T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

SATIŞ ELEMANLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE KİŞİSEL DEĞERLERİNİN SATIŞ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

(DOKTORA TEZİ)

EDA İLHAN

BURSA - 2021

T.C.

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

ÜRETİM YÖNETİMİ VE PAZARLAMA BİLİM DALI

SATIŞ ELEMANLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE KİŞİSEL DEĞERLERİNİN SATIŞ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

(DOKTORA TEZİ)

Eda İLHAN

Danışman:

Prof. Dr. M. Hakan ALTINTAŞ

BURSA - 2021

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı	: Eda İLHAN
Üniversite	: Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü	: Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	: İşletme
Bilim Dalı	: Üretim Yönetimi ve Pazarlama
Tezin Niteliği	: Doktora Tezi
Sayfa Sayısı	: xv + 144
Mezuniyet Tarihi	: …. / …. / 20……..
Tez Danışman(lar)ı	: Prof. Dr. M. Hakan ALTINTAŞ

SATIŞ ELEMANLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE KİŞİSEL DEĞERLERİNİN SATIŞ PERFORMANSLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

Satış işinin kendine özgü yapısı nedeniyle bireysel faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Bireysel faktörlerden kişilik özellikleri ve kişisel değerler kapsayıcı yapılarından ötürü çalışmamızın odak noktasıdır. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Modeli ve Schwartz Değer Teorisi çerçevesinde, kişilik özellikleri ve kişisel değerlerin satış performansına etkileri incelenmektedir. Kişilik özellikleri ve kişisel değerlerin sübjektif satış performansına etkisinin yanı sıra kişisel değerlerin, kişilik özellikleri ve satış performansı arasındaki ilişkide aracılık rolü test edilmektedir. PLS yöntemi ile gerçekleştirilen analizde kişilik, değerler ve satış performansı formatif (biçimlendirici) olarak ölçülmektedir. Analiz sonuçları kişilik özelliklerinin ve kişisel değerlerin satış performansı üzerindeki olumlu etkisini ve kişisel değerlerin aracılık rolünü doğrulamaktadır.

Anahtar Sözcükler: Kişisel Değerler, Kişilik Özellikleri, Satış Performansı, PLS, Yapısal Eşitlik Modelleme

ABSTRACT

Name and Surname	: Eda İLHAN
University	: Uludag University
Institution	: Social Science Institution
Field	: Business Administration
Branch	: Production Management and Marketing
Degree Awarded	: PhD
Page Number	: xv+ 144
Degree Date	: …. / …. / 20……..
Supervisor (s)	: Prof. Dr. M. Hakan ALTINTAŞ

EXAMINING THE EFFECTS OF SALESPEOPLE'S PERSONALITY TRAITS AND PERSONAL VALUES ON SALES PERFORMANCE

Due to the unique structure of the sales business, it is seen that it is affected by individual factors. Personality traits and personal values from individual factors focus on our study due to their inclusive structure. The effects of personality traits and personal values on sales performance are examined within the framework of the Five Factor Personality Traits Model and Schwartz Value Theory. Besides the effect of personality traits and personal values on subjective sales performance, the mediating role of personal values in the relationship between personality traits and sales performance is tested. In the analysis performed with the PLS method, personality, values and sales performance are measured formatively. The analysis results confirm the positive effect of personality traits and personal values on sales performance and the mediating role of personal values.

Keywords: Personal Values, Personal Traits, Sales Performance, PLS, Structural Equation Modelling,

ÖNSÖZ

Tez konusu seçiminden, konunun uygulanmasına kadar tüm süreç boyunca değerli bilgilerini benimle paylaşan, kendisine ne zaman danışsam bana kıymetli zamanını ayırıp sabırla beni dinleyen, sorun yaşadığımda yanına çekinmeden gidebildiğim, hem akademik bilgisi hem de kişiliği ile tam bir rol model olan danışman hocam sayın Prof. Dr. M. Hakan ALTINTAŞ'a,

Bu zorlu sürece birlikte başladığım, fikirleri ve olumlu görüşleri ile hep yanımda olan, can dostum Duygu TOYGÜR EROĞLU'na,

Beni her zaman destekleyen, hep yanımda olan, varlıkları ile güç veren, biricik annem, babam, eşim ve kızlarıma çok teşekkür ederim.

Bu tezi kızlarım Dila İLHAN ve Ela iLHAN'a ithaf ediyorum…

Eda İLHAN

Bursa, 2021

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **vii**
ABSTRACT ..... **viii**
ÖNSÖZ ..... **ix**
İÇİNDEKİLER ..... **x**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xiii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiv**
KISALTMALAR LİSTESİ ..... **xv**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM: SATIŞ PERFORMANSI LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

1. SATIŞ PERFORMANSI **5**
1.1. Satış Performans Süreci **7**
1.2. Satış Performansı Değerlendirme Amaçları **9**
1.3. Satış Performansı Değerlendirme Yöntemleri **10**
2. SATIŞ PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER **14**
2.1. Örgütsel Faktörler **14**
2.1.1. Satış Yönetim Kontrolü **14**
2.1.1.1. Sonuç (Çıktı) Bazlı Performans Değerlendirme Yaklaşımı **14**
2.1.1.2. Davranış (Girdi) Bazlı Performans Değerlendirme Yaklaşımı **15**
2.1.2. Yönetsel Destek **18**
2.1.3. Çalışma Şartları **21**
2.2. Bireysel Faktörler **23**
2.2.1. Yaratıcılık **23**
2.2.2. Duygusal Zekâ **24**
2.2.3. Müşteri Yönelimlilik (Odaklılık) **25**
2.2.4. Uyumcu Satış **26**
2.2.5. Demografik Özellikler **27**
2.2.5.1. Cinsiyet-Satış Performansı **27**
2.2.5.2. Yaş-Satış Performansı **28**
2.2.5.3. Tecrübe-Satış Performansı **29**

2.2.6. İkna Kabiliyeti 29
2.2.7. Kişilik Özellikleri ve Kişisel Değerler.....31

İKİNCİ BÖLÜM: SATIŞ ELEMANLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE KİŞİSEL DEĞERLERİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

1. KİŞİLİK TANIMI.....45
2. KİŞİLİK YAKLAŞIMLARI.....46
3. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ.....49
3.1. Dışa dönüklük.....51
3.2. Uyumluluk 51
3.3. Deneyime Açıklık.....52
3.4. Özdenetim/Sorumluluk 52
3.5. Duygusal İstikrar (Duygusal Denge).....53
4. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİNE GÖRE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ 54
4.1. Dışa dönüklük-Performans 54
4.2. Uyumluluk-Performans.....57
4.3. Deneyime Açıklık-Performans 59
4.4. Özdenetim/Sorumluluk-Performans.....60
4.5. Duygusal İstikrar (Duygusal Denge)-Performans 63
5. KİŞİSEL DEĞERLER KAVRAMI.....65
6. KİŞİSEL DEĞERLERİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ 70
7. KİŞİSEL DEĞERLER İLE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ ARASINDAKİ BENZERLİKLER VE FARKLILIKLAR.....73

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN VE KİŞİSEL DEĞELERİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3. SATIŞ ELEMANLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN VE KİŞİSEL DEĞELERİNİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI 80
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 80
3.2. Araştırmanın Kapsamı.....81
3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem 82
3.4. Araştırmanın Soru Formu 83
3.4.1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği.....83
3.4.2. Portre Değerler Anketi 84

3.4.3. Performans Değerlendirme Ölçeği 85
3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 86
3.6. Verilerin Analizi 89
3.6.1. Katılımcı Profili 89
3.6.2. Modelin Test Edilmesi 91
3.6.2. İlk Aşama: Ölçüm Modeli 92
3.6.2.1. İç Tutarlılık Güvenirliliği 92
3.6.2.2. Faktör Ağırlıkları 93
3.6.2.3. Doğrusallık 94
3.6.3. İkinci Aşama: Yapısal Model 95
3.6.3.1. Tahmin Gücü Analizi Q^2 (Blindfolding) 95
3.6.3.2. Açıklayıcılık 95
3.6.3.3. Etki Büyüklüğü (f^2) 96
3.6.4. Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi 97
SONUÇ 101
KAYNAKÇA 106
EKLER 131
ÖZGEÇMİŞ 136

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Kişilikte Önemli Yaklaşımlar……...46
Tablo 2: Beş Faktör Kişilik Özellikleri……50
Tablo 3: Motivasyonel Değer Türleri……..68
Tablo 4: Demografik Özellikler……..90
Tablo 5: Yapıların Güvenirlik Değerleri…….....92
Tablo 6: Faktör Ağırlıkları …….....93
Tablo 7: Doğrusallık Analizi ……..94
Tablo 8: Tahmin Gücü Analizi Q^2……...95
Tablo 9: Açıklayıcılık (R^2)……..96
Tablo 10: Etki Büyüklüğü (f^2)…….....96
Tablo 11: Yapısal Eşitlik Modellemesi Analiz Sonuçları……98
Tablo 12: Aracı Değişken Etki Analizi……99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Satış Performans Süreci……...7
Şekil 2: Motivasyon Modeli……19
Şekil 3: Değerler, Tutumlar ve Davranışlar……67
Şekil 4: Değer Çemberi……....70
Şekil 5: Kişilik Özellikleri ile Kişisel Değerler Arasındaki İlişki…….....86
Şekil 6: Araştırma Modeli……...…….88
Şekil 7: Aracı Değişken Eklenmiş Yapısal Eşitlik Modeli……..….97

KISALTMALAR

AVE :Açıklanan Ortalama Varyans
SEM :Yapısal Eşitlik Modelleme
SPSS : Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paket Programı
VIF : Varyans Arttırıcı Faktör
vb. : ve benzeri
vd. : ve diğerleri
a.g.e : Adı Geçen Eser
a.g.m. : Adı Geçen Makale
Vol : Cilt
s. / p. : Sayfa
ss. / pp. : Sayfadan Sayfaya
PLS-SEM : Kısmi En Küçük Kareler Yöntemine Dayalı Yapısal Eşitlik Modelleme

GİRİŞ

Günümüz dünyasında ekonomilerde ve piyasalardaki hızlı değişimler olağan hale geldiği için, firmaların var olma yollarını bulmaları gerekmektedir. Rekabetin yoğun olduğu bu ortamda firmaların ayakta kalabilmesi için etkili bir satış gücünün gerekli olduğu ifade edilmektedir. Etkili satış, firmaların başarısı için kritik öneme sahiptir. Üretkenlik, personel, ürün kalitesi ve verimlilikteki iyileştirmeler, ürün veya hizmet tüketicinin eline teslim edilemezse anlamsız olacaktır. Satış işinin kendine özgü yapısı gereği, hem inisiyatif derecesinin yüksek olması hem de birçok satış elemanı tarafından yaşanan reddedilme duygusu, bu işi diğer işlere göre zor ve benzersiz kılmaktadır[1]. Satış, yalnızca ürün veya hizmetlerin satışına ilişkin nihai bir işlemi temsil etmez, aynı zamanda müzakere etmek, tedarikçiler ve diğer paydaşlarla iyi ilişkiler kurmak vb. hedeflere ulaşmak için kullanılan her türden iletişimin bir parçasıdır. Firmalar kârlarını en üst düzeye çıkarmak için, satış performansını iyileştirmenin yollarını aramaktadırlar[2]. Bu ihtiyacı karşılamak için araştırmacılar, satış performansını etkilediği düşünülen bir dizi faktörü incelemişler[3] ve bu faktörlerden, kişisel faktörlerin performansı etkilediğini ifade etmişlerdir. Satış elemanı ihtiyacının sürekli artması ve firmaya net gelir sağlanması, işin başarısının doğru satış elemanı seçmek olduğunu göstermektedir. Satış elemanın kişiliği ve kişisel değerleri, performansını önemli ölçüde etkilemektedir[4].

Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında, değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır, kişilik yapılan işi etkiler[5]. Kişilikle ilgili araştırmalar, son zamanlarda iş performansını tahmin etmek için kişilik değişkenlerini kullanmanın

[1] Andrew J. Vinchur, Jeffery S. Schippmann, Fred S. Switzer, Philip L. Roth, "A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople", *Journal of Applied Psychology*, 1998, Vol. 83. No. 4, s. 594.

[2] Violeta Cvetkoska, Filip Iliev, "Criteria of Successful Career in Sales: Sales Managers Perspective", In: Proceedings of the ENTRENOVA – ENTerprise REsearch InNOVAtion Conference, Rovinj, Croatia, 8-9 September 2016, IRENET - Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Zagreb, Vol. 2, 2016, s. 99.

[3] Gilbert A. Churchill, Neil M. Ford, Steven W. Hartley, Orville C. Walker, "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, No. 2, May, 1985, s. 113.

[4] Vinchur, Schippmann, Switzer, Roth , a.g.m., s. 594.

[5] Serpil Aytaç, "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1. 2001. s. 1.

faydasını açıklığa kavuşturmuştur. Kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki ilişki kanıtlanmıştır[6]. Satış mesleğinde satış elemanının kişiliği genellikle başarının anahtar bileşenidir. Buna ek olarak, birçok araştırmacı kişiliğin satışta önemli bir rol oynayabileceğini ve daha yüksek performans seviyelerine neden olabileceğini savunmaktadır. Kişilik, bireyin benzersiz özelliklerini ve bu özelliklerindeki farklılıkları anlamada önemli bir rol oynar. Kişilik; dinamik, bir yapı olmakla birlikte, oldukça sürekli ve kararlı bir nitelik taşır. Özelliklerinin sürekli ve kararlı olması nedeniyle bireye özgü nitelikler belirlenebilmekte, ölçülebilmektedir[7].

Kişilik özellikleri ve kişisel değerler birbirine çok yakın iki kavram gibi dursa da birbirinden ayrı kavramlardır. Örneğin; değerler, yapmamız gerektiğine inandığımız şeyle ilgilidir, kişilik doğal olarak ne yapmaya eğilimli olduğumuzla ilgilidir. Kişilik özellikleri nispeten doğuştan gelen eğilimlerdir, değerler ise öğrenilen, sosyal olarak onaylanmış inançlardır[8].

Kişisel değerler ile davranışsal ve tutumsal sonuçlar arasındaki ilişki, çeşitli disiplinlerde deneysel olarak araştırılmış olabilir, ancak yönetim alanında çok daha az ilgi görmüştür. Bu bağlamda, kişisel değerlerin iş performansı gibi kritik sonuçlar üzerindeki etkisi, yönetim alanında birkaç ampirik çalışma ile sınırlandırılmıştır[9]. Ancak değerlerin davranışa olan etkisi göz önüne alındığında değerler ve performans arasındaki ilişkinin araştırılması için daha çok çalışmaya ihtiyaç duyulduğu ve değerlerin özelliklerden etkilendiği ifade edilmiştir[10].

Kişilik özellikleri değerleri etkileyebilir çünkü sürekli olarak davranışsal bir özellik sergileyen insanlar, özelliğin hizmet ettiği hedeflere değer verme derecesini

---

[6] Murray R. Barrick, Michael K. Mount and Timothy A. Judge, "Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?", *International Journal of Selection and Assessment,* Vol. 9, Numbers 1/2, March/June 2001, s. 9.

[7] Aytaç, a.g.m. s. 1.

[8] Laura Parks, Russell P. Guay, "Personality, Values, and Motivation", *Personality and Individual Differences,* 47, 2009, s. 678.

[9] Hussein N. Ismail, Silva Karkoulian, Sevag K. Kertechian, "Which Personal Values Matter Most? Job Performance and Job Satisfaction Across Job Categories", *International Journal of Organizational Analysis,* 2019, s. 3.

[10] Laura Parks-Leduc, Gilad Feldman, and Anat Bardi, "Personality Traits and Personal Values: A Meta-Analysis", *Personality and Social Psychology Review,* 2015, Vol. 19(1), s. 9.

artırma eğilimindedir[11]. Değerler ve kişilik, karar vermeyi, motivasyonu, tutumu ve kişiler arası ilişkileri[12], davranışı ve performansı etkilemektedir[13].

Satış organizasyonlarının başarısının, satış elemanlarının performansı ile yüksek oranda ilişkili olduğu genel olarak anlaşılmaktadır. Bu nedenle, satış performansını artırmak için motivasyonun sağlanması, satış organizasyonlarının uzun vadeli başarısı için çok önemlidir. Etkili motivasyon için, satış elemanlarının kişilik özelliklerinin ve değer sistemlerinin derinlemesine anlaşılması gerekir. İhtiyaçlar, kişisel değerler, kişilik özellikleri insanların motive olmasında ve hedefe ulaşma isteklerinde kilit rol oynamaktadır. Bu çalışmada satış elemanlarının belirli kişilik özellikleri ve belirli kişisel değer kombinasyonlarına sahip olmasının, satış performanslarını olumlu bir şekilde etkilediği varsayılmıştır. Satış performansının açıklanmasında hangi kişilik özelliklerinin hangi değerlerle ilişkili olduğu ve bu ilişkinin satış performansına olan etkisinin açıklanmasında kapsamlı bir model oluşturmak amaçlanmaktadır. Kişilik özelliklerinin kişisel değerleri etkilediği bakış açısına (Roccas vd., 2002) göre formatif bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Literatürde kişilik özelliklerinin ve kişisel değerlerin olağan yapısından dolayı formatif yapının daha uygun olduğu ifade edilmektedir. Satış performansının farklı boyutları ele alındığı için satış performansı için de formatif yapı daha uygun olmaktadır. Beş Faktör Kişilik Modelinde yer alan belirli kişilik özellikleri ve Schwartz vd. tarafından oluşturulmuş Portre Değer Anketinde yer alan belirli kişisel değerlerin satış performansına olan etkisinin anlaşılması, kişilik özellikleri ile kişisel değerler arasındaki ilişkinin ortaya konulması ve kişisel değerlerin aracılık rolünün araştırılması çalışmanın ana odak noktalarıdır. Kişilik özellikleri uygulamanın yapıldığı sektörün yapısına ve literatüre uygun olarak seçilmiş, kişisel değerler ise literatürde kişilik özellikleri ile ilişkisi incelendikten sonra belirlenmiştir. Araştırma nicel araştırma deseninde olup, nedensel tarama araştırması yapılarak aracı değişkenin (kişisel değerler) etkilerini araştırarak yordamsal analizin yapılmasına imkân sunar.

[11]Sonia Roccas, Lilach Sagiv, Shalom H. Schwartz and Ariel Knafo, "The Big Five Personality Factors and Personal Values", *Personality and Social Psychology Bulletin,* 2002, 28, s. 791.
[12] Parks, Guay, 2009, a.g.m., s. 678.
[13] Parks, L., & Guay, R. P. (2012). Can Personal Values Predict Performance? Evidence in An Academic Setting. *Applied Psychology: An International Review, 61,* 149-173.

Bu çalışma, kişilik özellikleri ve kişisel değerlerin satış performansına etkisinin ayrı ayrı incelendiği daha önceki çalışmalardan farklı olarak, değerlerin aracı rolünü de hesaba katarak incelediği, kişilik özellikleri ve kişisel değerler ile ilgili teorik yapıyı bir modelde birleştirdiği için önemlidir.

Çalışma üç bölüm olarak tasarlanmıştır. Birinci bölümde, satış performans süreci, satış performansı değerlendirme amaçları ve yöntemleri, satış performansına etki eden örgütsel ve bireysel faktörler gibi temel konular ayrıntılı olarak yer almaktadır.

İkinci bölümde, kişilik kavramı, kişilik yaklaşımları, satış elemanlarının Beş Faktör Kişilik Özelliğine göre satış performansı, kişisel değerler ve kişisel değerlere dayalı satış performansı incelenmiştir.

Üçüncü bölümde ise ilk iki bölümde ortaya konulan ilişkilerin araştırılması için saha çalışmasına yer verilmiştir. Bu bölümde farklı sektörde çalışan satış elemanlarının Beş Faktör Kişilik Özelliği Ölçeği ve Porte Değerler Anketi doğrultusunda satış performansları incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda hipotezler test edilmiş ve araştırma sonuçlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM: SATIŞ PERFORMANSI LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

1. SATIŞ PERFORMANSI

Performans yönetimi, "bireylerin ve ekiplerin performanslarının belirlenmesi, ölçülmesi, geliştirilmesi ve performansın kuruluşun stratejik hedefleri ile uyumlaştırılması" için sürekli bir süreçtir[14]. Performans yönetimi, çalışanların performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olmak için tasarlanmış çok çeşitli faaliyetler, politikalar, prosedürler ve müdahaleleri ifade eder. Bu programlar performans değerlendirmeleriyle başlar, ancak geri bildirim, hedef belirleme ve eğitimin yanı sıra ödül sistemlerini de içerir. Bu nedenle, performans yönetim sistemleri bir atlama noktası olarak performans değerlendirme ile başlar ve daha sonra bireysel performansları stratejik hedeflerle tutarlı olacak şekilde, nihai firma performansını geliştirmeye odaklanır[15].

Satış performansının başarılı olması için satış hedefi ve stratejileri net olarak belirlenmeli, değerlendirmede kullanılan kriterler satış elemanları tarafından tam olarak anlaşılmalı, kullanılan kriterlere katılmaları, değerlendirme sonuçlarının ücret seviyelerini etkilediğini düşünmeleri ve değerlendirme sürecinin adil olduğuna inanmaları gerekmektedir[16].

Satış performansının genel kurumsal verimliliğe ve kârlılığa katkıda bulunmasını sağlamak için satış organizasyonunun değerlendirilmesi ve kontrolü esastır. Performans değerlendirme, bir satış yöneticisinin satış gücünün performansını izleme ve değerlendirme sürecidir. Satış gücünün değerlendirilmesi ve kontrolü bireysel satış elemanı için de yararlıdır, çünkü yönetimin beklentilerine uyum sağlamasına yardımcı olacak gerekli geribildirimi sağlar. Performans değerlendirmesinin ideal amacı, satış gücü

[14] Herman Aguinis, Harry Joo, Ryan K. Gottfredson, "Why We Hate Performance Management- And Why We Should Love It", Business Horizons, 2011, 54, s. 504.
[15] Angelo S. DeNisi, Kevin R. Murphy, "Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?", *Journal of Applied Psychology*, 2017, s. 1.
[16] Charles E. Pettijohn, Linda S. Pettijohn, Michael d'Amico, "Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction", *Human Resource Development Quarterly,* Vol. 12, No. 2, Summer, 2001, s. 143.

üyesinin gelecekteki sonuçlarını iyileştirmek için düzeltici tedbirlerin hizmet edeceği alanları ortaya çıkarmaktır[17].

Satış yönetimi alanında performans değerlendirmeleri, satış davranışını etkileyen en önemli faktör olarak tanımlanmıştır. Firmanın başarısının veya başarısızlığının, performansın yönetilme şekline göre belirlendiğinden, performans değerlendirmeleri satış yöneticisinin en kritik sorumluluklarından biri haline gelmektedir[18].

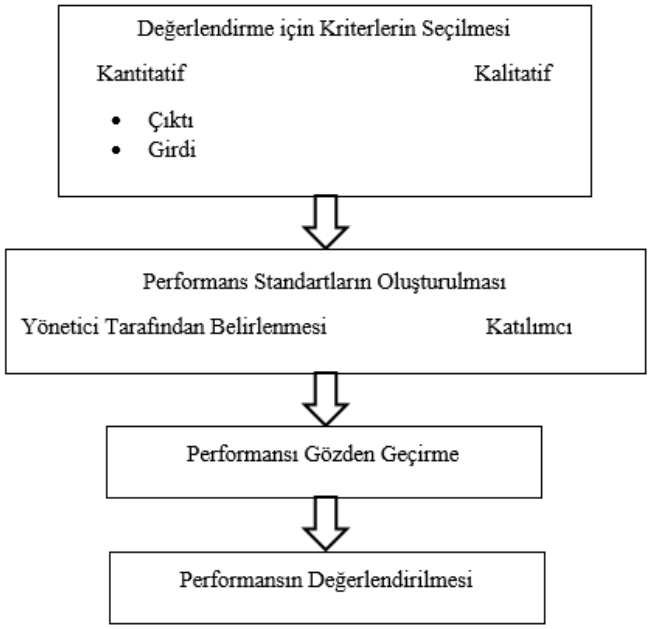
Performans değerlendirmesi, maaş artışları, terfi, transferler ve eğitim programlarının yanı sıra çalışan gelişimi ve performans geri bildirimi dâhil olmak üzere birçok personel kararı için uygun olan bilgiler sağlar[19]. Bu bilgiler firmanın performansını etkileyen konularda yöneticinin doğru karar vermesine yardımcı olmaktadır. Bazı firmalarda, bu süreç formel ve (veya) informel olabilir. Ancak, en yaygın yaklaşım, formel bir performans değerlendirme sistemidir. Performans değerlendirme genellikle 'astların, akranların, denetçilerin, diğer yöneticilerin veya çalışanların kendilerinin karar ve görüşlerine dayanarak performansın değerlendirilmesini' içerir[20].

Performans değerlendirme sürecinin kalitesi ve çalışanların değerlendirme sisteminden memnun olup olmaması organizasyonel verimliliği etkilemektedir[21]. Çalışanların performans değerlendirme sistemlerinden memnun olmalarına ilişkin üç faktör elde edilmiştir: (1) sonuçları ödüllendirmek, (2) mevcut performans gelişimi ve (3) gelecekteki gelişme. Sonuçları ödüllendirmek, çalışanların değerleme sisteminin maaş artışlarını ve promosyonlarını adil bir şekilde tahsis etme kabiliyetine ilişkin algılarına değinmektedir. Mevcut performans gelişimi, bir çalışanın amiri ile performans değerlendirme ve günlük tartışmaların ne ölçüde geri bildirim sağladığı ve mevcut performansı ne ölçüde iyileştirdiğini gösterir. Gelecekteki gelişim, değerlendirme

[17] Donald W. Jackson, Jr., Janet E. Keith, and John L. Schlacter, "Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2013, s. 43.
[18] Pettijohn, S. Pettijohn, d'Amico, a.g.m., s. 127.
[19] Jeanette N. Cleveland, Kevin R. Murphy, and Richard E. William," Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates", *Journal of Applied Psychology, 74*(1), 1989, s. 130.
[20] Michelle Brown, John S. Heywood, Performance Appraisal Systems: Determinants and Change, *British Journal of Industrial Relations,* Vol. 43, No. 4, December, 2005, s. 659.
[21] Michelle Brown, Douglas Hyatt, John Benson, "Consequences of The Performance Appraisal Experience", *Personnel Review,* 2010, s. 376.

sisteminin kariyer yollarını yönetmek ve gelecekteki mesleki gelişimi sağlamak için ne ölçüde algılandığını ölçmektedir[22].

1.1. Satış Performans Süreci



Şekil 1: Satış Performans Süreci

Kaynak: Donald W. Jackson, Jr., Janet E. Keith, and John L. Schlacter, "Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices", *The Journal of Personal Selling and Sales Management,* 2013, s. 43.

Bir satış elemanının performansını değerlendirmek için hem kantitatif hem de kalitatif değişkenlerin dikkate alınması gerekmektedir. Kantitatif değişkenler çıktı (sonuç) faktörlerini ve de girdi (çaba) faktörlerini içerir[23]. Çıktı faktörleri, satış elemanının harcadığı çabaların sonuçlarını temsil eder. Aktif hesap sayısı ve alınan sipariş sayısı gibi değişkenleri içerir[24]. Girdi faktörleri ise satış çağrıları, satış giderleri ve satış elemanından talep edilen çeşitli raporların teslim edilmesi, alınan müşteri şikâyet sayısı,

[22] David A. Waldman, Bernard M. Bass, Walter O. Einstein, "Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes", *Journal of Occupational Psychology,* 1987, s. 178.
[23] Jackson, Jr., Keith, and Schlacter, a.g.m., s. 44-45
[24] Mark W. Johnston and Greg W. Marshall, *Sales Force Management Leadership, Innovation, Technology*, Twelfth Edition, Taylor & Francis Group, 2016, s. 409-410.

yapılan eğitim toplantıları gibi değişkenleri içermektedir. Kalitatif değişkenler ise satış yetenekleri, müşteri ilişkileri, ürün bilgisi ve tutumları içermektedir[25].

Performans standartları yönetim tarafından belirlenebilir veya yöneticiler ile satış elemanları arasında müştereken de ulaşılabilinir. Yöneticiler ile satış elemanlarının birlikte oluşturduğu performans standartları, daha fazla bağlılık oluşturma ve motivasyonu artırma eğilimindedir, böylece belirtilen hedeflere ulaşılmasını sağlar. Performans standartlarına genellikle satış kotaları denir. Bazı firmalar bunları satış hedefleri veya amaçları olarak adlandırır. Satış kotaları, firmanın satış tahminine bağlı olarak firmanın satış bütçesinden türetilmektedir. Performans standartlarının sonuçları satış kotalarıyla aynı olmalıdır. Gerçek performans, performans standartlarına göre ölçülür[26].

Değerlendirme prosedüründeki üçüncü adım, gerçek performansı izlemektir. İlerlemenin saptanması ve performansın karşılaştırılması için çeşitli performans verileri kullanılmaktadır. Bunlar; firma tahminleri veya hedefleri (satış değerleri, hacimler ve kârlılık), tedarik ettikleri her ürün kategorisinin veya pazar sektörünün payı, bireysel hesaplar, satış promosyonlarının etkinliği, reklamcılık programlarının etkinliği gibi performans izleme verileridir[27].

Performans değerlendirme sürecinin son adımı, satış elemanı performansının değerlendirilmesidir. Değerlendirme görüşmesi, geri bildirim için bir fırsat sağlar ve performansla ilgili farklı algıların netleştirilmesine izin verir. Gerçek performans, kıyaslama standartları ile karşılaştırılır[28]. Bu gözden geçirme, çalışanların bu standartları ne kadar iyi karşıladıklarını belirlemeye yardımcı olur, eksiklik nedenlerini belirler ve sorunları düzeltmek için bir plan geliştirmeye olanak sağlar[29]. Bu nedenle, performans değerlendirilmesi gerçek ve istenen sonuçlar arasındaki sapmaları düzeltmek ve istenen davranışı iletmek için tasarlanmıştır. Gerçek ve istenen sonuçlar arasındaki sapmaların

[25] David Jobber, Geoff Lancaster, Barbara Jamieson, *Sales Force Management*, Edinburgh Business School, 2004, s. 499-50.
[26] Krishna K. Havaldar, Vasat M. Cavale, *Sales and Distribution Management Text and Cases*, McGraw-Hill Publishing Company Limited., 2011, s. 7.16.
[27] Chris J. Noonan, *Sales Management*, Butterworth-Heinemann, 1998, s. 217.
[28] Jackson, Jr., Keith, and Schlacter, a.g.m., s. 45
[29] R. Wayne Mondy, Joseph J. Martocchio, *Human Resource Management*, Pearson Education Limited, Fourteenth Edition, 2016, s. 189.

nedenleri (1) hedefler uygunsuz bir şekilde belirlenmiş, (2) hedeflere ulaşma stratejileri uygun değildir veya (3) hem hedefler hem de stratejiler hatalı olabilir. Sapmaların giderilmesi için düzeltici önlemler alınmalıdır[30].

Çalışanlar ve değerleme uzmanları değerlendirme sistemini kabul etmezlerse, teknik sağlamlık derecesine bakılmaksızın etkisiz olacaktır. Değerlendirme süreci hem satış müdürü hem de satış elemanı için önemli ölçüde zaman ve çaba gerektirir [31] .

1.2. Satış Performansı Değerlendirme Amaçları

Satış elemanı performans değerlendirmelerinin temel amacı, satış elemanlarının ne kadar iyi performans gösterdiğini belirlemektir. Satış elemanının performans değerlendirme sonuçları satış yönetimi için kullanılabilir bilgiler sağlamaktadır. Bunlar; 1) ücret sisteminin oluşturulması için çok önemli veriler sağlamak[32]. 2) istihdamı sona erdirilmesi gereken satış elemanlarını tanımlamak ve fesih ihtiyacını destekleyecek kanıtlar sağlamak. 3) gelecekte satış elemanlarını işe almak ve seçmek için kullanılabilecek kriterleri belirlemek. 4) satış elemanlarının motivasyonunu ve becerilerini geliştirmeye yardımcı olmak. Bir değerlendirme programı neyin beklendiğini ve neyin iyi performans olarak kabul edildiğini belirleyeceğinden motivasyonu etkiler[33]. 5) satış elemanlarının kariyer hedeflerini belirlemelerine yardımcı olmak. 6) satış elemanının hedeflerini satış organizasyonun hedefleriyle ilişkilendirmek. 7) satış elemanı ve satış müdürü arasındaki iletişimi artırmak. [34] 8) satış ekiplerinin gelişmesi ve başarılı olması için bir çerçeve ve ortam sağlamak.[35] Performans değerlendirme amaçlarına

---

[30] Earl D. Honeycutt, John B. Ford, Antonis C. Simintiras, *Sales Management: A Global Perspective*, Taylor & Francis e-Library, 2003, s. 239.

[31] Gary E. Roberts, "Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique That Works", *Public Personnel Management*, 2003, 32, s. 89-98.

[32] Vesna Damnjanovıc, Darko Krulj, "Important Factors For Salesperson Evaluation*", The 7th Balkan Conference on Operational Research*, 2005, s. 3.

[33] Jobber, Lancaster, a.g.e., s. 473.

[34]Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, Ramon A. Avila, Charles H. Schwepker, Jr., Michael R. Williams, *Sales Management: Analysis and Decision Making*, Sixth Edition Thomson South-Western, 2006, s. 272.

[35] Michael Armstrong, Stephen Taylor, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice,* 13th Edition, UK: Ashford Colour press Ltd, 2014, s. 346.

ulaşabilmek için doğru ve zamanında yapılmalı ve ayrıca performans standartları adil ve eşit olmalıdır[36].

1.3. Satış Performansı Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme yöntemi seçildikten sonra önceden belirlenmiş performans standartlarıyla satış elemanın gerçek performansı karşılaştırılır. Satış yöneticileri, satış elemanlarının performansını ölçmek için farklı değerlendirme yöntemleri kullanırlar[37]. Literatürde satış elemanının performansını ölçmek için en çok tercih edilen yöntemler aşağıda gösterilmektedir. Bunlar;

- Grafik Derecelendirme/Kontrol Listesi Yöntemleri
- Sıralama Yöntemleri
- Amaçlara Göre Yönetim
- Davranışsal Bağlantılı Derecelendirme Ölçekleri

- **Grafik Derecelendirme/Kontrol Listesi Yöntemleri**

Grafik derecelendirme/kontrol listesi yöntemleri, satış elemanlarının bir tür performans değerlendirme formu kullanılarak değerlendirildiği yaklaşımlardan oluşur. Grafik derecelendirme formu, kriterleri ve her kriter için çeşitli performans değerlerini listeler. Yönetici veya denetleyiciler her bir kriter için performanslarını en iyi açıklayan puanı daire içine alarak veya kontrol ederek derecelendirir[38]. Bu yöntem birçok satış organizasyonunda en çok tercih edilen yöntemdir. Satış elemanının davranışsal ve mesleki gelişim kriterlerinin değerlendirilmesinde özellikle yararlıdır. Satış elemanının bir işi veya görevi ne ölçüde gerçekleştirdiğini gösterir[39]. Bu yöntemin olumsuz yanı ise,

[36] Jackson, Jr., Keith, and Schlacter, a.g.m., s. 45
[37] Havaldar, Cavale, a.g.e, s. 7.17.
[38] Sharon Pande & Swapnalekha Basak, *Human Resource Management: Text & Cases,* 2nd Edition, Vikas Publishing House Pvt Ltd., 2015, s.373
[39]S. Robert Hernandez, Stephen J. O'Connor, *Strategic Human Resources Management in Health Services Organizations,* Delmar Cengage Learning, 2010, s. 230.

bireysel satıcıların performansında veya aynı satış elemanı için farklı kriterlerdeki performansları arasında meydana gelen farkları yeterince tespit edememesidir[40].

- **Sıralama Yöntemleri**

Sıralama yöntemi, bir grup çalışanın performanslarını birbirleriyle karşılaştırır. Bu, çalışanları değerlendirmek ve onları azalan bir performans sırasına koymakla ilgilidir[41]. Bu yöntem tüm satış elemanlarını göreceli performans kriterlerine göre sıralar. Her bir bireyin performansı, değişken faktörler için en iyi 5 ve en düşük performans için 1 puan olarak derecelendirilmiştir ve sıralama, genel bir performans ölçüsü vermek için kullanılır[42].

Sıralama yöntemleri, değerlendirmede standartlaştırılmış bir yaklaşım sağlar ve böylece bireysel satış elemanlarının her bir kriterdeki performans farklılıklarını görmeyi sağlar. Bunun yanında tüm satış elemanlarını performans kriterlerine göre sıralamak karmaşık ve bilişsel olarak zor bir görev olabilir. Bu sınırlılıklar göz önüne alındığında, satış elemanı performans değerlendirmeleri için sıralama yöntemlerinin diğer yöntemlere ek olarak kullanılması önerilmektedir[43].

- **Amaçlara Göre Yönetim (Management by Objectives-MBO)**

Amaçlara göre yönetim, yönetimin ulaşılabilir hedeflere odaklanmasını ve mevcut kaynaklardan mümkün olan en iyi sonuçları elde etmesini sağlayan sistematik ve organize bir yaklaşımdır[44]. Çalışanlar ve amirler, hangi iş görevlerinin gerçekleştirilmesi gerektiği konusunda net bir fikre sahip olmalıdır. Firmanın genel hedeflerine ulaşmak için çalışan benzersiz bir katkı sağlayacağından, çalışan tarafından belirli bireysel performans hedefleri belirlenmelidir[45].

Bir satış gücüne uygulandığında, Amaçlara Göre Yönetim süreci şu şekildedir:[46] 1) Belirli bir süre içinde iyi tanımlanmış ve ölçülebilir hedeflerin karşılıklı belirlenmesi. 2)

[40] Havaldar, Cavale, a.g.e, s. 7.17.
[41] Pande & Basak, a.g.e., s. 378.
[42] Bikrant Kesari, "Salesperson Performance Evaluation: A Systematic Approach To Refining The Sales Force", *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, Vol.4 (6), June, 2014, s. 57.
[43] Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, Williams, a.g.e., s. 277-290.
[44] Pande & Basak, a.g.e., s. 375.
[45] Peter J. Pecora, Jeff Hunter, "Performance Appraisal in Child Welfare: Comparing the MBO and BARS Methods", *Administration in Social Work*, 12:1, 2010, s. 59.
[46] Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, Williams, a.g.e., s. 290.

Belirtilen hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak belirtilen süre içerisinde faaliyetlerin yönetilmesi. 3) Performansın hedeflere göre değerlendirilmesi.

Amaçlara göre yönetim, özellikle çeşitli kriterleri veya temelleri göz önünde bulundurarak, hedefleri veya kotaları belirlemek için bir prosedür içermelidir. Kota kullanımı, satış elemanının performansını değerlendirmek için çok yararlı bir yöntem sağlar. Ayrıca, performansın iyi veya kötü olduğu alanları da gösterir[47].

Bu yöntemin faydaları; ilk olarak, bir çalışanın belirtilen hedeflere yönelik ilerlemeyi kendi kendine izlemesine olanak tanır. İkincisi, istenen hedefe ulaşmak için kullanılan yöntemlerle ilgili olarak çalışanın yaratıcılığına izin verir[48] ve son olarak, satış elemanı ve yöneticisi arasında etkili iletişimi teşvik eder, ancak zaman alıcı ve yönetici ile satış elemanı arasında sürekli bir bilgi akışı gerektirmesi ise olumsuz tarafıdır[49].

- **Davranışsal Temellere Dayalı Değerlendirme Ölçeği (Behaviorally Anchored Rating Scales)**

Bu yöntem davranışsal bir yaklaşımdır ve etkili çalışma davranışlarına odaklanmayı sağlar. Her pozisyon için önemli (kilit) iş sorumluluklarının tanımlanmasıyla geliştirilmiştir[50]. Bu yöntem, satış gücü üyelerini aktif olarak içeren yinelemeli bir süreçtir. Satış elemanları tarafından, önemli performans sonuçlarını ve bu sonuçlara ulaşmak için gerekli olan kritik davranışları tanımlamak için kullanılır[51]. Satış yöneticileri ve satış elemanları, kritik olayları, genel anlamda açıklayan yedi ila on iki arasında daha küçük bir davranış ifadesi kümesine dönüştürür. Satış grubundan, davranış ifadelerini performans boyutunu ne kadar doğru tanımladıklarına göre derecelendirmeleri istenir. Derecelendirme ölçeğinde, davranışa dâhil olma ile sonuca ulaşma arasındaki bağlantıyı yansıtan davranışa numara verilmektedir. Bu ölçek daha sonra bireysel satış elemanlarını değerlendirmek için kullanılabilir. Bu yöntemin başarısı, sistemin ne kadar

[47] Havaldar, Cavale, a.g.e, s. 7.19.
[48] Pecora, Hunter, a.g.m., s. 64
[49] Kesari, a.g.m., s. 56.
[50] Pecora, Hunter, a.g.m., s. 65.
[51] Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, Williams, a.g.e., s. 291.

iyi uygulandığına bağlıdır. Uygun şekilde yapıldığında, çalışan performansının daha adil ve daha doğru değerlendirildiği algısına yol açmaktadır[52].

Bu yöntemin en önemli faydası, belirli bir satış durumunun doğrudan satış elemanlarının işi ile ilgili olmasıdır. Ayrıca satış elemanlarına gelişim için belirli bir yön gösterir. Ancak uygun bir ölçeğin geliştirilmesi zaman almaktadır[53].

Literatürde yukarıda belirtilen performans değerlendirme yöntemlerine ek olarak Öz Yönlendirme (Self-rated) yöntemi sıkça kullanılmaktadır. Bu yöntem, satış elemanlarının iş tutumlarını iyileştirmek için bir mekanizma olarak kullanılabileceği gibi[54] yöntemin, işe alma, eğitim ve terfide kullanımı da oldukça yaygındır[55].

Kendi kendini değerlendirebilme yeteneğinin, geleneksel olmayan işlerde çalışan bireylerin iş başarısı ile yüksek oranda ilişkili olduğu ortaya konulmuştur. Öz yönlendirme yöntemi kullanılması ile iş performansının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir[56].

Öz yönlendirme ile yönetici ve iş arkadaşları tarafından değerlendirme sonuçları karşılaştırıldığında bulunan sonuçların birbirinden çok farklı olmadığı ve satış performansı göstergeleri olarak öz yönlendirme ölçütlerinin kullanılmasının uygun olduğu ifade edilmektedir. Churchill vd. (1985) deneyimli satış elemanları üzerinde yaptığı çalışmada öz yönlendirme yönteminin satış performansı üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu belirtmektedir[57].

En iyi değerlendirme yönteminin belirlenmesi, sistemin amaçlarına bağlıdır. Yöntemlerin bir kombinasyonu genellikle herhangi bir yöntemden daha üstündür.

---

[52] Pande & Basak, a.g.e., s. 374.
[53] Havaldar, Cavale, a.g.e, s. 7.19.
[54]Fernando Jaramillo, François A. Carrillat & William B. Locander, "A Meta-Analytic Comparison of Managerial Ratings and Self-Evaluations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25:4, 2005 s. 324.
[55] Fernando Jaramillo, François A. Carrillat & William B. Locander," Starting to Solve the Method Puzzle in Salesperson Self-Report Evaluations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23:4, 2003, s. 374.
[56] Dawn R. Deeter-Schmelz & Jane Z. Sojka, "Personality Traits and Sales Performance: Exploring Differential Effects of Need For Cognition and Self-Monitoring", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15:2, 2007, s. 147-148.
[57] Jane Z. Sojka, Dawn R. Deeter-Schmelz, "Need for Cognition and Affective Orientation as Predictors of Sales Performance: An Investigation of Main and Interaction Effects", J Bus Psychol, 22, 2008, s. 184.

Gelişme hedefleri için, amaçlara göre değerlendirme yöntemi; idari kararlar için, davranışsal temellere dayalı değerlendirme ölçeğine göre yapılan sıralama yöntemi; hem gelişme hem de idari kararlar için, öz yönlendirme yöntemi iyi sonuç vermektedir. Performans değerlendirmesinin gerçek başarısı kullanılan yöntem veya formda değildir, yöneticinin kişiler arası becerilerine bağlıdır[58].

2. SATIŞ PERFORMANSINA ETKİ EDEN FAKTÖRLER

2.1. Örgütsel Faktörler

2.1.1. Satış Yönetim Kontrolü

Literatürde satış yönetim kontrolü; davranış performansı ve sonuç (çıktı) performansı olarak iki boyutta incelenmektedir. Sonuç temelli bir bakış açısı, satış yöneticileri tarafından satış elemanı davranışının çok az izlenmesi veya yönlendirilmesi ile sonuçların objektif ölçümlerine odaklanmaktadır. Buna karşılık, davranışa dayalı bir bakış açısı, satış elemanı davranışlarının satış yöneticileri tarafından önemli ölçüde izlenmesi ve yönlendirilmesiyle karmaşık ve çoğu zaman öznel satışçı özellikleri ve davranışlarını içerir[59]. Sonuç ve davranış temelli performans değerlendirmenin, kutupsal zıtlıklar olduğu ve yönetim, stratejisini oluştururken bu uç noktalar arasında çeşitli seviyelere konumlanmayı seçebilmektedir[60].

2.1.1.1. Sonuç (Çıktı) Bazlı Performans Değerlendirme Yaklaşımı

Sonuç (çıktı) bazlı performans değerlendirme yaklaşımı, satış elemanlarının performans standartlarını en iyi şekilde belirlenmesini, çaba düzeyi ve sonuçta ortaya

[58] Ronald R. Sims, *Managing Organizational Behavior*, Quorum Books, 2002, s. 93.
[59] Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, Williams, a.g.e., s. 275.
[60] Richard L. Oliver & Erin Anderson, "An Empirical Test of the Consequences of Behaviorand Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing,* Vol. 58, October, 1994, s. 53.

çıkan satış seviyesi ile firmanın hedeflerine ulaşmasını sağlamaktadır. Bu bakış açısı, satış elemanının yöneticisi tarafından çok az yönlendirme veya denetim ile elde ettiği satış sonucuna odaklanır. Niceliksel kriterlerdir ve bu nedenle değerlendiricilerin önyargılarını ve öznelliğini en aza indirirler. Ölçülmesi de nispeten kolaydır[61]. Sonuç performans boyutu, geleneksel satış ölçütleri, pazar payı, yeni hesaplar ve elde edilen diğer sonuçlar gibi satış elemanına atfedilebilen sonuçlardan oluşur[62].

Genellikle sadece komisyon ücretlendirme gibi ücretlendirme planı uygulanır. Bu şekilde, çevresel risk firmadan satış elemanına kaydırılır, çünkü satış gerçekleşmedikçe ve gerçekleşinceye kadar hiçbir finansal taahhütte bulunulmamaktadır[63].

Sonuç bazlı performans değerlendirme yaklaşımı kolay, objektif niteliği ve verimliliği artırma üstünlüğünün yanında, çalışanların kontrol edemediği unsurları içeren ve geri bildirim alamadığı olumsuzluklara sahiptir.

Kriter olarak sonuç, performansın değerlendirilebileceği açık standartlar sunmaktadır. Bununla birlikte, sonuçlar gelişimsel geri bildirimi açısından çok az şey sunmaktadır. Örneğin, belirli bir miktarda satış gerçekleştirmediğinizin söylenmesi, performans düzeyini artırmak için neler yapılabileceği hakkında hiçbir bilgi sağlamaz. Dahası, davranışların bir çalışanın kontrolü altında olması beklenirken, sonuçlar olmayabilir. Sonuçlar ekipman, ekonomik faktörler, iş arkadaşları vb. bir çalışanın kontrolünün ötesindeki faktörlerden etkilenebilir[64].

2.1.1.2. Davranış (Girdi) Bazlı Performans Değerlendirme Yaklaşımı

Davranış kontrolü bir anlamda, yöneticilerin, satış elemanlarının firmanın hedeflerine ulaşmak için "doğru" girdilerin ne olduğunu ve bunları sağladığını belirten paternalistik bir yaklaşımdır. Performansın bu yönü, satış işinin sorumluluklarını yerine

[61] Havaldar, Cavale, a.g.e, s. 7.14.
[62] Nigel F. Piercy, David W. Cravens, Neil A. Morgan, "Salesforce Performance and Behaviour-Based Management Processes in Business-to Business Sales Organizations", European Journal of Marketing, Vol. 32, No. 1/2, 1998, s. 81.
[63] Oliver, Anderson, a.g.m, s. 54.
[64] Robert L. Cardy, *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises*, M.E. Sharpe, Inc., 2014, s. 14-15

getirmek için önemli olan çeşitli beceri ve faaliyetlerle ilgilidir. Bu, uyarlanabilir satış, ekip çalışması, satış sunumları, satış planlaması ve satış destek faaliyetleri gibi davranışları içerebilir[65]. Satış elemanları yönetim tarafından dikkatle izlenir ve satış elemanının özellikleri, faaliyetleri ve stratejiler sübjektif ölçütler ile değerlendirilir[66].

Sadece maaş, genellikle bu felsefe ile tercih edilen ücretlendirme planıdır, çünkü satış elemanları yönetimin otoritesini meşru olarak kabul etmeye- ve böylece yönetim direktiflerine uyumu- teşvik edilmektedir. Basitçe söylemek gerekirse, davranış kontrolü, yöneticilerin, satış elemanlarının görevleri yerine getirme şekline rehberlik etmekte ve çıktı sorumluluğunun satış elemanlarından, firmanın yönetimine kaydırılmasını sağlamaktadır[67].

Davranış bazlı performans değerlendirme yaklaşımı performansın nasıl en üst düzeye çıkarılacağına dair net bir plan sunar, çalışanların kontrolü altındadır ve onlara gelişimsel geri bildirim sağlar. Bu faydaların yanında, kriterlerin geliştirme maliyetinin yüksek olabilmesi ve tüm doğru davranışlarda bulunulmasına rağmen bazen istenen sonuca ulaşılmaması karşılaşılan olumsuzluklardır[68].

Davranışa dayalı bakış açısına daha fazla önem vermenin olası sonuçları aşağıda belirtilmiştir[69].

- Daha müşteri odaklı, takım odaklı ve uzman bir satış elemanı olacaktır. Satış organizasyonuna satış elemanları daha fazla bağlılık göstereceklerdir.
- Satış elemanlarının otoriteyi kabul etme, karar verme süreçlerine katılma ve yönetim performansı incelemelerini memnuniyetle karşılama olasılığı daha yüksektir.
- Kültürün daha yenilikçi ve destekleyici olması muhtemeldir.
- Satış elemanları, hem satış (teknik bilgi kullanma, satış sunumları yapma) hem de satış dışı (bilgi sağlama, harcamaları etik olarak kontrol etme) faaliyetler üzerinde daha iyi performans gösterir.
- Satış elemanları, sonuç performans kriterlerini daha iyi yerine getirecektir (satış hacmi kotalarına ulaşmak gibi).
- Satış organizasyonunun etkililik kriterleri satış organizasyonunda daha iyi uygulanacaktır (satış hacmi ve büyüme, kârlılık ve müşteri memnuniyeti).

[65] Piercy, Cravens, Morgan, a.g.m., s. 81.
[66] Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, Williams, a.g.e., s. 276.
[67] Oliver, Anderson, a.g.m, s. 54.
[68] Cardy, a.g.e., s. 14.
[69] Havaldar, Cavale, a.g.e., s. 7.15.

- Satış elemanı daha fazla iş memnuniyetine sahip olacaktır.

Satış elemanları, genellikle zamanlarının çoğunu satışla ilgili faaliyetlere harcarlar, davranışları satış performanslarını doğrudan etkiler. Satış elemanlarının satış faaliyetleri üzerindeki kontrolleri satış sonuçlarından daha fazla olması nedeniyle, davranış bazlı performans değerlendirmesini odak noktası olarak değerlendiren çalışmalar literatürde mevcuttur. Önemli satış sonuçlarının elde edilmesinin, satış elemanlarının davranışlarını kontrol etmekle bağlantılı olduğu ifade edilmektedir[70].

Bununla birlikte, davranış temelli bir kontrol sistemi, yönetici tarafından izleme, yönlendirme, müdahale ve genellikle satış elemanının iş girdilerine odaklanan öznel ve daha karmaşık performans değerlendirme yöntemleridir. Girdiler kendi başlarına sonuçların (çıktıların) göstergeleri değildir. Davranış doğru olsa bile sonuçta satış olmayabilir. Girdilere ilişkin performans değerlendirmesi, zorunlu olarak daha özneldir. Dahası, girdiler her zaman kolayca sayılabilir veya gözlemlenebilir olmadıkları için nesnel ölçüme uygun değildir[71].

Öte yandan satış elemanlarının performansının daha net olarak belirlenmesine ve tarafsız olarak ölçülmesine olanak sağlayan, sonuç bazlı performans değerlendirme yaklaşımıdır. Satış gücünün yapısı davranışlara değil sonuçlara odaklanır. Net belirlenmiş kotalar istenilen hedefe ulaşmayı kolaylaştıracaktır[72].

Literatürde, satış elemanı performansının hem davranış performansı hem de sonuç (çıktı) performansı olarak incelenmesinin en iyi sonucu vereceği öne sürülmektedir[73]. Sonuç ve davranış bazlı performans değerlendirme birbirine iki zıt kutubu ifade eder, yönetim stratejisi belirlenirken bu iki uç nokta arasında en uygun olan yer belirlenmelidir. Her ikisinin de kullanıldığı karma yöntem firmanın yapısına uygunsa daha fazla avantaj sağlamaktadır. Kullanılacak yaklaşım seçilirken; çevre, firma ve satış elemanları göz önüne alınarak karar verilmelidir[74].

[70] David W. Cravens, Thomas N. Ingram, Raymond W. LaForge, & Clifford E. Young, "Behavior-Based and OutcomeBased Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing,* Vol. 57, October 1993, s. 50.
[71] Oliver & Anderson, a.g.m., s. 53.
[72] Cravens, , Ingram,. LaForge, & Young, a.g.m., s. 56.
[73] Piercy, Cravens, Morgan, a.g.m., s. 81.
[74] Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, Williams, a.g.e., s. 276-277.

2.1.2. Yönetsel Destek

Etkili satış gücü, firmanın satış yönetimi tarafından sürekli gerçekleştirilen organize bir dizi etkinlikle sağlanır. Satış elemanı, diğer insanlar gibi, kişisel ihtiyaçlarını karşılamak ve kişisel hedeflerine ulaşmak için organizasyonlara katılır. Satış yöneticileri bu ihtiyaçları ve hedefleri belirlemeli ve her satış elemanının bunları yerine getirmesine izin veren bir organizasyon ortamı yaratmaya çalışmalıdır. Güçlü bir firma kültürünün, daha yüksek iş memnuniyeti ve örgütsel bağlılık, daha düşük iş stresi düzeylerine yol açtığı gözlemlenmiştir[75]. Bu firmalarda motivasyon yüksek, bunun etkisi ile işten ayrılma oranı daha düşük ve satış gücü performansı daha yüksek olarak gözlenmektedir[76].

Motivasyonu artırmak için motivasyonel araçlar kullanılmaktadır ve bu araçlar iki kriteri karşılamalıdır. İlk kriter, firmanın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olacak ekstra çaba üretmeli ve ikinci olarak satış elemanları arasındaki iş memnuniyetini artırmalıdır. En yaygın olarak bilinen motivasyon araçları şunlardır: (1) satış toplantıları, (2) teşvik programları: satış yarışmaları, (3) tanıtma programları: övgü, tanıtım, ekstra sorumluluklardır[77]. Satış yöneticileri, satış elemanına satış performansını artırıcı geri bildirim sağlayarak motivasyonunu geliştirebilir[78]. Firmalar tarafından sunulan en yaygın teşvik nakittir, bunu hediye kartları ve seyahat takip etmektedir[79]. Motivasyon, şaşırtıcı bir şekilde, ödeme (nakit) dışındaki kaynaklardan gelme eğilimindedir. Satış elemanları genellikle olağandışı saatler çalıştığı için çoğunlukla ailesini ihmal edebilmektedir, bu nedenle onların doğal suçluluk duygularını anlamaya yardımcı olmaya yönelik bir ödül, güçlü bir teşvik olabilir[80].

Yönetsel açıdan, motivasyonun içeriğinin ve sürecinin anlaşılması gerekir. "Satış elemanlarını motive eden nedir?" sorusu ile motivasyonun içeriği , "Satış elemanları eylemlerini nasıl seçiyor?" sorusu ile de motivasyonun süreci araştırılmaktadır.

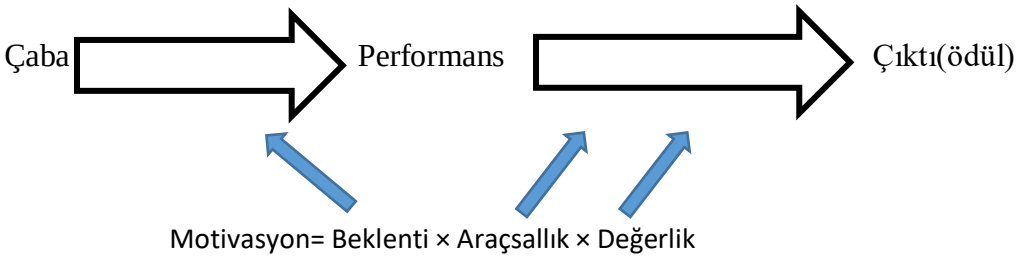
---

[75] William M. Pride, O. C. Ferrell, *Foundations of Marketing*, Third Edition, Houghton Mifflin Company, 2009, s. 468-469.
[76] Philip Kotler, Gary Armstrong, *Principles of Marketing*, Pearson Education Limited, 2018, s. 489.
[77] Honeycutt, Ford, Simintiras, a.g.e., s. 171-172.
[78] Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, Williams, a.g.e., s. 217.
[79] Pride, Ferrell, a.g.e., s. 468.
[80] Jim Blythe, *Sales and Key Account Management*, Thomson Learning, UK, 2005, s. 256.

Satış elemanlarını motive eden nelerdir sorusunun yanıtını içerik motivasyon teorileri açıklamaktadır. Bu teoriler "ne"ye odaklanır, bireyleri motive eden ve motivasyonel davranışları uyandıran ve başlatan faktörlerle ilgilenir. Bu teoriler İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi (Maslow, 1943), İki Faktör Teorisi (Herzberg, 1966) ve Varoluş, İlişki ve Büyüme Teorisidir (Alderfer, 1972). (Daha fazla bilgi için, Honeycutt, Ford, Simintiras, 2003: 164-166)

Satış elemanlarının eylemlerini nasıl seçtiği sorusu, motivasyon süreç teorilerinin odağı olmuştur. Satış elemanlarının "nasıl" ve "neden" belirli bir davranışı seçtiklerini açıklayan teorilerdir. Bu teoriler; Eşitlik Teorisi (Adams, 1963), Yükleme Teorisi (Heider, 1920), Hedef Belirleme Teorisi (Locke, 1960) (Daha fazla bilgi için, Honeycutt, Ford, Simintiras, 2003: 166-168) ve Beklenti Teorisidir (Vroom, 1964)[81]. Beklenti Teorisi: Davranışın bilinçli niyet ve hedefe yönelik olarak amaçlı olduğu görüşüyle karakterize edilir. Teori, davranışı bireyin gelecekteki beklentilerinin bir fonksiyonu olarak görür[82]. Teorinin bileşenleri çaba, performans ve çıktıdır. Çaba motivasyonun sonucudur, performans çaba, çevre ve yeteneğin ortak bir fonksiyonudur ve çıktı performanstan kaynaklanabilecek her şeydir. Ayrıca teori, satış elemanı motivasyonunu etkilemek için çok sayıda faktörün nasıl birbirleriyle ilişkili olduğunu görmek için makul derecede kapsamlı ve kullanışlıdır[83].

Şekil 2: Motivasyon Modeli



Kaynak: Earl D. Honeycutt, John B. Ford, Antonis C. Simintiras, *Sales Management: A Global Perspective*, Taylor & Francis e-Library, 2003, s. 167.

Beklenti: Satış elemanının çabasının performansa yol açacağı algısı,

[81] Honeycutt, Ford, Simintiras, a.g.e., s. 164-169.
[82] Kenneth R. Evans, Loren Marghcim and John L. Schlacter, "A Review of Expectancy Theory Research in Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2:2, s. 34.
[83] Evans, Marghcim, Schlactcr, a.g.e., s. 39.

Araçsallık: Satış elemanının, performansın belirli sonuçlara yol açma olasılığını algılaması
Değerlik = Satış elemanı için çıktının çekiciliği veya çekiciliği hakkındaki algısı. (× = ilişkinin çarpımsal yapısını belirtir)[84].

Model ilk önce motivasyonun, satış elemanlarının bir satış hedefine ulaşmak için çağrı ve sunumlara harcadıkları çaba miktarı olduğunu varsayar. Daha sonra bu çabaların satış müdürü tarafından değerlendirildiğini ve satış performansına ulaşan satış elemanlarının ödüller kazandığını varsayar. Bu ödüllerin satış elemanı için önem taşıması yani çaba göstermeye değer olması gerekmektedir[85].

Yukarıda açıklanan motivasyonun artırılmasında kullanılan dışsal ödül yerine içsel olarak motive edici faktörlerin kullanılmasıyla daha yüksek performans seviyelerine ulaşılabileceği ifade edilmektedir[86]. Bilgilendirici geri bildirim, özerklik ve kişinin yetkinliğini geliştirme becerisi gibi faktörler içsel motivasyonu artırır[87]. İçsel motivasyonun, satış performansı üzerinde direkt ve güçlü bir etkisi olduğu yapılan çalışma ile desteklenmiştir[88].

Etkili motivasyon için, satış elemanları kişilik özelliklerinin ve değer sistemlerinin derinlemesine anlaşılmasını gerektir. Bir anlamda satış yöneticileri satış elemanlarını motive etmez. Yaptıkları şey, satış elemanlarını kendilerini motive etmeye teşvik edecek koşulları sağlamaktır. Motivasyon anlayışı, itici güçler (ihtiyaçlar, kişisel değerler, kişilik özellikleri) ve hedefler arasındaki ilişkide yatmaktadır: Temel süreç, hedefleri gerçekleştirmek için harekete geçiren itici güçleri içerir. Yüksek motivasyon düzeylerinin, yaratıcılığı artırdığı, daha uyumlu bir satış yaklaşımı benimsendiği, daha

[84] Honeycutt, Ford, Simintiras, a.g.e., s. 167.
[85] Douglas J. Dalrymple, *Sales Managemet: Concepts and Cases*, John Wiley and Sons, Third Edition, 1998, s. 422.
[86] T.T. Selvarajan, Barjinder Singh, Stephanie Solansky, "Performance Appraisal Fairness, Leader Member Exchange and Motiftin to Improve performance: A Study of US and Mexican Employees", *Journal of Business Research*, 85, 2018, s. 143.
[87] Erin Anderson & Richard L. Oliver, "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 51, October 1987, s. 83.
[88] Mahmood A. Bodla & Basharat Naeem, "Creativity as Mediator for Intrinsic Motivation and Sales Performance", *Creativity Research Journal*, 26:4, 2014, s. 469-471.

çok çalışma isteği yarattığı, müzakere taktiklerinin kullanımını artırdığı ve daha yüksek benlik saygısına yol açtığı gözlemlenmiştir bu yüzden motivasyonu artırmak satış başarısı için önemlidir[89].

2.1.3. Çalışma Şartları

Ford, Walker ve Churchill yöneticilerin, ücretlendirme uygulamalarının satış elemanlarının verimliliğini artırmak için kullanabilecekleri en güçlü araçlar arasında olduğunu söylemektedirler[90]. Temel olarak, üç tür ücretlendirme planı vardır: Sadece maaş ödenmesi, sadece komisyon ödenmesi, maaş artı komisyon.

Sadece Maaş Ödenmesi: Yönetim, satış elemanlarını kısa vadeli satış hacminden başka hedeflere ulaşmak için motive etmek istediğinde ve bireysel satış elemanının satış hacmi üzerindeki etkisinin ölçülmesi zor olduğunda, sadece (doğrudan) maaş, en iyi ücretlendirme şekli olarak kabul edilir[91].

Satış elemanlarına sadece maaş ödenmesi nadirdir. Bu ödeme türü, satış destek personeli ve iş başında üretim yapmak yerine iş hakkında bilgi edinmeye katılan satış kursiyerleri için de çok uygundur. Satış sonuçlarına dayalı ücretin adil olmadığı durumlarda kullanılır[92]. Özellikle kursiyerler, komisyon ücret ile çok az gelir elde edecekleri veya hiç gelir elde edemeyecekleri için bu ödeme planını tercih etme eğilimindedirler[93].

Maaşın bir diğer avantajı, satış elemanlarının faaliyetleri üzerinde maksimum kontrole izin vermesidir. Bir satış elemanının geliri belirli müşterilerle yapılan iş hacmine bağlı olmadığından, satış yöneticisinin bölgeleri ayırması ve satış elemanlarını yeni alanlara yeniden ataması daha kolaydır. Satış sürecinin karmaşık olduğu, ekip çalışmasının yer aldığı ve satış elemanlarının risklerden kaçındığı endüstrilerde

[89] Jobber, Lancaster, a.g.e., s. 405.
[90] George John, Allen M. Weiss and Barton Weitz, "An Organizational Coordination Model of Salesforce Compensation Plans: Theoretical Analysis and Empirical Test", *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 3, No. 2, Autumn, 1987, s. 373.
[91] Amiya K. Basu, Rajiv Lal, V. Srinivasan, Richard Staelin, "Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective". *Marketing Science*, 1985, 4(4), s. 269.
[92] Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, Williams, a.g.e., s. 219.
[93] Dalrymple, a.g.e., s. 378.

kullanılır[94]. Maaşlı satış elemanları, firmada diğer ücretlendirme metotlarından herhangi biri ile çalışanlardan daha yüksek sadakat gösterme eğilimindedir. Çünkü maaş planı basit olduğu için, çalışanlara açıklamak kolaydır ve uygulanması oldukça basittir. Maaş planları, satış elemanlarına güvenli ve düzenli, öngörülebilir bir aylık gelir sağlar[95]. Bunun yanı sıra motive edici değildir. Satış elemanlarının daha yakından denetlenmesini gerektirir; yapılan satış miktarı azaldığında bile giderler sabit kalır[96].

Sadece Komisyon Ödenmesi: Satış performansı ve finansal ödüller arasında doğrudan bir bağlantı olduğu için komisyonların satış durumunda en etkili güdüler olduğuna inanılmaktadır[97]. Satış elemanlarının maaşı yalnızca belirli bir süre içindeki satışları esas alınarak belirlenir. Tek bir satış yüzdesine veya çeşitli satış seviyeleri ve yüzde oranlarını içeren hareketli bir ölçeğe dayanabilir. Bu yöntem, satış elemanının satış çabalarını artırmaya motive ederken, onlara çok az finansal güvenlik sunar ve satış yöneticilerinin satış gücü üzerindeki kontrolü sürdürmesi zor olabilir[98].

Bazı endüstriler (emlak, sigorta vb.) geleneksel olarak satış elemanlarına sadece komisyon ile ödeme yapmaktadır. Çok sayıdaki satış elemanlarının maaş ödemelerini genel ve idari açıdan pratik hale getirir. Finansal ödüller ile satış performansı arasında doğrudan bir ilişkiye sahip olan ve kısa vadeli hedeflere odaklanan endüstrilerde kullanılır[99]. Bu endüstrilerde, satış elemanlarının birincil sorumluluğu sadece satışları kapatmaktır; satış dışı faaliyetler işveren için daha az önemlidir[100].

Maaş artı komisyon: Sabit bir maaşa ek olarak, satış elemanının satış performansına dayalı bir komisyon ile ücretlendirilmesidir. Satış yönetimi, maaş artı komisyon yöntemini uygulayarak istenilen hedefe ulaşıldığında satış elemanlarına bir komisyon ödeyerek onları motive etmektedir[101]. Sadece maaş ödenmesini komisyon ile

---

[94] Zoha Fatima, "Impact of Compensation Plans on Salesforce Motivation", *Review of Professional Management, Volume*-15, Issue-2, 2017, s. 71.
[95] Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, Williams, a.g.e., s. 220.
[96]Pride, Ferrell, a.g.e., s. 468
[97] Basu, Lal, Srinivasan, Staelin, a.g.m., s. 269.
[98] Pride, Ferrell, a.g.e., s. 467.
[99] Fatima, a.g.e., s. 71.
[100] Ingram, LaForge, Avila, Schwepker, Williams, a.g.e., s. 220.
[101] John Davis, *Magic Numbers for Sales Management: Key Measures to Evaluate Sales Success*, John Wiley & Sons, 2007, s. 120.

birleştirmek, yönetime her iki planın da avantajını sağlar. Satış yöneticilerine daha fazla esneklik, satış elemanları için finansal güvenlik ve satış yapmak için motivasyon sağlamaktadır.[102] Maaş artı komisyon planlarının birincil yararı, ücret programının belirli bir firmanın teşvik ihtiyaçlarına göre uyarlanmasına izin vermesidir[103]. Ancak satış giderleri daha az tahmin edilebilir olduğundan yönetmek daha zor olabilir[104].

2.2. Bireysel Faktörler

2.2.1. Yaratıcılık

Satış elemanlarının müşteri, pazar ve rekabet hakkındaki ilk elden bilgisi, yaratıcılıkları, kurumsal yenilik için benzersiz ve değerli bir kaynak haline getirir. Yaratıcılığın satış performansındaki çeşitli davranışları, tavırları ve algıları etkilemesi satış elemanının yaratıcılığının yönetimsel olarak önemli olduğunu göstermektedir. Müşteri sorunlarının daha çeşitli hale geldiği ve daha özelleştirilmiş çözümler gerektirdiği düşünüldüğünde, yaratıcı çözümler müşterileri memnun edebilir ve memnuniyetlerini artırabilir. Bu nedenle, satış elemanının yaratıcılığı satış performansını olumlu bir şekilde etkilemektedir. Satış elemanının yaratıcılığının hem bireysel hem de organizasyonel seviyelerdeki etkileri şu şekildedir. İlk olarak, yaratıcılık, bireysel satış performansını etkileyebilir. İkinci olarak, yaratıcılık, memnuniyet ve işten ayrılma niyeti gibi iş tutumlarını etkileyebilir. Üçüncüsü, satış elemanının yaratıcılığı, ekip ve organizasyon performansını etkileyebilir. Satışa yönelik problem çözme yaklaşımının, müşteriler ve diğer iş ortaklarıyla uzun vadeli ilişkiler kurmanın temeli olduğu açıktır[105].

Yaratıcı olan satış elemanlarının, yeni satış teknikleri tasarlamasında ve bu teknikleri müşteri kitlesine uyarlayabilmekte daha başarılı olacağı ifade edilmiştir[106].

Yaratıcı olan satıcılar, ürünleri hakkında farklı düşünmeye daha yatkındır ve bu nedenle, daha geniş ve daha çekici avantajlardan bahsederek müşterilerini ikna

---

[102] Fatima, a.g.e, s. 71.
[103] Dalrymple, a.g.e., s. 378.
[104] Pride, Ferrell, a.g.e., s. 468
[105]Guangping Wang, Richard G. Netemeyer, "Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Business Research,* 57, 2004, s. 805– 812.
[106]Adrian Furnham and Carl Fudge, "The Five Factor Model of Personality and Sales Performance", *Journal of Individual Differences,* 2008, Vol. 29(1), s. 15.

edebilirler. Dahası, yaratıcı satıcılar, yeni müşteriler edinmek için yeni prosedürler tasarlayarak farklı düşünme becerilerini de uygulayabilirler. Geri bildirim yapılan ve çalışanların desteklendiği ortamda, satış elemanlarının daha yüksek satışlar yaptığı ve daha yaratıcı oldukları ifade edilmektedir. Yaratıcılık ile satış performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca yaratıcılık ile satış performansı arasındaki bu ilişkiyi, satış elemanının yöneticisi ile güçlü ilişkilere sahip olması da olumlu şekilde etkilemektedir[107].

Yaratıcılık, beş faktör kişilik özelliğinden biri olan deneyime açıklık boyutunda yer alan bir özelliktir ve ayrıca kişisel değerler içinde yer alan öz yönelim değerinin bir özelliğidir**.** Deneyime açıklık özelliğine sahip veya öz yönelime sahip insanların yaratıcılığı yüksek olduğu literatürde ifade edilmiştir.

2.2.2. Duygusal Zekâ

Empati, başkalarının duygularını algılama, öz farkındalık, öz düzenleme ve kendini motive etme (öz motivasyon) "duygusal zekâ"nın boyutlarıdır, literatürde bu boyutların satış performansını etkilediği ifade edilmiştir. Bu araştırmanın sonuçları, satış performansı ile duygusal zekâ arasındaki olası bir bağlantının kanıtını vurgulamakta ve ayrıca duygusal zekânın satış başarısı için önemli bir özellik olabileceğini göstermektedir[108].

Boyutlar tek tek incelendiğinde bu boyutların kişilik özellikleri ve kişisel değerler içerisinde bulunan alt boyutlar oldukları tespit edilmiştir. Empati ve başkalarının duygularını anlama, uyumluluk kişilik boyutunun bir özelliğidir. Duygusal zekâ, uyumluluk özelliğinin yönlerinden biri olarak sosyal zekâyı içerdiğinden, duygusal zekânın uyumluluk ile ilişkilendirilmesi mantıklıdır[109]. Kendini motive etme, öz

[107] Ieva Martinaityte and Claudia A. Sacramento, "When Creativity Enhances Sales Effectiveness: The Moderating Role of Leader–Member Exchange", Journal of Organizational Behavior, 2013, 34, s. 974-994.
[108] Dawn R. Deeter-Schmelz and Jane Z. Sojka, "Developing Effective Salespeople: Exploring The Link Between Emotional Intelligence and Sales Performance", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol 11, No. 3, 2003, s. 211-220.
[109] Lennart Sjöberg, Elisabeth Engelberg, Measuring and Validating Emotional Intelligence As Performance Or Self-Report, SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, No:3, 2004, s. 20.

farkındalık, özdenetim/ sorumluluk ve iyilikseverlik değeri içerisinde, öz düzenleme ise duygusal istikrar boyutunun içerisinde yer alan özelliklerdir.

Duygusal zekânın satış performansı üzerinde direkt etkisi olmadığını ifade eden bir çalışmada, duygusal zekânın uyarlanabilir satış davranışı yoluyla satış performansıyla bağlantılı olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmanın bulguları, duygusal olarak zeki bireylerin değişimi ele alma konusunda uyarlanabilir ve esnek olduklarını ve başkalarının duygu ve duygularını izleme, aralarında ayrım yapma ve bu değerlendirmeyi kendi düşünme ve davranışlarına rehberlik etmek için kullanma becerisine sahip olduklarını göstermektedir. Öz motivasyon, engeller karşısında azim, dürtüleri yönetebilme, kişiler arası duyarlılık, iyimserlik ve sorunları yaratıcı bir şekilde çözme deneyimine açık olmak gibi bireysel özellikler, duygusal zekânın ortak tezahürleridir. Bu bulgu, duygusal zekânın satış performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu desteklemektedir[110]. Literatür incelendiğinde kişiler arası duyarlılık, iyimserlik değerinin; öz motivasyon, engeller karşısında azim, özdenetim/sorumluk boyutunun ve sorunları yaratıcı bir şekilde çözmek, deneyime açıklık kişilik boyutunun içerisinde yer alan özelliklerdir.

Duygusal zekânın performansla doğrudan ilişkili olduğu iddiası hem kavramsal hem de deneysel olarak literatür tarafından desteklenmeye devam etmektedir. Duygusal zekâ içinde performans için kritik görünen anahtar bileşenler vardır. Daha önce belirtildiği gibi, öz farkındalık yetkinliği, iş performansıyla ilgili olarak hayati önem taşımaktadır. Öz farkındalığı yüksek olan kişilerin en iyi performans gösteren kişiler olma olasılığının yüksek olduğu bulunmuştur[111]. Ayrıca öz farkındalık, özdenetim/sorumluluk boyutunun ve öz-yönelim değerinin içerisinde yer alan bir özelliktir.

2.2.3. Müşteri Yönelimlilik (Odaklılık)

Müşterinin ilgisini ilk sıraya koyan inançlar kümesi olarak tanımlanır ve firmanın, kullanıcı ihtiyaçlarını belirleme, analiz etme, anlama ve cevaplama yeteneği veya

[110] George C. Chipain, *Emotional Intelligence and Its Relationship with Sales Success*, College of Education Theses and Dissertations, 2003, s. 171.
[111] Carlton Brown, The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance, *Economic Insights – Trends and Challenges,* Vol.III (LXVI), No. 3/2014, s. 9-11.

isteğidir. Müşteri yönelimli bir satış elemanı, müşterilerin memnuniyetlerini artırmak ve ihtiyaçlarını karşılamak için sorun çözme yaklaşımlara sahiptir[112]. Müşteri yöneliminin olumlu çatışmayı artırarak ve olumsuz çatışmayı azaltarak yenilikçiliği etkilediğini gözlenmiştir.[113] Müşterilerin ihtiyaçlarını anlamak ve uygun hizmeti veya ürünü almalarına yardımcı olmak, müşteri yönelimliliğin özüdür [114] ve satış performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olabileceği ifade edilir[115].

Endüstriyel satış elemanları üzerinde yapılan çalışmada, müşteri odaklı satış davranışlarının satış elemanı performansıyla olumlu bir şekilde ilişkili olduğu bulunmuştur (Swenson ve Herche, 1994). Başka bir çalışmada da aynı sonuç, yani satış elemanının müşteri yönelimi ile performansı arasında olumlu ilişki olduğu belirtilmiştir (Saxe ve Weitz, 1982). Bu literatür ışığında yapılan çalışmada, satış elemanı müşteri yöneliminin satış elemanı performansına doğrudan etkisi olduğu bulunmuştur[116].

Müşteri yönelimlilik ve satış performansı arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalara bakıldığında özet olarak şu sonuçlara varılmaktadır. Müşteri yönelimliliği ifade eden, başkalarının ihtiyaçlarına olan "ilgi" iyilikseverlik değeri ve uyumluluk kişilik özelliği içerisinde yer almaktadır. Bu bağlamda kişilik özellikleri ve kişisel değerler satış performansı literatürüne daha kapsayıcı ve geniş bir bakış açısı sağlamaktadır.

2.2.4. Uyumcu Satış

Uyumcu satış davranışı durumsal ve satıcının özelliklerine göre incelenmesi gereken bir kavramdır. Durumsal faktörler, alıcının satın alma riskleri, sunulan tekliflerin karmaşıklığı, müşterinin ihtiyaçlarının değişkenliği gibi faktörlerdir. Satıcının özellikleri temelinde ise müşteriyi anlama, satış sürecinde iletişim sinyallerini anlama becerisi,

---

[112] Emily A. Goad & Fernando Jaramillo, "The Good, The Bad and The Effective: A Meta-Analytic Examination of Selling Orientation and Customer Orientation on Sales Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management,* 34:4,2014, s. 285-301.

[113] Makoto Matsuo, "Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness In Japanese Sales Departments", *Journal of Business Research*, 59 (2006), s. 242– 250.

[114] Fernando Jaramillo, Daniel M. Ladik, Greg W. Marshall, Jay Prakash Mulki, "A Meta-Analysis of The Relationship Between Sales Orientation-Customer Orientation (SOCO) and Salesperson Job Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22/5, 2007, s. 302–310.

[115]Javad Mehrabi, Kamran Noorbakhash, Monir Shoja, Mohammad Karim, "Impact of Customer Orientation and Sales Orientation on Sales' Performance in International Market of Bilehsavar County", *International Journal of Business and Social Science,* Vol. 3 No. 17; September 2012, s. 216.

[116] Mark E. Cross, Thomas G. Brashear, Edward E. Rigdon and Danny N. Bellenger, "Customer Orientation and Salesperson Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 7/8, 2007, s. 821-835.

tecrübe, bireysel sunum becerisi unsurları bulunmaktadır[117]. Diğer yandan satış sürecinin önemli bir parçası olan müşteri odaklılık ile etkileşim halindedir[118]. Yapılan kavramsallaştırma neticesinde, uyumcu satışın farklı satış şartlarında farklı satış yaklaşımlarının gerekliliği, farklı satış yaklaşımlarının çeşitliliği kullanma konusunda beceri geliştirme, müşteri etkileşimi anında farklı satış yaklaşımlarını değiştirebilme, her bir koşula uygun algılamayı sağlama, uyum sağlamak için anlık bilgi üretebilme ve farklı şartlarda farklı yaklaşımları güncel olarak kullanabilme şeklinde unsurları belirlenmiştir[119]. Uyumcu satış elemanının iş tatminini ile satış performansı üzerinde olumlu etkide bulunan bir kavramdır[120][121]. Ayrıca uyumcu satış, satış elemanının kişisel özelliklerinden de etkilenmektedir[122]. Örneğin, satış elemanlarının duygularını düzenleyebilmesinin uyumcu satış üzerinde etkisi vardır[123].

2.2.5. Demografik Özellikler

2.2.5.1. Cinsiyet-Satış Performansı

Cinsiyet ile satış performansı arasındaki ilişkiyi araştıran birçok araştırmada birbirinden farklı sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, kadın satış elemanlarının daha yüksek satış performansına sahip oldukları bulunmuştur (Biyani ve Baishya, 2012). Öte yandan cinsiyet farklılığının satış performansında rol oynadığı ve genç erkeklerin oldukça hırslı ve kariyer odaklı olduklarından daha iyi performans gösterdiği gözlenmiştir (Judy vd., 1995). Başka bir araştırmada, kadınların yüksek iş doyumuna sahip olduklarında daha

[117] R.W. Giacobbe, D. W. Jackson, L. A. Crosby, C. M. Bridges, "A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26(2), 2006, s. 115-142.
[118] G.R. Franke & J. E. Park, "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, 43(4), 2006, s. 693-702.
[119] R. L. Spiro & B. A.Weitz, "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Marketing Research*, 27(1), 1990, s. 62.
[120] J. E. Park & B. B. Holloway, "Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23(3), 2003, s. 239-251.
[121] X. Wang, G. Wang & C. W. Hou, "Effects of Emotional Labor and Adaptive Selling Behavior on Job Performance", *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(5), 2016, s. 801-814.
[122] D. A. Locander, J. A. Locander, F. J. Weinberg, "How Salesperson Traits and Intuitive Judgments Influence Adaptive Selling: A Sensemaking Perspective", *Journal of Business Research*, 118, 2020, s. 452-462.
[123] D. A. Locander, J. P. Mulki, F. J. Weinberg, "How Do Salespeople Make Decisions? The Role of Emotions and Deliberation on Adaptive Selling, and The Moderating Role of Intuition" *Psychology & Marketing*, 31(6), 2014, s. 387-403.

yüksek satış hedefine ulaştıkları bulunmuştur (Busch ve Bush, 1998). Ayrıca erkeklere kıyasla çok farklı etik değerlere sahip oldukları için kadınların, işyerlerinde erkeklerden daha iyi performans gösterdikleri (Leslie M. Dawson, 1995) ve perakende sektöründeki kadın satış elemanlarının performanslarının daha yüksek olduğu (Sharma, Michael vd., 2000) ifade edilmektedir. Bu bulgulara karşı erkeklerin kadınlara göre daha yüksek satış performansı gösterdiğini bulan çalışma da mevcuttur[124]. İş performansı ölçütlerinin meta-analizinin yapıldığı başka bir çalışmada ise kadınların erkeklerden biraz daha yüksek puan aldıkları bulunmuştur[125]. Buradan da anlaşılacağı gibi satış performansı değerlendirilirken sadece cinsiyete bakılması farklı sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

2.2.5.2. Yaş-Satış Performansı

Yaşa bağlı değişikliklerin çalışma koşullarına ve işin türüne bağlı olarak iş motivasyonunu artırabileceğini veya azaltabileceğini öne sürülmektedir. Bu çerçeveye göre, yetişkinlerin genel olarak mesleki bilgisi ve işle ilgili deneyimi artarken, dikkatini ve yeni bilgileri işleme yeteneğini kaybettiklerinde, yaşı daha genç satış elemanları onlara göre daha üretken olabilir. Yeni ürün satışında teknolojiyi anlamak ve yüksek enerji seviyelerini sürdürmek yeni ürün başarısı için çok önemli olduğundan, genç satış elemanları avantaja sahiptir. Literatürde ki bu bulgular doğrultusunda yapılan çalışmada daha genç yaşa sahip satış elemanlarının yeni ürünlerin satışında daha iyi performans gösterdikleri bulunmuştur[126].

Satış performansı ile yaş arasındaki ilişkiyi araştıran başka bir çalışmada, daha yaşlı çalışanların daha yüksek yıllık satış hedefleri belirlediklerini ve daha yüksek

[124] Bhaskar Reddy and Renny Thomas, "Gender Differences in Sales Staff Performance in the Insurance Industry", *Ushus-Journal of Business Management*, 2016, Vol. 15, No. 3, 1-8.
[125] Philip L. Roth, Kristen L. Purvis and Philip Bobko, A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies, *Journal of Management*, Vol. 38 No. 2, March 2012 719-739.
[126] Frank Q. Fu, "Effects of Salesperson Experience, Age, and Goal Setting on New Product Performance Trajectory: A Growth Curve Modeling Approach", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17:1, 2009 s. 7-20.

miktarda yıllık satış yaptıklarını ancak satış hedefine ulaşılmasıyla yaşın ilişkili olmadığı ifade edilmiştir[127].

Alman sigorta şirketinin sigorta acenteleri arasında satış elemanlarının, özdenetim/sorumluluk, dışa dönüklük kişilik özellikleri, yaşı, görev süresi ve objektif olarak bildirilen satış performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmasında yaş ile satış performansı arasında olumsuz ilişki bulunmuştur (Wihler vd. , 2017). Başka bir çalışmada ise yaş ile satış performansı arasında bir ilişki bulunmamıştır (Feng ve Fay, 2016) [128].

2.2.5.3. Tecrübe-Satış Performansı

Satış elemanının tecrübesi, iş performansının potansiyel olarak önemli bir başka öngörücüsü olarak kabul edilmiştir. Bir satış elemanının, belirli bir satış pozisyonunun rutin ve karmaşık süreçlerinde tecrübeli hale geldikçe, satış performans seviyesinin artması beklenir. Tecrübe satış performansı ile olumlu yönde ilişkilidir.[129]

Daha fazla deneyime sahip olanların hangi faaliyetlerin önemli olduğu hakkında daha net bir anlayış kazanması beklenir. İş ile ilgili daha fazla deneyimin daha iyi performansla sonuçlanması gerektiği varsayımı desteklenmiştir.[130] Ayrıca satış elemanın tecrübeye sahip olmasının, ürünün büyüme eğrisindeki süreci önemli ölçüde etkilediği, daha yüksek performans gösterdiği bulunmuştur.[131]

2.2.6. İkna Kabiliyeti

Satış meslekleri için gerekli beceriler arasında başkalarının fikirlerini değiştirmeye ikna edebilmek, etkili iletişim kurabilmek, aktif olarak dinleyebilmek, aktif olarak başkalarına yardım etmenin yollarını aramak ve kendi zamanını ve diğer insanların

---

[127] Nancy E. Day, "Performance In Salespeople—The Impact of Age", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 5, No. 2, 1993, s. 245-273.
[128] Juhani Suhonen, Age, Tenure, General Self-Efficacy, and Sales Performance of Salespeople, Dissertations and Doctoral Studies, Walden University, 2019, s. 56-58.
[129] Kenneth R. Bartkus, Mark F. Peterson and Danny N. Bellenger, "Type a Behavior, Experience, and Salesperson Performance", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Summer, 1989, Vol. 9, No. 2, 1989), s. 11-18.
[130] Douglas N. Behrman & William D. Perreault, Jr., "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons", *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 4, 1984), s. 9-21.
[131] Fu, a.g.m., s. 7-20.

zamanını yönetmek yer almaktadır. Bu beceriler içinde en çok dikkat edilmesi gereken konu iknadır[132]. İkna, başkalarının tutumlarını, inançlarını veya davranışlarını etkilemeyi amaçlayan bir iletişim yöntemidir. Satış bağlamında, ikna genellikle bir satış temsilcisinin bir müşteriye, ürün veya hizmetlerde meydana gelen sorunlar için en iyi çözümü sunduğuna ikna etmeye çalıştığında gerçekleşir[133]. İkna, başkalarının argümanlarınızı kabul etmeleri için onlara baskı yapmak veya zorlamak ile ilgili değildir; bu, mesajınızı içselleştirmelerini sağlamakla ilgilidir. Nihayetinde ikna, birinin duygularına dokunma ve o kişinin daha derin bilinçaltındaki karar vericiye ulaşma yeteneğidir[134].

Literatürde ikna kabiliyetinin kişilik özelliklerinin bir parçası olduğu ifade edilmektedir. Özellikle özdenetim/sorumluluk özelliği yüksek olanlar, çalışkan, hırslı, dikkatli ve düzenli olarak tanımlanmıştır. Bu bahsedilen özellikler dizisinden dolayı özdenetim/sorumluluk özelliğine sahip olan çalışanların, başkalarını ikna etmek için çok çalışacakları öne sürülmektedir. Ayrıca, deneyime açıklık özelliği yüksek olanlar çalışanların karşılaştıkları sorunlarda geleneksel olmayan yaklaşımlar önermeleri ve başkalarını ikna etmeye çalışırken yaratıcı argümanlar üretmeleri muhtemeldir. Ek olarak, yeni fikirlere açık olmaları ve birden fazla bakış açısını dikkate alma yeteneklerinden dolayı daha ikna edici olmaları beklenmektedir[135]. Bir başka çalışmada ise organizasyonların yeni ürünler tanıtmak ve satmak istiyorlarsa, dışa dönük ve özdenetim/sorumluluk sahibi satış elemanlarını ve yöneticilerini işe almaları gerektiği belirtilmektedir[136]. Çalışmada ikna kabiliyeti araştırma modeline dâhil edilmemiştir. İkna kabiliyetinin ölçülmesinin zor olması ancak satış performansına olan etkisinden dolayı kişilik özellikleri ile olan ilişkisine yer verilmiştir.

---

[132] Andreas Klang, *The Relationship between Personality and Job Performance in Sales: A Replication of Past Research and an Extension to a Swedish Context*, Master's Thesis, Stockholm University - Department of Psychology, 2012, s. 2

[133] Lestraundra Alfred, 7 Powerful Persuasion Tactics to Close Your Next Deal, https://blog.hubspot.com/sales/persuasion-tactics-how-vs-why-selling.

[134] Steve W. Martin, Persuasion Tactics of Effective Salespeople, Harvard Business Review, 2010, https://hbr.org/2010/10/persuasion-tactics-of-effectiv.

[135] Shaul Oreg and Noga Sverdlik, "Source Personality and Persuasiveness: Big Five Predispositions to Being Persuasive and the Role of Message Involvement", *Journal of Personality*, 2013, s. 3.

[136] R.E. (Ramon) van Ingen, *The Influence of The Sales Manager's Personality on New Product Adoption by Salespeople*, Master's Thesis, Eindhoven University of Technology, Faculty of Industrial Engineering & Innovation Sciences, 2013, s. 60.

2.2.7. Kişilik Özellikleri ve Kişisel Değerler

Satış elemanının performansını artırmaya teşvik eden bir ortam yaratmak, satış yönetiminde hiç bitmeyen bir arayıştır ve birçok çalışmada bireysel faktörler, performansın potansiyel belirleyicileri olarak kabul edilmektedir. Belirli bireysel faktörlerin önemli rehberlik ve destek kaynakları olarak hareket edebileceği öne sürülmektedir.[137] Kişilik özellikleri (Judge ve Zapata, 2015, Furhnam ve Fudge 2008, Vinchur vd. 1998), kişisel değerler (Herjanto ve Franklin 2019, Swenson ve Herche 1994, Dubindsky vd. 1997) müşteri yönelimlilik **(**Mehrabi 2012, Matsuo 2006, Cross 2007, Jaramillo 2007), duygusal zekâ (Brown 2014, Schmelz 2003, Chipain 2003), yaratıcılık (Martinaityte ve Sacramento 2013, Furhnam ve Fudge 2008, Wang 2004), uyumcu satış (Abed ve Haghighi 2009, Altıntaş vd. 2017) satış performansı ile olumlu bir şekilde ilişkilendirilmiştir.

Kişilik özellikleri ve kişisel değerler kavramlarının yukarıda bahsi geçen kavramları etkilediği, etkilendiği ve hatta onları kapsadığı göz önüne alındığında, bu iki kavram araştırmamızın odak noktası durumundadır. Yapılan birçok çalışmada satış işinin zorluklarının üstesinden gelmenin kişilik özellikleri ve kişisel değerlere göre değiştiği belirtilmiştir. Ayrıca bazı kişilik özelliklerine ve değerlerine sahip olanların karşılaştıkları zorluklar karşısında daha dirençli oldukları bulunmuştur. Örneğin meydan okuma, kendi kendini yönetme ve çevreye dâhil olmaya istekli olmak gibi özellikleri yüksek olan satış elemanlarının daha fazla problem odaklı başa çıkma stratejileri kullandıkları ifade edilmektedir. Problem odaklı başa çıkma stratejileri kullananların daha yüksek satış performansına sahip oldukları bulunmuştur.[138] Meydan okuma özelliği, dışa dönüklük kişilik özelliğinin bir parçasıdır ayrıca kişisel değerlerin başarı değeri içerisinde de yer alır. Kendi kendini yönetme de özdenetim/sorumluluk özelliğinin bir parçasıdır. Çevreye dâhil olmaya istekli olmak, uyumluluk özelliğinin içerisinde yer alır.

---

[137] Bartkus, Peterson and Bellenger, a.g.m., s. 11.

[138] David Strutton, Lou E. Pelton, James R. Lumpkin, "Personality Characteristics and Sales people's Choice of Coping Strategies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 23, No. 2, 1995, s. 132-140.

Kalıcı kişisel eğilimleri temsil eden kişilik özellikleri, satış mesleğinin temel yönleriyle yakından bağlantılı olduğu, özellikle duygusal istikrar, iyimserlik ve dışa dönük olanların bu özelliklere sahip olmayanlara göre işinden daha memnun ve performansının daha yüksek olabileceği öne sürülmektedir. Bu özelliklere sahip satış elemanın seçiminin uzun vadeli eğitiminden daha etkili olduğu ifade edilir. Satış işinin bazı yönleri zamanla öğrenilse bile, kişisel özelliklerin içsel kariyer başarısı için çok önemli olduğu iddia edilmektedir.[139]

Satış elemanın özellikleri, satış performansı üzerinde olumlu etkiye sahiptir ayrıca müşteri memnuniyetini sağlama ve müşterilerle pozitif uzun vadeli ilişkiler kurma hedeflerine ulaşılmasına yardım etmektedir. Satış elemanları müşterileri elde tutarak, etkinliklerini ve performanslarını artırdıklarında firmaların performansları direkt etkileneceği için firmaların geleceğinin onlara bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.[140]

Literatürde satış elemanlarının performansına ilişkin yapılmış çalışmalarda, kişilik özelliklerin ve kişisel değerlerin etkisi olduğu bulunmuştur. Dışa dönüklük ve özdenetim/sorumluluk kişilik özellikleri, satış performansını en fazla etkileyen iki özellik olarak ifade edilmiştir (Barrick & Mount 1991; Tett vd. 1991; Barrick vd. 2001; Vinchur vd. 1998). Dışa dönük olan bireylerin, sosyal, kendine güvenen, enerjik ve hırslı olduklarından dolayı özellikle satış ve yönetim gibi işlerde daha başarılı olmaları beklenir (Barrick & Mount 1991; Vinchur vd. 1998; Hurtz & Donovan 2000). Yapılan birçok çalışmada özdenetim/sorumluluk özelliğinin, incelenen tüm işler ve tüm kriter türleri için performansın yordayıcısı olduğu ifade edilmiştir (Barrick & Mount 1991, Ones 1994, Salgado 1997). Özdenetim/sorumluluk özelliğine sahip olan bireylerin planlı, organize, çalışkan ve başarı odaklı olduklarından dolayı tüm işlerde görevlerini tamamlamaları muhtemeldir (Barrick & Mount 1991). Deneyime açıklık daha çok akademik performans (Barrick & Mount 1991, Salgado 1997) ile ilişkili bulunsa da bu özelliğe sahip bireyler yaratıcı oldukları için yeni satış teknikleri tasarlayabilirler ve böylece satış performansları

[139] James M. Loveland, John W. Lounsbury, Soo-Hee Park, Donald W. Jackson , "Are Salespeople Born or Made? Biology, Personality, and The Career Satisfaction of Salespeople", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 Iss 2, 2015, s. 233 – 240.

[140] Ghazaleh Moghareh Abed and Mohammad Haghighi, "The Effect of Selling Strategies on Sales Performance", *Business Strategy Series*, Vol. 10 Iss 5, 2009, s. 266 – 282.

yüksek olabilmektedir (Furnham & Fudge 2008). Uyumluluk özelliğinin, dışa dönüklük özelliği gibi satış ve yönetim için performans ile ilişki olduğu ifade edilmiştir. Satış işinde kişiler arası etkileşimin önemli olmasından dolayı bu iki kişilik özelliğinin performansın belirleyicisi olması muhtemeldir (Barrick & Mount 1991). Duygusal istikrar özelliğinin, özdenetim özelliği gibi tüm işler için yordayıcı olduğu ifade edilmektedir (Barrick & Mount 1991, Salgado 1997). Duygusal istikrarsız (nevrotik) olan çalışanların güvensizlik, kaygı düzeylerinin yüksek olması ve stresle kolaylıkla başa çıkamamaları nedeniyle işten ayrılma olasılıkları daha yüksek olabilmektedir (Mikoji & Sikalieh, 2012).

Kişisel değerlerden iyilikseverlik, başarı ve güç değerlerine sahip olan satış elemanlarının daha yüksek performans düzeylerine sahip olduğu ifade edilmiştir (Herjanto ve Franklin 2009). Bir başka çalışmada satış elemanlarının performansı ile başarı (Swenson ve Herche 1994) ve özyönelim arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Dubinsky 1997).

Kişisel değerler ve satış performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmaların az olması ancak satış performansı üzerindeki etkisinin yüksek olmasından dolayı, kişilik özelliklerin kişisel değerleri etkilediği varsayımına dayanan çalışmamız, satış performansının anlaşılması için ayrıntılı ve kapsayıcı bir bakış açısı sunmaktadır. Literatürde performans ile kişilik özellikleri ve kişisel değerler ilişkisine yönelik yapılan çalışmalar aşağıda gösterilmiştir.

Literatürde Performans ve Kişilik Özellikleri İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

	Makale Adı	**Yazarlar**	**Çalışmanın Amacı**	**Bulgular**	**Yöntem**
1	The Person-Situation Debate Revisited: Effect of Situation Strength and Trait Activation on the Validity of the Big Five Personality Traits in Predicting Job Performance	Timothy A. Judge, Cindy P. Zapata	Bu çalışmanın amacı, kişilik özelliklerinin performans ilişkilerinin bütünleştirici bir çerçevesini geliştirip test etmektedir. Meyer ve diğerlerinin (2010) durum gücü kavramsallaştırması ve Tett ve Burnett'in (2003) özellik aktivasyon teorisi çerçevesinde konu incelenmiştir. Bu iki teorik ifade geçmiş araştırmalarda entegre edilmediğinden veya karşılaştırılmadığından, bu çerçevelerin göreceli geçerliliği de değerlendirilmektedir.	Özdenetim ve açıklık, bağımsızlık sağlayan işleri tamamlamada iş performansı için daha önemliyken, Duygusal istikrar, uyumluluk ve dışa dönüklük, güçlü sosyal beceri gereksinimi olan işlerde iş performansının daha iyi yordayıcısıdır. Rekabet düzeyi yüksek işlerde dışa dönüklük ile iş performansı arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Deneyime açıklık, güçlü inovasyon / yaratıcılık gereksinimleri olan işlerde iş performansının tahmin edilmesini sağlar. Dışa dönüklük, uyumluluk ve duygusal istikrar, kaba veya öfkeli insanlarla uğraşıldığı işlerde iş performansının öngörülmesine olanak sağlar. Dolayısıyla, kişiliğin iş performansıyla ilgisini kolaylaştıran hem genel hem de özel durumsal koşullar olduğu görülmektedir.	Beş Faktör Kişilik Özelliği ölçeği kullanılmıştır. Regresyon Analizi yapılmıştır.

Literatürde Performans ve Kişilik Özellikleri İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

2	The Five Factor Model of Personality and Sales Performance	Adrian Furnham and Carl Fudge	Bu çalışmanın amacı, performansın kişilik tarafından ne kadar etkili bir şekilde tahmin edilebileceğini değerlendirmek için beş faktör kişilik özellikleri ile satış mesleklerindeki verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Özdenetim ve Dışa dönüklüğü yüksek olan bireylerin yanı sıra düşük Nevrotiklik özelliğine sahip olan bireylerin satış mesleklerinde daha iyi performans gösterdiği ileri sürülmektedir.	Özdenetim ve Deneyime açıklık özellikleri ile satış arasında pozitif bir ilişki bulundu, ancak Dışa dönüklük ve Nevrotiklik istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki göstermedi. Bu sonuçların çıkarımlarına göre, Beş Faktör modelinin veya kişilik özelliklerinin personel seçimi için uygulanabilirliği söz konusudur.	Kişilik özelliği için NEO-FFI ölçeği kullanılmıştır.
3	Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next?	Murray R. Barrick, Michael K. Mount and Timothy A. Judge	Bu çalışmada, Beş Faktör Modeli (FFM) kişilik özellikleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi araştıran önceki 15 meta-analitik çalışmanın sonuçlarını nicel olarak özetlenmektedir.	Sonuçlar, özdenetim özelliği incelenen tüm mesleklerde performans ölçütlerinde geçerli bir belirleyici olduğuna dair önceki bulguları desteklemektedir. Duygusal istikrarın, genel iş performansının ölçülmesinde kullanıldığı, ancak belirli performans kriterleri ve mesleklerle ilişkisi özdenetimden daha az tutarlı olduğu ve genelleştirilebilir bir unsur olduğu da bulunmuştur. Diğer üç özellik (dışa dönüklük, deneyime açıklık ve uyumluluk) genel iş performansını tahmin etmese de, belirli mesleklerdeki başarıyı tahmin etmekte veya belirli kriterlerle ilişkilendirilmişlerdir.	11 yayınlanmış makale ve 4 makale sunumu toplamda 15 çalışma ile meta analiz yöntemi kullanılmıştır.
4	Personality and Job Performance:	Murray R. Barrick,	Bu çalışmanın amacı, kişilik özellikleri ile iş performansı	Araştırmalar, kişilik ve iş performansı arasında tutarlı ilişkiler olduğunu	Mesleki Kişilik Anketi, kişiliği ölçmek için

Literatürde Performans ve Kişilik Özellikleri İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

	Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives	Greg L. Stewart, Mike Piotrowski	arasındaki ilişkilere aracılık eden bilişsel motivasyonel süreçleri (statü, başarı ve arkadaşlık çabası) değerlendirerek kişilik anlayışını artırmaktır.	göstermektedir. Özellikle, statü ve başarı için çabalamak, dışa dönüklük ve özdenetim kişilik özellikleri, satış performansı derecelendirmeleri üzerindeki etkilerine aracılık eder.	kullanılmıştır. Motivasyon Yönelim anketi(50 maddeden 31 madde üç motivasyonel yönelim ölçüsü seçilmiştir: arkadaşlık çabası, statü çabası ve başarı çabası) ve iş tatmini anketi yapılmıştır.
5	Five-Factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions	Michael K. Mount and Murray R. Barrick, Greg L. Stewart	Bu makalede, Beş Faktör Model'indeki (FFM) kişilik boyutlarının kişiler arası etkileşimleri içeren işlerdeki performansla ne derece ilişkili olduğunu araştıran bir meta-analizin sonuçları rapor edilmiştir. Makalede ayrıca, başkalarıyla olan etkileşimlerin doğasının kişilik-performans ilişkilerini hafifletip hafifletmediği de araştırılmıştır.	Sonuçlar, Sorumluluk, Uyumluluk ve Duygusal İstikrarın kişiler arası etkileşimleri içeren işlerdeki performansla pozitif olarak ilişkili olduğu hipotezini desteklemektedir. Sonuçlar ayrıca, Duygusal İstikrar ve Uyumluluğun, başkalarıyla ikili etkileşimleri içeren işlere göre ekip çalışmasını içeren işlerde daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu hipotezini de desteklemektedir.	Meta-analizlere 11 çalışma dâhil edilmiştir.
6	A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople	Andrew J. Vinchur, Jeffery S. Schippmann, Fred S. Switzer, III, and Philip L. Roth	Bu çalışmanın amacı, hem öznel (derecelendirme) hem de nesnel (satış) satış elemanı performansının ayrı yordayıcı kategorilerinin geçerliliğinin meta-analizini yapmaktır. İki kişilik özelliğinin (dışa dönüklük ve özdenetim) alt boyutları incelenmiştir.	Beş faktör kişilik özelliklerinden, Dışa dönüklük ve Özdenetim, her iki kriter türü için satış başarısını öngördü. Potansiyel (potency= atılganlık içeren), dışa dönüklüğün satış performansını öngören anahtar kısmı gibi görünüyordu. Başarı, objektif satış başarısını öngören Özdenetimin önemli bir parçasıdır.	98 kaynak kullanılarak literatür taraması yapılmıştır.

Literatürde Performans ve Kişilik Özellikleri İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

7	The Effect of Personality Traits on Sales Performance: An Empirical Investigation To Test The Five-Factor Model (FFM) In Pakistan	Abdul Waheed, Jianhua Yang	Bu çalışma Pakistan'da kişilik özelliklerinin beş faktörlü modeli (FFM) ile satış performansı arasındaki ilişkiyi araştırmaktadır.	Bu çalışmada, beş faktörlü kişilik modeldeki boyutlar (dışa dönüklük, uyumluluk, özdenetim, duygusal istikrar ve deneyime açıklık) ile satış performansı arasında olumlu bir ilişkinin Pakistan bağlamında da olduğu bulunmuştur.	Beş faktör kişilik ölçeği kullanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.
8	Relations between the Big Five Personality Traits and Sales Performance as Moderated by Attributional Style among Japanese Life Insurance Sales Agents	Yukie Tsuzuki	Bu çalışmanın amaçları; ilk olarak, Japon hayat sigortası satış acenteleri arasındaki satış elemanlarının Beş Faktör Kişilik özellikleri ile satış performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. İkinci amaç, ilişkilendirme tarzı ile satış performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir. Son olarak, çalışma, satış performansı ile Beş Faktör Kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin moderatörü olarak bir satış temsilcisinin ilişkilendirme stilini incelemeyi amaçlamaktadır.	Beş Faktör Kişilik özellikleri modelinde yer alan beş boyutun tümü satış performansı ile önemli ve pozitif bir şekilde ilişkilidir. İyimser ilişkilendirme tarzı ile satış performansı arasında pozitif bir ilişki vardır. İlişkilendirme tarzı, deneyime açıklık, dışa dönük kişilik özelliği ile satış performansı arasındaki ilişkiyi moderate(düzenleyici) olarak etkiler.	Beş Faktör Kişilik Özelliği Ölçeği, İlişkilendirme Tarzı (Attributional Style) Anketi kullanılmıştır.
9	The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis	Murray R. Barrick, Michael K. Mount	Bu çalışma, beş meslek grubu (polis, yöneticiler, satış elemanı, vasıflı ve yarı vasıf çalışanlar) için Beş faktör kişilik boyutlarının (Dışa dönüklük, Duygusal İstikrar, Uyumluluk, Özdenetim ve	Sonuçlar, kişiliğin bir boyutu olan Özdenetimin tüm meslek grupları için ve tüm iş performans kriterleriyle tutarlı ve olumlu ilişkiler gösterdiği, Dışa dönüklük, sosyal etkileşim gerektiren iki meslek	1952 ile 1988 yılları arasındaki çalışmalarda, kişilik ölçeğinin geçerliliğini belirlemek için bir

Literatürde Performans ve Kişilik Özellikleri İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

			Deneyime Açıklık) üç iş performansı kriteriyle (iş yeterliliği, eğitim yeterliliği ve personel verileri) ilişkisini araştırmıştır.	için(yöneticileri ve satış elemanı) iş performansı ile olumlu ilişkili bulunmuştur. Ayrıca, hem Deneyime Açıklık hem de Dışa dönüklük ile eğitim yeterliliği arasında (meslekler arasında) olumlu ilişkiler vardır. Duygusal istikrar ile iş performansı arasında nispeten düşük ilişki bulunmuştur.	literatür taraması yapılmıştır.
10	Polychronicity, Big Five Personality Dimensions, and Sales Performance	Jeffrey M. Conte and Jeremy N. Gintoft	Bu çalışmanın amacı, polikroniklik (her şeyi aynı anda yapmayı seven ve insan ilişkilerine çok önem veren) ve satış performansı kriterleri arasındaki ilişkileri incelemenin yanı sıra, beş faktör kişilik boyutları gibi daha geleneksel yordayıcı yapıları da göz önünde bulundurarak araştırmaktır.	Polikroniklik, müşteri hizmetlerinin süpervizör derecelendirmeleri (r = .22), satış performansı (r = .22) ve genel performans (r = .23) ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur. Özdenetim/sorumluluk, performans sonuçlarıyla ilgisiz olsa da Dışa dönüklük, müşteri hizmetlerinin süpervizör derecelendirmeleriyle (r = .27), satış performansı (r = .20) ve genel performans (r = .25) ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur.	Kişilik için Mini-Markers ölçeği, Polikroniklik ölçeği, Satış performansı ölçeği, Müşteri hizmetleri ölçeği, Genel performans ölçeği kullanılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.
11	The Big Five Personality Dimensions and Job Performance	S. Rothmann, E. P. Coetzer	Bu araştırmanın amacı, kişilik boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir.	Duygusal İstikrar, Dışa dönüklük, Deneyime Açıklık ve Özdenetimin performans ve yaratıcılıkla ilişkili olduğu bulunmuştur. Duygusal İstikrar, Deneyime Açıklık ve Uyumluluk özelliğine sahip yöneticilerin daha yüksek performans gösterdikleri bulunmuştur.	NEO kişilik envanteri, Performans değerlendirme anketi kullanılmıştır. Çalışma örneklemi, ilaç firmasının 159 çalışanıdır.
12	Criteria of Successful Career	Violeta Cvetkoska,	Bu makalenin amacı, satış yöneticileri için, satış elemanı	Satış yöneticileri, satış elemanı seçerken en çok aradıkları ve önem verdikleri özellikler	52 satış yöneticisine, satış elemanı

Literatürde Performans ve Kişilik Özellikleri İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

	in Sales: Sales Managers Perspective	Filip Iliev	pozisyonuna bir aday seçerken hangi kriterlerin en önemli olduğunu belirlemektir. Bu kriterler sayesinde, kariyerlerini satış alanında yapmak isteyen öğrencilerin, kendilerinden ne isteneceğine, önceden hazırlanmalarına olanak sağlayacak ve böylece gelecekte bu mesleğin getirdiği zorluklara daha iyi hazırlanacak satış elemanlarının işe alınmasına yardımcı olacaktır.	sırasıyla; öz disiplinli, güvenilir ve işbirlikçi olmasıdır.	pozisyonu için aday seçimi kriterlerinin ortalama önem dereceleri işaretlenmesi istenmiştir.
13	Are Salespeople Born or Made? Biology, Personality, and the Career Satisfaction of Salespeople	James M. Loveland, John W. Lounsbury, Soo-Hee Park, Donald W. Jackson	Bu makalenin amacı, satış elemanlarının kişilik özellikleri ile hem iş hem de kariyer tatmini arasındaki ilişkiyi araştırmaktır. Yazarlar ayrıca biyolojik temelli kişilik özelliklerinin iş ve kariyer tatmini hakkında ne ölçüde bilgi sağladığını da incelemek istemişlerdir.	Temel kişilik özellikleri ile iş tatmini arasında ilişki bulunmuştur. Duygusal istikrar, iyimserlik ve dışa dönüklük gibi kişilik özelliklerine sahip satış elemanları iş ile daha uyumlu ve performanslarının daha yüksek olduğu bulunmuştur.	Bu çalışmada kullanılan araç, Beş faktör ve dar kişilik özelliklerini içeren iş temelli bir kişilik ölçüsü olarak geliştirilen kişisel stil envanteridir. (Personal style inventory).

14	Investigating Salesperson Performance Factors: A Systematic Review of the Literature on the Characteristics of Effective Salespersons	Halimin Herjanto, Drew Franklin	Bu çalışmada, satış elemanı performans literatürünü araştırmak için meta-analiz teknikleri benimsenerek, satış elemanın özellikleri ve alışkanlıklarına ilişkin uzun bir araştırma yapılmıştır ve bu bulgular ışığında yeni bir satış elemanı performans tipolojisi sentezlemek amaçlanmaktadır.	Bu çalışma, başarılı satış elemanlarının, rekabetçi kalabilmek için hırslı, başarı ve güç çabası değerlerinin yanı sıra iyilikseverlik değerine sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmada, satış elemanlarının performansının artmasında; kişisel, organizasyonel, iş arkadaşı, alıcı ve durumsal boyutların sorumlu olduğu bulunmuştur.	Meta analiz yöntemi kullanılmış ve 250 tane makale için içerik analizi yapılmıştır.
15	Personality and Values at Work	Ryan Klinger and Mark Mallon	Bu makalede, işyerindeki kişilik ve kültürel değerler ile ilgili literatürün araştırılması amaçlanmaktadır.	Özdenetim kültürler, meslekler için performansın tahmin edilmesinde en önemli genellenebilir kişilik özelliğidir. Özdenetimli çalışanların, işverenlerine ve iş arkadaşlarına yardımcı olmak için iş rollerinin ötesine geçerek olumlu vatandaşlık davranışları sergilemeleri daha olasıdır. Duygusal istikrar-nevrotikliğin yokluğu - genellikle işyeri sonuçlarının tahmin edilmesinde ikinci en önemli kişilik özelliğidir. Duygusal istikrar, işyeri sapması, kazalar ve işten ayrılma ile olumsuz bir şekilde ilişkilidir. Dışa dönüklük, yönetim işlerinde başarının değerli bir öngörücüsüdür. Uyumluluk kişiler arası etkileşim gerektiren işlerde, Deneyime açıklık ise eğitim ve öğrenim gerektiren işlerde başarının yordayıcısıdır.	Literatür Taraması yapılmıştır.

Literatürde Performans ve Kişisel Değerler İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

				Doğu kültüründe başkalarıyla uyumlu olmak daha yaygınken, batı kültüründe hazcılık, başarı, güç değerleri daha yaygındır.	
16	Social Values and Salespeople's Effort Entrepreneurial Versus Routine Selling	William A. Weeks, Lynn R. Kahle	Bu çalışmanın amacı, girişimci satış ve rutin satış olmak üzere iki satış faaliyetine zaman ayırmanın bireysel farklılık boyutlarına göre nasıl olacağı ve sosyal değerlerin gösterilecek çabada nasıl farklı bir öneme sahip olabileceğini araştırmaktır.	Satış müdürünün; saygı duyulma değeri, aidiyet duygusu, güvenlik, kendini gerçekleştirme değerine daha fazla önem verdiğini düşünen satış elemanları Rutin satışta daha çok zaman geçirmekte ancak satış müdürünün bu değerlere daha az önem verdiğini düşünen satış elemanları Girişimci satışta daha fazla zaman harcamaktadır. Başarı duygusu ve heyecana daha fazla önem veren satış elemanları, daha az önem verenlere göre Girişimci satışta daha çok zaman geçirmektedir. Satış müdürünün başarıya daha çok değer verdiğini düşünen satış elemanları Girişimci satışta daha çok zaman harcamaktadır. Yüksek hacimli müşterilerle uzun süre çalışan aralarında bağ olduğunu ve müşterilerin onları kolaylıkla değiştirmeyeceğini düşünen satış elemanları Girişimci satışta daha fazla zaman harcamaktadır.	Rutin Satış, Girişimci Satış, Değerler Listesi (LOV) kullanılmıştır.
17	Social Values and Salesperson Performance: An Empirical Examination	Michael J. Swenson, Joel Herche	Bu çalışmanın amacı dört yönlüdür. İlk olarak, pazarlamada sosyal değerlerin kullanımına ve ölçülmesine odaklanarak ilgili literatürü gözden geçirmektir.	Satış elemanının başarı boyutuna verdiği değer ile performansı olumlu yönde ilişkilidir. Hedonizm boyutu, satış elemanı performansıyla ters orantılıdır ifadesi desteklenmemiştir. Sosyal değerler, satış elemanı	Satış Performans Ölçeği (Behrman & Perreault 1982) Değerler Listesi (LOV) kullanılmıştır. Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır.

Literatürde Performans ve Kişisel Değerler İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

			İkinci olarak, satış elemanlarının değer yapılarının karmaşık doğasını incelemektir. Üçüncüsü, sosyal değerlerin satış elemanı performansına etkilerinin incelenmesidir. Son olarak, satış elemanı performansını tahmin etmek için sosyal değerler boyutlarının artan yeteneğini değerlendirmektir.	performansındaki farklılığı açıklamada, uyumcu satış ve müşteri odaklılıktan daha fazla açıklama sağlar. Sosyal değerler, satış elemanının performansını açıklamada potansiyel bir yapı olarak dâhil edilmelidir.	
18	The Impact of Values on Salespeople's Job Responses: A Cross-National Investigation	Alan J. Dubinsky, Masaaki Kotabe, Chae Un Lim, William Wagner	Bu çalışma, yedi değer alanının (keyif, güvenlik, başarı, öz-yönelim, kısıtlayıcı uyma, toplum yanlısı davranış ve olgunluk) her biri ile satış elemanı iş performansı, örgütsel bağlılık ve motivasyon (ücret, terfi, iş güvenliği, resmi tanınma, beğenme ve saygı, kişisel gelişim, başarı duygusu) arasındaki ilişkileri incelemektedir. Hem ABD hem de Japonya'daki satış elemanlarına yönelik uluslararası bir çalışmadır.	ABD için, Keyif ile iş performansı, organizasyonel bağlılık, ücret, iş güvenliği, terfi, kişisel gelişim, başarı duyguları arasında ilişki yoktur. JAPONYA için, Keyif ile iş performansı ve organizasyonel bağlılık, iş güvenliği, terfi arasında ilişki yoktur. Keyif ile ücret, kişisel gelişim ve başarı duyguları arasında olumlu bir ilişki vardır. ABD için, Güvenlik değeri ile iş güvenliği arasında olumlu ilişki vardır. Güvenlik değerinin diğer iş sonuçları ile ilişkisi yoktur. JAPONYA için, Güvenlik değeri ile organizasyonel bağlılık, iş güvenliği, beğenme ve saygı arasında olumlu ilişki vardır. Diğer iş sonuçları ile ilişkili değildir.	Rokeach Değer Anketi, İş Performansı Ölçütü, Örgütsel Bağlılık Anketi, Motivasyon için 7 sorudan oluşan ödül değerleri ile ölçülmüştür.

Literatürde Performans ve Kişisel Değerler İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

				ABD için, Başarı ile iş performansı, terfi, resmi tanınma, beğenme ve saygı, kişisel gelişim, başarı duygusu arasında olumlu ilişki vardır. Diğer iş sonuçları ile ilişkili değildir. JAPONYA için, Başarı sadece terfi ile olumlu ilişkili, diğer iş sonuçları ile ilişkili değildir. ABD için, Öz-yönelim, iş performansı ile olumlu ilişkili, diğer iş sonuçları ile ilişkili değildir. JAPONYA için, Öz-yönelim hiçbir iş sonucu ile ilişkili değildir. ABD ve JAPONYA için, Prososyal (toplum yanlısı) ile iş sonuçları arasında ilişki yoktur. ABD ve JAPONYA için, Kısıtlayıcı uyma ile iş sonuçları arasında ilişki yoktur. ABD için, Olgunluk, beğenme ve saygı ile olumsuz ilişkili, kişisel gelişim ve başarı duyguları ile olumlu ilişkili, diğer iş sonuçları ile ilişkili değildir. JAPONYA için,	

Literatürde Performans ve Kişisel Değerler İlişkisine Yönelik Yapılan Çalışmalar

				Olgunluk, organizasyonel bağlılık ile olumsuz ilişkili, diğer iş sonuçları ile ilişkili değildir.	

İKİNCİ BÖLÜM: SATIŞ ELEMANLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ VE KİŞİSEL DEĞERLERİ İLE İLGİLİ LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

1. KİŞİLİK TANIMI

Kişilik yazında üzerinde en çok araştırma yapılan kavramlardan biridir. Psikologlar "kişilik" terimini kullandıklarında, insanların oynadığı rolden daha fazlasını ifade ederler. Ancak, kişilik kuramcıları kişilik hakkında tek bir tanım üzerinde anlaşamamışlardır[141].

Kişilik kavramının tanımlanmasında temel bazı yaklaşımlar bulunmaktadır. Bunlar, bireyin deneyimlerinin merkezinde yer alan benlik olgusu (Rogers), bilinçsiz, gizil ve bilinmeyen (Freud)[142], bireyin çevresine benzersiz uyumunu belirleyen sistemlerin dinamik organizasyonu (Allport), gözlemlenebilir davranışların altında yatan sistemleri arayan, bireyin anlık ve psikolojik yapısına dikkat çeken dinamik bir yaklaşım (Lewin) ve esas olarak insan yaşamlarının incelenmesi ve seyrini etkileyen faktörleri ve bireysel farklılıkları araştıran psikoloji dalı olarak (Murray) tanımlanmıştır[143].

Bu tanımlara ilaveten, kişilik bireyin benzersiz özellikler örüntüsünü ifade eder ve herhangi bir ayırt edilebilir özelliktir, bireyi diğerlerinden ayıran (Guilford, 1959)[144], kişinin çevresi ile karakteristik etkileşim kalıplarına neden olan görece kalıcı eğilimler olarak tanımlanmaktadır (Goldberg, 1993; Olver ve Mooradian, 2003). Ayrıca kişiliğin fizyolojik süreçlerle ilişkili olduğu (Olver ve Mooradian, 2003) ve genetik faktörlerin kişilik özelliklerini önemli ölçüde etkilediği ifade edilmektedir[145].

---

[141] Jess Feist, Gregory J. Feist, *Theories of Personality*, Seventh Edition, *McGraw-Hill*, 2008, s. 3.
[142] Barbara Engler, *Personality Theories: An Introduction*, Ninth Edition, International Edition, 2013, s. 2.
[143] Howard S. Friedman, Miriam W. Schustack, *Personality Classic Theories and Modern Research*, Pearson Education, Sixth Edition, 2015, s. 16.
[144] Wolfgang Bilsky, Shalom H. Schwartz, "Values and Personality", *European Journal of Personality*, Vol. 8, 1994, s. 165.
[145] Laura Parks, Russell P. Guay, "Personality, Values, and Motivation", *Personality and Individual Differences*, 47, 2009, s. 675.

Kişilik hakkındaki farklı tanımların nedeninin daha iyi anlaşılabilmesi için tarihsel süreç içerisinde ortaya çıkan kişilik yaklaşımları incelenecektir. Bu yaklaşımlar kişilik hakkındaki farklı bakış açılarının nedenini açıkça ortaya koymaktadır.

2. KİŞİLİK YAKLAŞIMLARI

Kişilik yaklaşımları birkaç farklı temel yaklaşım etrafında düzenlenmiştir. Bu yaklaşımların temel kavramları ve bu yaklaşımlara katkıda bulunan kişiler aşağıdaki Tablo 1'de gösterilmiştir[146].

Tablo 1: Kişilikte Önemli Yaklaşımlar

Yaklaşımlar	Temel Kavramlar	Katkıda Bulunanlar
Biyolojik	mizaç, evrim, adaptasyon, başkalarını düşünme, cinsel kıskançlık, kalıtım, serebral yarımküre fonksiyonu	D. Buss, Eysenck, J.A. Gray, C.R. Cloninger, Kagan
Bilişsel	beklenti, öz-yeterlik, sonuç beklenti, şema, bilişsel kişi değişkeni, kişisel yapı, yaşam öyküsü	Mischel, Bandura, Kelly, Beck
Hümanistik	kendini gerçekleştirme, yaratıcılık, maneviyat, kişisel sorumluluk, özgürlük, seçim, deneyime açıklık, koşulsuz olumlu saygı, kabul, empati, gerçek benlik, ihtiyaçlar hiyerarşisi, en yüksek deneyim, pozitif psikoloji	Maslow, Rogers, Seligman, Csikszentmihalyi
Öğrenme	güçlendirme, ceza, uyarıcı, tepki, koşullandırma, yok olma, şekillendirme, ayrımcılık öğrenimi, genelleme, durum, hareket frekansı,	Skinner, Staats, Dollard ve Miller
Psikodinamik	libido, çatışma, id, ego, süperego, savunma mekanizmaları, Ödipal çatışma, fiksasyon, baskı, bağlanma, nesne ilişkileri	Freud, Jung, Adler, Erikson, Horney, Klein, Sullivan, Chodorow, Westen, Kohut, Kernberg
Kişisel Özellik	özellik, tip, görünüm, faktörler, Nevrotiklik/Duygusal İstikrar, Dışa dönüklük	Allport, Cattell, McCrae ve Costa

[146] Philip J. Corr, Gerald Matthews, *The Cambridge Handbook of Personality Psychology*, Cambridge University Press, 2009, s. 4.

Biyolojik yaklaşımlar, davranış, düşünce, duygular, kişilik, bireyler arasındaki temel genetik, ve nörolojik sistemlerdeki farklılıklardan etkilenir. İnsanların farklı özellikleri, eğilimleri ve düşünme biçimleri, genotipleri ve merkezi sinir sistemlerindeki farklılıklardan kaynaklanır. İnsan düşüncesi, davranışı ve kişiliği milyonlarca yıl boyunca evrim güçleri (doğal ve cinsel seçilim) tarafından şekillendirilmiştir. Beden, beyin ve çevre bir arada var olur ve birlikte yaşar. Düşündüğümüz, hissettiğimiz ve yaptığımız her şeyin, doğa (biyolojik) ve beslenme (çevre) arasındaki bir etkileşim olduğunu vurgular[147].

Bilişsel yaklaşımlar, kendimiz ve diğer insanlar hakkında nasıl düşündüğümüzü, yaptığımız varsayımları ve problemleri çözmek için kullandığımız stratejileri, insanlar arasındaki farklılıkları anlamanın anahtarlarıdır. Kişilik, öğrenilmiş ve doğuştan gelen düşünce tarzlarının etkileşimi sonucu ortaya çıkar. Kişiliğimiz bir şeyi başarılı bir şekilde yapabileceğimize inanıp inanmadığımızı etkilediği kadar davranışlarımızı da etkiler. Kısacası, sahip olduğumuz kişilik dünyayı algılamamızı ve düşünme biçimimizi şekillendirir[148].

Hümanistik yaklaşımlar, bilinçli farkındalığın varoluşsal kaygı, yaratıcılık ve özgür irade gibi benzersiz insan özelliklerini nasıl ortaya çıkardığını inceler, mutluluğun anlamını ve temelini anlamaya çalışır[149].

Öğrenme yaklaşımlarına göre tüm davranışlar ilişkilendirme ve/veya sonuçları ile öğrenilir (pekiştirme veya cezalandırma yoluyla). İstenen davranışı şekillendirmek için, belirli davranışları ortaya çıkaran koşullar anlaşılmalı ve daha sonra bu koşullar oluşturulmalıdır. Öğrenme yaklaşımını takip edenler; ödül, ceza ve hayattaki diğer deneyimlerin sonucu olarak davranışların nasıl değiştirdiğine odaklanarak kavramaya çalışırlar[150].

Psikodinamik yaklaşımlar, erken çocukluk deneyiminin önemine ve kişilik gelişimini şekillendiren rehber güçler olarak ebeveynlerle ilişkilere odaklanmıştır. Ek

[147] Jess Feist, Gregory J. Feist, Tomi-Ann Roberts, *Theories of Personality*, Ninth Edition, McGraw-Hill, 2008, s. 8.
[148] Albert Ellis, Mike Abrams with Lidia D. Abrams, *Personality Theories Critical Perspectives*, SAGE Publications, Inc, 2009, s. 15.
[149] Funder, a.g.e., s. 6-7.
[150] Feist, Roberts, a.g.e., s. 8-9.

olarak, bu görüş bilinçsiz zihni ve güdülerini bilinçli farkındalıktan çok daha güçlü olarak görür. Psikanaliz geleneksel olarak rüya yorumunu bilinçdışı düşünceleri, duyguları ve dürtüleri nevroz ve akıl hastalığının ana tedavisi olarak ortaya çıkarmak için kullanılmaktadır[151].

Özellik yaklaşımını takip edenler, insanların psikolojik olarak farklılaşma biçimlerine ve bu farklılıkların nasıl kavramsallaştırılabileceği ve ölçülebileceğine odaklanmaktadır. İnsanlar arasındaki farklılıklar sınırlı sayıda farklı davranış tarzına veya özelliğine indirgenebilir[152]. Kişilik özellikleri yaklaşımının önemli isimlerinden; Raymond Cattell, kişiliği bir kişinin belirli bir durumda ne yapacağına dair bir öngörüye izin verdiği ve hatta kişinin ne yapacağının büyük ölçüde bilinmesine olanak sağladığı için davranışın tahmin edilmesinde özelliklerin kullanılmasının faydalı olacağını belirtmektedir[153].

Özellik yaklaşımı indirgemeci yaklaşımı nedeniyle eleştirildi, çünkü hümanist psikolojinin -insanları kendi kendini gerçekleştirme arayışında olan birleşik, özgür, bilinçli varlıklar olarak görmenin- antitezi gibi görünüyordu. Yine de, bazı kişilik teorisyenleri, örneğin Gordon Allport (1897-1967), hümanistik psikoloji ve özellik teorisi arasında köprüler kurmuş ve özellikleri bireysel benzersizlikleri ifade eden bir araç olarak görmüştür. Dahası ve belki de daha önemlisi, özellik teorisi en doğrudan araştırma verilerine dayanan ve bu verilerle doğrulanan tek kişilik teorisi yaklaşımıdır. McCrae ve Costa (1997) birçok psikoloğun özellik yapısının en iyi şekilde temsil edilmesinin beş faktörlü model tarafından sağlandığına ikna olduklarını belirtmektedirler[154].

Aşağıdaki kısımda tez çalışmasında kullanılacak olan Beş Faktör Kişilik Modeli ayrıntılı olarak incelenecektir.

[151] Feist, Roberts, a.g.e., s. 8.
[152] Ellis, Abrams, a.g.e., s. 15.
[153] Corr, Matthews, a.g.e., s. 4.
[154] Parks, Guay, a.g.m., s. 675.

3. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ

Kişilik özellikleri, insanların zaman içinde ve durumlar arasında genellikle tutarlı olan algılama, düşünme, hissetme ve davranış biçimlerindeki bireysel farklılıkları tanımlar. Allport ve Odbert'in (1936) çalışmalarından başlayarak, özellik psikologları insan kişiliğindeki farklılıkları yeterince tanımlayan bir dizi temel özelliği belirlemeye çalışmışlardır. Temel özellikleri belirlemek için insan dilleri arasındaki tanımlayıcı sıfatların analizi (sözlüksel yaklaşım) ve kişilik teorilerinden (anket yaklaşımı) türetilen çeşitli özelliklerin ölçülmesini ifade eden iki yaklaşım kullanılmıştır[155].

1980' li yıllara kadar analizlerle elde edilen özelliklerin hangilerinin temel özellik olduğu konusunda anlaşmazlık yaşanmıştır[156]. Bu tarihten itibaren sözcüksel ve anket stratejilerinin belirli bir noktada birleşmesi, özellik psikologlarının çoğunluğunda beş temel kişilik özelliğin bireysel farklılıkları tanımlamada yeterli olduğu konusunda bir fikir birliği yaratmıştır. Mutabık kalınan söz konusu temel özellikler dizisine veya kümesine Beş Faktör Kişilik Modeli denir[157].

Beş Faktör Kişilik Modeli, günümüzde insan özellik yapısını temsil etmede baskın bir yaklaşım olduğu görülmektedir. Model, yapısında barındırdığı beş temel faktör ile kişilik özelliklerinin çoğunu tanımlamaktadır. Model kapsamında kişilik özelliklerini temsil eden ana-gruplar; Duygusal İstikrar, Deneyime Açıklık, Dışa dönüklük, Uyumluluk ve Özdenetim/Sorumluluktur. Bu modelin çeşitli ortamlardaki bireysel farklılıkları tahmin etmek için kullanıldığı ve alan olarak ise; klinikler (Costa, 1991), endüstriyel, örgütsel ortamlar (Barrick & Mount, 1991, 1996; Barry & Stewart, 1997; Mount & Barrick, 1995), ve danışmanlık hizmetleri olduğu görülmektedir (McCrae ve Costa, 1991)[158]. Örgütsel ortamlarda, işten ayrılma, yaratıcılık ve performans gibi

[155] W. Edward Craighead and Charles B. Nemeroff, *The Concise Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science,* John Wiley & Sons, Inc., Third Edition, 2004, s. 373.
[156] Robert R. McCrae and Paul T. Costa Jr., In G. J. Boyle, G. Matthews, & D. Saklofske (Eds.),"Empirical and Theoretical Status of the Five-Factor Model of Personality Traits," *by Sage Handbook of Personality Theory and Assessment: Vol. 1. Personality Theories and Models,* 2008, Thousand Oaks, CA: Sage, s. 15.
[157] Craighead and Nemeroff, a.g.e., s. 373.
[158] Sonia Roccas, Lilach Sagiv, Shalom H. Schwartz and Ariel Knafo, "The Big Five Personality Factors and Personal Values", *Personality and Social Psychology Bulletin,* 2002, 28, s. 789.

boyutları ölçmek için kullanılması olumlu sonuçların elde edilmesini sağlamaktadır[159]. Özetle, Beş Faktör Kişilik Modeli, literatürde kişilik özelliklerin araştırılmasında en çok kullanılan sınıflandırmadır; bu modelde çok sayıda özellik, dikey faktörlere yüklenen beş geniş özellik boyutunda birleştirilmiştir. Her bir ana-grubu temsil eden faktörler ve bu faktörlerin bünyesindeki tanımlayıcı özellikler Tablo 2'de verilmiştir[160].

Tablo 2: Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Yapının Tanımı	**Bireylerin ne ölçüde …olma eğiliminde oldukları**
Dışa dönüklük	. . . sosyal, konuşkan, iyimser, hırslı, iddialı, ödül arayan ve enerjik (karşıtı; içe dönük, utangaç, kendi başına, sessiz ve maceracı olmayan)
Uyumluluk	. . .yardımsever, iyi huylu, işbirlikçi, sempatik, güvenen ve affedici (karşıtı; bencil, düşmanca, işbirlikçi olmayan ve kaba)
Deneyime Açıklık	. . .meraklı, entelektüel, yaratıcı, yenilikçi ve esnek (karşıtı; sabit fikirli, sığ ve basit)
Özdenetim/Sorumluluk	. . .organize, sorumlu, güvenilir, düzenli, verimli ve başarı odaklı (karşıtı; düzensiz, tembel, sorumsuz, dikkatsiz ve özensiz)
Duygusal İstikrar	. . . sakin, kendine güvenen, istikrarlı, esnek (karşıtı; nevrotik, sinirli, güvensiz, korkulu ve endişeli

Kaynak: Laura Parks-Leduc, Gilad Feldman, and Anat Bardi, "Personality Traits and Personal Values: A Meta-Analysis", *Personality and Social Psychology Review,* 2015, Vol. 19(1), s. 4.

[159] Doç. Dr. Nuran Bayram, Arş. Grv. Dr. Sevda Gürsakal, Prof. Dr. Serpil Aytaç, "Öğrencilerinin Kariyer Değerlerini Açıklamada Kişiliğin Etkisi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* C. 12, S. 2, 2012, s. 182.

[160] Laura Parks-Leduc, Gilad Feldman, and Anat Bardi, "Personality Traits and Personal Values: A Meta-Analysis", *Personality and Social Psychology Review,* 2015, Vol. 19(1), s. 4.

3.1. Dışa dönüklük

Dışa dönüklük, bireylerin utangaç, çekingen ve sessiz-sakin olmaları durumuna karşılık ne ölçüde girişken oldukları ve kendine güven duydukları ile ilgili kişilik özelliğini betimler[161]. Dışa dönük kişiliğe sahip bireyler girişken, kendine güvenen, aktif, cesur, enerjik ve maceracı olarak tanımlanmaktadır[162]. Ancak, Hogan (1986) dışa dönüklük boyutuna iki bileşen daha eklemiştir. Bu iki bileşen hırs (hırslı ve aceleci) ve sosyallik (sosyal, etkileyici) unsurlarıdır[163]. Diğer yandan, üstünlük kazanma ve ödül alma arzusu da dışa dönüklerin temel motivasyonu olarak tanımlanmıştır. Ödüller (örneğin, terfiler, maaş artışları) diğerler insanlara göre daha başarılı olunca elde edildiğinden, dışa dönük kişilerin başkalarından daha ileriye gitme arzusuyla motive olması beklenir. Dışa dönük bireyler fiziksel ve sözel bağlamlı aktiflik eğilimindeyken, içe dönük bireyler ise çekingen, sakin ve yalnız kalmayı tercih etmekte ve bu durumdan memnun olmaktadırlar. Bu boyutun bir anlamda merkezinde yer alan kişinin sosyallik ve yalnızlık arasında yer alan bir konumu tercih ettiği belirtilmektedir[164].

3.2. Uyumluluk

Uyumluluk, bireylerin soğuk, uyumsuz ve düşmanca tavır sergilemelerine ve bu kişilik özelliklerine sahip olmalarına karşı işbirlikçi, sıcak ve uyumlu olma derecesi ile ilgili bir faktördür[165]. Bu boyutla ilişkili özellikler; saygılı, esnek, güvenen, iyi huylu, işbirlikçi, bağışlayıcı, yumuşak yürekli ve hoşgörülü olmak olarak tanımlanmaktadır. Uyumlu insanların; fedakâr, sempatik ve başkalarına yardım etmeye istekli oldukları ifade edilmektedir; bu kapsamda uyumluluğun nezaket, özveri, cömertlik ve adil olma eğilimleri ile ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bunun ötesinde, bu özelliğe sahip insanlar

---

[161] Jesus F. Salgado, "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community", *Journal of Applied Psychology*, 1997, Vol: 82, No. 1, s. 30.
[162] Murray R. Barrick, Greg L. Stewart, Mike Piotrowski, "Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives", *Journal of Applied Psychology*, 2002, Vol. 87, No. 1, s. 43-51.
[163] Murray R. Barrick, Michael K. Mount, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 1991, 44, s. 3.
[164] Jannica Heinström, "Five Personality Dimensions and Their Influence on Information Behaviour", *Information Research*, Vol. 9, No. 1, October, 2003, s. 6-7.
[165] Salgado, 1997, a.g.m., s. 30.

rekabetten ziyade işbirliği için gayret göstermektedir. Genel olarak uyumluluğu temsil eden ifadelerin, başkalarıyla iletişim kurma çabasıyla ilişkili temel özellikler olduğu belirtilmektedir[166].

3.3. Deneyime Açıklık

Deneyime açıklık dar ilgi alanlarına sahip olmanın aksine yaratıcı, meraklı ve kültürlü olma eğilimi olarak tanımlanır. Bu boyutta yaygın olarak ilişkilendirilen özellikler; yaratıcı, kültürlü, meraklı, özgün, geniş görüşlü, zeki, sanatsal olarak duyarlı,[167] canlı ve aktif bir hayal gücüne sahip olmaktır. Bu kişilik yapısındaki bireyler, müzik, sanat, şiir veya doğada bulunan güzelliklere karşı duyarlıdır, bu konulara önem verirler ayrıca bu bireylerin duyguları ve duygusal tepkileri çeşitlidir. Bu bağlamda yeni ve farklı etkinliklerden hoşlanma ve hayat içerisinde çeşitliliğe ihtiyaç duyma söz konusudur. Son olarak kişide orta derecede bir entelektüel merak vardır; sosyal, politik ve ahlaki inançlarında genellikle liberal olduğu ifade edilmektedir[168].

3.4. Özdenetim/Sorumluluk

Özdenetim/sorumluluk sahibi kişiler organize, güvenilir, çalışkan, kararlı, öz disiplinli ve başarı odaklı olmak gibi unsurlar ile tanımlanmaktadır[169]. Diğer yandan özdenetimin güvenilirliğe atıf yapan bir unsur olduğu; dikkatli, kapsamlı, sorumlu, organize ve planlı olma ile ilişkili olduğu iddia edilmiştir. Bu özelliklere ek olarak, çalışkanlık, başarı odaklılık ve azimlilik gibi irade ile ilgili unsurları da içerdiği ifade edilmektedir[170]. Dolayısıyla kişilerin tembel, dağınık ve güvenilmez olmalarına karşı ne ölçüde çalışkan, organize, güvenilir ve azimli olduğunu ifade eden bir kavramdır[171]. Özdenetim ise hedefe yönelik davranışın ve dürtüler üzerindeki kontrol miktarının bir

[166] Barrick, Stewart, Piotrowski, a.g.m., s. 4.
[167] Barrick, Mount, a.g.m., s. 5.
[168] Paul Costa, "Neo PI-R Professional Manual", https://www.researchgate.net/publication/240133762, January 1992, s. 244-245.
[169] Barrick, Stewart, Piotrowski, a.g.m., s. 4.
[170] Barrick, Mount, a.g.m., s. 4.
[171] Salgado, a.g.m., s. 40.

ölçüsüdür, ayrıca başarı arzusuyla bağlantılıdır. Bu bağlamda odaklanan kişinin sınırlı sayıda hedefe odaklandığı ancak belirlediği hedefe ulaşmak için gayret gösterdiği bir gerçektir[172].

3.5. Duygusal İstikrar (Duygusal Denge)

Bu faktör istikrarlı olma çerçevesinde duygusal istikrar veya duygusal denge olarak betimlenmektedir. Birbirinin zıttı olan duygusal istikrar ve nevrotiklik (duygusal istikrarsızlık) kişilik özellikleri akademik yazında yoğun biçimde araştırılmıştır.

Nevrotiklik (duygusal istikrarsızlık) temelde endişeli, depresif, kızgın, utanmış, duygusal, endişeli ve güvensizlik unsurlarını içerir. Dışa dönüklük ve duygusal istikrar boyutu ilk olarak Eysenck tarafından ifade edilmiştir[173]. Duygusal istikrar, güvensiz, endişeli, depresif ve duygusallığa karşı bireyin sakin, kendine güvenen ve soğukkanlı olma derecesi ile ilgilidir[174]. Bireyin nevrotiklik seviyesinin düşük olması duygusal dengeyi (istikrarı) gösterirken, nevrotiklik seviyesinin yüksek olması, olumsuz duygular yaşama olasılığını artırmaktadır. Yüksek düzeyde nevrotik olan kişiler temelde tepkiseldir, çevresel uyaranlardan daha kolay rahatsız olurlar ve dengesizlik, endişe ve üzgünlüğe yatkındırlar. Diğer yandan, dirençli kişilerin yani duygusal istikrara sahip kişilerin bir anlamda "kışkırtılması" için güçlü uyaranlara ihtiyaç vardır[175]. Ancak nevrotiklik psikiyatrik bozukluk anlamına gelmez, daha çok insanların sahip olduğu olumsuz duygu durumunu ifade eder[176].

[172] Heinström, a.g.m., s. 7.
[173] Barrick, Mount, a.g.m., s. 4.
[174] Salgado, a.g.m., s. 40.
[175] Heinström, a.g.m., s. 6.
[176] Robert R. McCrae, Oliver P. John, "An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications", *Journal of Personality*, 60 (2), 1992, s. 180.

4. BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİNE GÖRE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

4.1. Dışa dönüklük-Performans

Dışa dönük kişilik özelliğine sahip yöneticinin ve satış elemanının, kişilik özelliği ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Dışa dönük kişilik özelliğine sahip olan bireylerin daha rahat çevre edinerek, ilişki kurma davranışına sahip oldukları ifade edilmektedir[177]. Bununla birlikte, dışa dönüklüğün satışlardaki başarıyı tahmin etme gücünün, satış işinin türü ve satılan ürünlere bağlı olduğu ile ilgili bazı bulgular vardır. Bu nedenle, sosyalleşme ve dikkat çekme gibi dışa dönük davranışların bazı yönleri satış sürecinde yardımcı kişilik özelliği olabilirler[178]. Dışa dönüklüğün başkalarıyla etkileşimin önemli olduğu mesleklerde iş performansı ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Özellikle satış işinde sosyal, girişken, kendine güvenen, enerjik ve hırslı olmak, işteki başarıya katkıda bulunacaktır. Ayrıca, bir ekipte çalışmak, çalışmanın önemli bir bileşenini içeriyorsa, dışa dönüklüğe yönelik kişilik özelliğini taşıyan çalışanların takım çalışmasında daha etkin olması beklenmektedir. Söz konusu bulgulara dayanarak, dışa dönüklüğün kişiler arası ilişkilerin yoğun olduğu işlerde, özellikle de mentorluk, liderlik (özellikle yönetim ve satış pozisyonları) gibi konularda başarıyı tetikleyeceği, etkileyeceği ve takım çalışması sürecinde yüksek performans sağlama konusunda önemli olacağı belirtilmiştir[179].

Buna ilaveten, öğrenme yönelimi ile dışa dönük kişilik özelliği arasında olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir.[180] Bazı çalışmalarda, dışa dönük kişiliğe sahip

[177] Tommi Mahlamäki, Olavi Uusitalo, Mika Ojala, "The Influence of Personality on The Job Performance of Key Account Managers", *Work in Progress Paper*, 2014, s. 5.
[178] Adrian Furnham and Carl Fudge, "The Five Factor Model of Personality and Sales Performance", *Journal of Individual Differences,* Vol. 29(1), 2008, s. 12.
[179] Murray R. Barrick, Michael K. Mount and Timothy A. Judge, "Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next*?", International Journal of Selection and Assessment,* Volume 9 Numbers 1/2 March/June 2001, s. 11-12.
[180] David Zweig, Jane Webster, "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, 2004, s. 1705.

çalışanların olumlu düşünceleri bir uyarıcı olarak kullandıkları ve bu kapsamda daha yüksek iş tatminine ve performansına sahip oldukları bulunmuştur[181].

Rekabetçi nitelik ile güçlü ilişkisi bulunan ve üstünlük kurma niteliği ile betimlenen bu kişilik özelliği satış performansını tahmin etme konusunda güçlü bir belirleyicidir. Performansın ödüllendirildiği ortamda dışa dönüklüğün satış performansını artırdığına yönelik olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur[182].

İlgili yazında, yönetsel performans ile dışa dönük kişilik özelliği arasında ilişkiler bulunsa da satış bağlamlı ilişkiler olmadığı belirtilse de[183] bazı çalışmalarda dışa dönüklük kişilik özelliğinin satış ve yönetim için geçerli bir olumlu öngörücü olduğuna ilişkin bulgular mevcuttur[184].

Beş faktör kişilik modelinde yer alan dışa dönüklük ve özdenetim/sorumluluk kişilik özelliklerinin satış başarısı veya performansı ile güçlü ilişkisi, kendine güven ve kararlılık bağlamında satış performansını öngören, anahtar bir çerçeve olduğu ifade edilmektedir[185]. Dışa dönüklüğün satış performansı ile ve ayrıca genel iş performansı ile olumlu ilişkili olduğu hipotezi kabul edilen çalışmada, satış performansı ile dışa dönüklük arasında daha güçlü bir korelasyon olduğu bulunmuştur[186]. Ayrıca dışa dönük olmanın satışları olumlu yönde etkilemesinin yanında yönetsel süreçleri de etkilediği görülmektedir[187]. Bu anlamda, yönetim sürecinde başarının değerli bir göstergesidir. Dışa dönüklük, özdenetim/sorumluluk ve duygusal istikrar genel iş memnuniyetini olumlu yönde yordamaktadır ve bu özelliklere sahip bireyler de işyerinde daha fazla motive olma eğilimindedir ve stres karşısında daha dayanıklıdır[188].

---

[181] Chandrasekar Therasa, Chidambaram Vijayabanu, "The Impact of Big Five Personality Traits and Positive Psychological Strengths Towards Job Satisfaction: a Review", *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences,* 23(2), 2015, s. 143.
[182] Barrick, Stewart, Piotrowski, a.g.m., s. 4.
[183] Barrick, Mount and Judge, a.g.m., s. 19.
[184] Yukie Tsuzuki, "Relations Between the Big Five Personality Traits and Sales Performance as Moderated by Attributional Style Among Japanese Life Insurance Sales Agents", 2016, s. 153.
[185] Vinchur, Schippmann, Switzer, Roth, a.g.m., s. 594.
[186] Mahlamäki, Uusitalo, Ojala, a.g.m., s. 7.
[187] Gregory M. Hurtz, John J. Donovan, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology,* Vol. 85, No. 6, 2000, s. 876.
[188] Ryan Klinger and Mark Mallon, "Personality and Values at Work", *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd edition, Vol 17, 2015, s. 822.

Dışa dönük kişilik özelliğine sahip satış elemanlarının, daha düşük seviyede dışa dönük kişilik özelliğine sahip satış elemanlarına göre daha yüksek performans gösterdiğine ilişkin çalışmalara bakıldığında, dışa dönüklüğün satış alanında en belirgin özellik olduğu görülmektedir. Bu kişilik özelliğine sahip kişilerin son derece enerjik oldukları ve daha yüksek satış seviyelerine ulaşma olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, dışa dönük kişilik özelliklerinin satış performansı üzerinde olumlu bir etkisi ve diğer özelliklere göre (uyumluluk, deneyime açıklık ve özdenetim/sorumluluk) daha yüksek bir etkiye sahip olduğu savunulmaktadır [189].

Diğer bir perspektif olarak satış elemanının iş tatmini ile örgütsel bağlılık, işten ayrılma eğilimi, işten ayrılma ve performans gibi iş sonuçları arasında ilişki bulunduğundan hareketle[190] dışa dönüklük, özdenetim/sorumluluk ve duygusal istikrarın iş tatmininin önemli yordayıcıları olduğu[191] ayrıca dışa dönüklüğün iş tatmininin öngörülmesinde en çok katkıyı sağladığı belirtilmektedir[192]. Kişilik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen başka bir çalışmada ise, dışa dönüklüğün genel iş memnuniyeti ve ücret memnuniyetini olumlu yönde etkilediği bulunmuştur[193]. Birçok çalışmada beş faktör kişilik modeli tarafından ifade edilen kişilik boyutlarının iş tatmini ile ilişkili olduğu saptanmıştır. Dışa dönüklük ve iş tatmini arasındaki ilişkinin satış performansına olan olumlu yansıması şaşırtıcı değildir. Buna ek olarak, dışa dönüklüğün iki meslek (yönetici ve satıcı) için iş performansının geçerli bir yordayıcısı olduğu yazında gösterilmektedir[194].

[189] Abdul Waheed, Jianhua Yang & Jon Webber, "The Effect of Personality Traits on Sales Performance: An Empirical Investigation To Test The Five-Factor Model (FFM) in Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 12, 2017, s. 142.

[190] Steven P. Brown & Robert A. Peterson, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, 30(1), 1993, s. 64.

[191] Timothy A. Judge, Daniel Heller and Michael K. Mount, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 2002, s. 533.

[192] David M. Tokar And Linda Mezydlo Subich, "Relative Contributions of Congruence and Personality Dimensions to Job Satisfaction", *Journal of Vocational Behavior*, 50, 1997, s. 487.

[193] Adrian Furnham and Marion Zacherl, "Personality and Job Satisfaction", *Person. Individ.. Diff.*, Vol. 7, No: 4, 1986, s. 457.

[194] Nikolaou and Robertson, a.g.m., s. 163.

Beş faktör kişilik özelliğinin, hizmet sektöründeki satış elemanlarının performansını etkilediğini, ayrıca kişilik özelliği dışa dönük olanların daha samimi, alçakgönüllü ve müşteri odaklı oldukları ifade edilmektedir[195].

Genel performans ve satış performansı arasındaki ilişkinin bulunması daha önceki çalışmalarla tutarlıdır. Bu bulgulara ilave olarak yönetici tarafından yapılan performans değerlendirmelerinde dışa dönük kişiliğe sahip olanların daha yüksek puan aldıkları gözlenmiştir[196]. Örnek olarak, ilaç sektöründe çalışanların kişilik boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmada dışa dönüklük, duygusal istikrar, deneyime açıklık ve özdenetim/sorumluluk kişilik özellikleri ile görev performansı ve yaratıcılık arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir[197].

4.2. Uyumluluk-Performans

Uyumluluk unsurunun, detaylara dikkat edilmesi ve işin ya da görevin tamamlanmasında bağımsızlık gerektirmesi durumunda iş performansı ile olumlu ilişkili olduğu tahmin edilmektedir. Ayrıntılara dikkat edilmesi gereken işlerde, uyumlu kişiler daha uysal, hoş görülü olduklarından[198], detay odaklı iş beklentilerini daha iyi karşılayabilmektedirler. Başka bir ifadeyle, kurallara, standartlara ve prosedürlere uyum sağlamanın, özellikle detay odaklı çalışmalarda önemli olduğu görülmekte ve uyumluluk özelliğine sahip çalışanların yapısına daha uygun olduğu belirtilmektedir[199]. Ayrıca kişiler arası etkileşim gerektiren işler için de uyumlu olmak önem kazanmaktadır, böylece sempatik, işbirlikçi ve iyi huylu olmanın performans üzerinde tutarlı bir etkisi olduğu bulunmuştur[200]. Başkalarına yardım etmenin, işbirliği yapmanın ve kişiler arası

[195] Hardani Widhiastuti, "The Influence of Big Five Personality Traits, Work Values, and Compensation Satisfaction with the Performance of Sales Services: Employment Insurance", *International Journal of Applied Psychology*, 3(3), 2013, s. 77.
[196] Jeffrey M. Conte and Jeremy N. Gintoft, "Polychronicity, Big Five Personality Dimensions, and Sales Performance", *Human Performance*, 18(4), 2005, s. 427–444.
[197] S. Rothmann, E. P. Coetzer, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance", *SA Journal of Industrial Psychology*, 29 (1), 2003, s. 68-74.
[198] Robert R. McCrae and Paul T. Costa, Jr., "Discriminant Validity of NEO-PIR Facet Scales", *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1992, s. 234.
[199] Judge, Zapata, a.g.m., s. 38-39.
[200] Hurtz, Donovan, a.g.m., s. 876.

etkileşimin önemli olduğu işlerde uyumluluğun yüksek geçerliliğe sahip olduğu belirtilmektedir[201].

Uyumlu insanlar başkaları ile iş birliği halindedir[202] ve onlara yardım etmek isterler. Dışa dönüklük ve uyumluluk, yönetim ve satış gibi meslekler için performans kriterlerinin geçerli yordayıcılarıdır ancak üretimde çalışanlar veya mühendis gibi meslekler için geçerli öngörücüler olması beklenmemektedir[203].

Dolayısıyla, ilişki performansı ve genel iş performansı ile uyumluluğun olumlu ilişki içerisinde olduğu bulunmuştur. Beklendiği üzere genel iş performansı ile daha güçlü bir ilişkili olduğu, satış performansı ile de benzer şekilde ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Uyumluluk, dışa dönüklük ve özdenetim/sorumluluktan sonra iş performansı ile etkileşim halinde olan bir faktördür.[204]. Uyumluluk özelliğinin nazik, anlayışlı, işbirlikçi, güvenilir, düşünceli ve yardımsever eğilimlerle ilişkili olduğu[205] ve uyumlu insanların başkalarıyla olumlu ilişkiler göstermek için çaba sarf ettikleri özellikle kaba veya daha zor tatmin olan insanlarla daha kolay başa çıkabildikleri ifade edilmektedir[206].

Uyumluluk özelliğinin dışa dönük kişilik özelliğine oranla satış ve yönetici meslek grubu için daha az derecede ilişkili olduğu ifade edilmiştir[207]. Ayrıca uyumluluk gibi dışa dönüklük, tüm iş ve mesleklerdeki performansla ilgili değildir çünkü belirli mesleklerde başarı için belirli bir derecede anlaşmazlık olması gerekir[208]. Barrick ve Mount tarafından yapılan çalışmadaki en önemli bulgulardan biri, özdenetim/sorumluluk boyutunun incelenen tüm işler ve tüm kriter türleri için geçerli bir iş performansı öngörücüsü olmasıdır. Öte yandan, Tett vd. özdenetim/sorumluluk kişilik özelliğinin

---

[201] Barrick, Mount and Judge, a.g.m., s. 12-19.
[202] James N. Butcher, *Oxford Handbook of Personality Assessment*, Oxford University Press, Inc., 2009, s. 305.
[203] Barrick, Mount, a.g.m., s. 6.
[204] Mahlamäki, Uusitalo, Ojala, a.g.m., s. 4.
[205] Lewis R. Goldberg, The Development of Markers fort he Big-Five Factor Structure, *Psychological Assessment,* Vol:4, No:1, 1992, s. 31.
[206] Timothy A. Judge, Cindy P. Zapata, "The Person-Situation Debate Revisited: Effect of Situation Strength and Trait Activation On The Validity of The Big Five Personality Traits In Predicting Job Performance", *Academy of Management Journal*, 2014, s. 15-16.
[207] Barrick, Mount, a.g.m., s. 14-22.
[208] Davis Mkoji, Damary Sikalieh, "The Influence of Personality Dimensions on Organizational Performance", *International Journal of Humanities and Social Science,* Vol. 2, No. 17, 2012 s. 186.

diğer üç kişilik (uyumluluk, deneyime açıklık ve duygusal istikrar) yapısından daha düşük geçerliliğe sahip olduğunu ve iş performansı ile en yüksek geçerliliğe sahip olan kişilik özelliğinin uyumluluk olduğunu ifade etmişlerdir[209].

4.3. Deneyime Açıklık-Performans

Deneyime açıklık kişilik özelliğinin birçok iş kriteri ile ilgili olmadığı saptanmıştır. Aslında bu boyutun tutarlı bir şekilde kriterler ve meslek grupları arasında daha düşük korelasyonlara sahip olduğu rapor edilmiştir[210]. Entelektüel, meraklı, yaratıcı ve geniş ilgi alanlarına sahip çalışanların eğitimden faydalanma olasılığının daha yüksek olacağı ifade edilmiştir[211]. Deneyime açıklık eğitim yeterliliğinin öngörülmesine yardımcı olur[212] ancak iş memnuniyeti ile olumsuz ilişkiye sahiptir. Bunun nedeni, yaratıcı, entelektüel ve yeni deneyimlere açık çalışanların, yeniliklerden hoşlanmaları ve merak edip araştırma yapmalarının yaşamlarının önemli bir parçası olması, pek çok iş için çok uygun olmayabilir. Ayrıca, deneyime açıklık açısından yüksek puan alan çalışanların daha zor tatmin edilmesi beklenmektedir, çünkü yaratıcı ve hayal gücüne sahip karakterlere sahip olanların, çoğu insanın beklentisinden "farklı" çalışma koşulları aramasına ve iş tatmininin azalmasına neden olur[213].

Deneyime açıklık; bilimsel ve sanatsal yaratıcılık, farklı düşünme ve politik liberalizmle ilgilidir. DeNeve ve Cooper'a göre (1998) deneyime açıklık, bireyleri hem iyi hem de kötü hissetmeye yatkın kılan 'iki ucu keskin bir kılıçtır' ve öznel iyi oluş veya iş tatmini gibi duygusal tepkiler üzerindeki etkiyi belirsiz hale getirmektedir[214].

Yönetsel açıdan ele alındığında deneyime açık, uyumlu ve duygusal istikrara sahip olan yöneticilerin daha yüksek performans gösterdiği belirtilmektedir[215]. Genel

---

[209] Deniz S. Ones, Michael K. Mount, Murray R. Barrick, John E. Hunter, "Personality and Job Performance: A Critique of The Tett, Jackson, and Rothstein (1991) Meta-Analysis", *Personnel Psychology,* 47, 1994, s. 147-156.
[210] Barrick, Mount and Judge, a.g.m., s. 21.
[211] Michael K. Mount, Murray R. Barrick, "Five Reasons Why The "Big Five" Article Has Been Frequently Cited", *Personnel Psychology*, 51, 1998, s. 851.
[212] Salgado, a.g.m., s. 34.
[213] Nikolaou and Robertson, a.g.m., s. 181.
[214] Judge, Heller and Mount, a.g.m., s. 531.
[215] Rothmann and Coetzer, a.g.m., s. 68-74.

olarak ele alındığında, deneyime açık bireyler yaratıcıdır. Bu özellikleri yeni satış teknikleri tasarlamak için kullanabilirler veya tekniklerini daha geniş bir müşteri kitlesine uyarlayabilir ve böylece satışta başarılı olabilmektedirler[216]. Deneyime açıklık özelliği yüksek olan kişilerin, işyerindeki değişiklikleri olumlu bir şekilde izlemek, dinamik yollarla yaratıcı bir şekilde düşünmek ve yeni alternatiflere açık olmak gibi çağdaş çalışma ortamlarında gerekli olan bu değerlere sahip olmaları muhtemeldir. Hızla değişen veya belirsizliğin var olduğu çalışma ortamında, gelenek veya sosyal uygunluk normları tarafından boğulmayan, açık fikirli bakış açısına ve belirsizliğe karşı toleransa sahip olmak, özellikle değerli olacaktır. Daha önce yapılmış çalışmalarda deneyime açıklık ile eğitim yeterliliği arasındaki olumlu ilişkiye odaklanılırken, son zamanlarda yapılan çalışmalarda deneyime açıklığın iş performansını önemli ölçüde etkilediği belirtilmektedir[217].

4.4. Özdenetim/Sorumluluk-Performans

Özdenetim/sorumluluk ve duygusal istikrar temelli kişilik özelliklerinin hemen hemen bütün işlerde iş performansı ile olumlu ilişkili olduğu ileri sürülmektedir. Karşılaştırmalı olarak incelendiğinde özdenetim/sorumluluk kişilik özelliğinin genel iş performansı ile duygusal istikrardan daha güçlü bir şekilde ilişkili olduğu ve özdenetim/sorumluluğun tüm işlerde iş performansı ile ayrıca takım çalışması ve eğitim performansıyla da olumlu ilişki olduğu bulunmuştur[218].

Özdenetim/sorumluluk ve deneyime açıklık kişilik özelliklerinin, otonomi sağlayan işleri tamamlamada iş performansı için daha önemli olduğu belirtilmektedir[219]. Satış gücü, işletmelerin diğer bölümlerine göre daha özerk davranma eğilimindedir. Belirli kurallara bağlı çalışmak zorunda olmalarına ve üstlerince denetlenmelerine karşın, yapılan işin doğası gereği birçok konuda karar verme yetkisi satış elemanındadır[220]. Özdenetim/sorumluluk; güçlü inovasyon/yaratıcılık gereksinimleri olan, kaba veya öfkeli

[216] Furnham and Fudge, a.g.m., s. 15.
[217] L.A. Burke and L.A. Witt, "Moderators of The Openness To Experience-Performance Relationship", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, Iss 8, 2002, s. 713.
[218] Barrick, Mount and Judge, a.g.m., s. 11-21.
[219] Judge, Zapata, a.g.m., s. 36.
[220] Azize Ergeneli, Taner Sığındı, "Satış Elemanı Müşteri Arasında Etik Yargı Farklılığı Ve Birbirlerinin Yargılarına İlişkin Beklentileri", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, 2002, s. 117.

insanlarla uğraşmayı içeren işlerde iş performansının olumlu bir öngörücüsüdür. Özdenetim/sorumluluk sahibi kişilerin zor durumlara daha yapıcı bir şekilde yanıt verebileceği düşünülmektedir[221]. Satış sürecinin doğası iletişim kurmak ve bu süreci yönetmek olduğu için bu kişilik özellikleri satış başarısı için önemli bir rol oynamaktadır. Satış mesleğindeki performansın tahmin edilmesinde en anlamlı yordayıcının özdenetim/sorumluluk boyutu olduğuna ilişkin bulgular mevcuttur. Kendilerini çalışkan, güvenilir, organize olarak tanımlayan insanlar, bu özelliklere daha az sahip olduklarına inananlardan daha iyi performans göstermektedirler[222].

Özdenetim/sorumluluk sahibi bireylerin hedeflerini yerine getirmek için daha fazla çaba sarf ettiği bulunmuştur[223]. Özdenetim/sorumluluk sahibi çalışanların yükümlülüklerini yerine getirmeye yönelik tutumları vardır. Bu özelliğe sahip satış elemanlarının satış hedeflerini belirleme ve bu hedeflere bağlı olma olasılıklarının daha yüksek olduğu belirtilmektedir[224]. Yapılan meta-analizlerde dışa dönüklüğün yanı sıra özdenetim/sorumluluğun satış performansı ile ilişkili olduğu gözlenmektedir. Özdenetim/sorumluluk sahibi insanlar organize, güvenilir, çalışkan, kararlı, öz disiplinli ve başarı odaklı olarak tanımlanmaktadır[225]. Araştırmacılar, bireyin işine bakılmaksızın özdenetim/sorumluluk ve iş performansı arasında tutarlı bir ilişki bulmuşlardır. Diğer önemli husus, bu özelliğin tahmin edilen en yüksek gerçek geçerliliği göstermesidir, ayrıca tüm meslekler ve kriterler için genelleştirilebilir olmasıdır[226].

Özdenetim/sorumluluk, uyumluluk ve duygusal istikrar kişilik özellikleri kişiler arası etkileşimi içeren işlerde performansın tahmin edilmesine olanak sağlamaktadır. Daha işbirlikçi, özdenetimli, güvenilir ve uyumlu kişilerin hizmet yönelimlerinde daha yüksek puan aldıkları saptanmıştır[227]. Buna ilave olarak, dışa dönüklük ve özdenetim/sorumluluk satış başarısı için gerekli iki önemli özelliktir. Bu bağlamda başarı,

[221] Judge, Zapata, a.g.m., s. 38.
[222] Hurtz, Donovan, a.g.m., s. 873-876.
[223] Laura Parks, Russell P. Guay, "Can Personal Values Predict Performance? Evidence in an Academic Setting", *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 2012, s. 164.
[224] Barrick, Stewart, Piotrowski, a.g.m., s. 4-5.
[225] Goldberg, a.g.m., s. 34.
[226] Salgado, a.g.m., s. 34-36.
[227] Mount, Barrick & Stewart, a.g.m., s. 149.

objektif satış başarısını öngören özdenetim/sorumluluk özelliğinin önemli bir parçasıdır[228].

Özdenetim/sorumluluk özelliğinin ilişki performansı ve satış performansı ile olan olumlu ilişkisinin yanında, satış performansı ile olan ilişkisinin, genel iş performansı ile dışa dönüklük arasındaki ilişki kadar güçlü olduğu belirtilmektedir[229]. İşyerinde belirlenen ilkeler ve ölçütler bağlamında özellikle özdenetim/sorumluluk kişilik özelliği diğer özelliklere göre ön plandadır. Bu kişilik özelliğine sahip çalışanların yoğun olduğu şirketlerde, çalışanların hırsızlık ve mal hasarı gibi sapkın davranışlarda bulunma, işyeri kazalarına karışma ve gönüllü olarak işlerini bırakma olasılıklarının daha düşük olduğu görülmüştür[230]. Çeşitli mesleklerde özdenetim/sorumluluk ve iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde özdenetim/sorumluluk özelliğine sahip çalışanların iş tatmininin yüksek olduğu bulunmuştur[231]. Satış performansının temel öncüllerinden biri olan iş tatmininin satış performansını artırdığı[232] ayrıca iş tatmininin, satış performansının ölçülmesinde kullanılan üç yöntem (öz yönlendirme, yönetici tarafından derecelendirme ve objektif performans) üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğu yapılan çalışmalarda gözlenmiştir[233]. Bu bağlamda satış performansı üzerinde, iş tatmini üzerinden etkisi bulunmaktadır.

Satış performansı ile en yüksek ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiye sahip üç kişilik özelliği olduğu ve bu özelliklerin; uyumluluk, özdenetim/sorumluluk ve deneyime açıklık olduğu ifade edilmektedir[234]. Daha güçlü ve daha organize satış elemanları daha fazla satış yapma eğiliminde olduklarından, özdenetim/sorumluluk özelliği ile satış performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur[235]. Planlı, organize, çalışkan, ısrarcı ve başarı odaklı olmak tüm işlerde iş görevlerini yerine getirmenin önemli nitelikleri olarak değerlendirildiğinden, özdenetim/sorumluluğun iş performansı ile

[228] Vinchur, Schippmann, Switzer, Roth, a.g.m., s. 594.
[229] Mahlamäki, Uusitalo, Ojala, a.g.m., s. 8.
[230] Klinger and Mallon, a.g.m., s. 822.
[231] Therasa, Vijayabanu, a.g.m., s. 144.
[232] Singh Ramendra, Das Gopal, "The Impact of Job Satisfaction, Adaptive Selling Behaviors and Customer Orientation on Salesperson's Performance: Exploring The Moderating Role of Selling Experience", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 28 Issue: 7, 2013, s.554-564.
[233] George R. Franke and Jeong-Eun Park, "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. XLIII, November 2006, s. 699.
[234] Furnham, Fudge, a.g.m., s. 14.
[235] Tsuzuki, a.g.m., s. 153.

ilişkili olması muhtemeldir[236]. Ayrıca özdenetim/sorumluluğu yüksek olan satış elemanlarının satış süreci aşamalarında daha başarılı oldukları tespit edilmiştir[237]. Bir bireyin ne derece düzenli, sorumlu ve güvenilir olduğunun, satış performansına o derece anlamlı etkisi olduğu ifade edilmektedir[238].

4.5. Duygusal İstikrar (Duygusal Denge)-Performans

Duygusal istikrarın neredeyse tüm analizlerde performans üzerinde oldukça istikrarlı bir etki göstermesi araştırmacılar tarafından ilginç olarak ifade edilmiştir. Aslında sakin, güvenli, uyumlu ve kaygısı düşük olmanın iş performansı üzerinde küçük ama tutarlı bir etkisi olduğunun bulunması mantıklı görülmektedir. Benzer şekilde satışlar ve yönetsel işler için, duygusal istikrar özelliğinin düşük fakat istikrarlı geçerliliği olduğu bulunmuştur[239].

Duygusal istikrar takım çalışmasının güçlü bir öngörücüsüdür. Belirli meslekler için sağlığın bozulması göz önüne alındığında, duygusal istikrar bazı mesleklerdeki performansla ilgili iken, diğerleri ile alakalı olmadığı gözlenmiştir[240].

Duygusal istikrarın meslek gruplarında iş performansının geçerli bir yordayıcısı olduğuna dair karar Avrupa örneğine dayanarak verilmiştir[241]. Başka bir çalışmada özdenetim/sorumluluk ve duygusal istikrarın performans göstergesi olarak işler arasında geçerliliğe sahip olduğu bulunmuştur[242]. Her iki özelliğin de (duygusal istikrar ve özdenetim/sorumluluk) kapsamlı iş performansı modeline dâhil edilmesi gerektiği çünkü bu iki özelliğin, iş davranışıyla bağlantılı kişiliğin farklı yönlerini kapsadığı ifade edilmektedir[243]. Ayrıca duygusal istikrar, özdenetim/sorumluluk ve uyumluluk

---

[236] Barrick & Mount, a.g.m., s. 5.
[237] Tahsin Akdoğan, *Satışçıların Kişilik Özellikleri ve Satış Performansı İlişkisi,* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s. 108.
[238] Neil Lilford, Debbie Vigar-Ellis, Deon Nel, "Big Five Personality Traits and Financial Salesperson Performance: An application of Chernoff faces", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 19, 2, 2014, s. 146-154.
[239] Hurtz, Donovan, a.g.m., s. 876.
[240] Barrick, Mount and Judge ,2001, a.g.m., s. 19.
[241] Salgado, 1997, a.g.m., s. 39.
[242] Jesu´s F. Salgado, "Predicting Job Performance Using FFM and Non-FFM Personality Measures", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 2003, s. 323-346.
[243] Jesus F. Salgado, "Big Five Personality Dimensions and Job Performance in Army and Civil Occupations: A European Perspective", *Human Performance,* 11:2-3, 1998, s. 284.

özelliklerinin işe devam etmede önemli belirleyiciler olduğu belirtilmektedir[244]. Duygusal istikrar geçerliliğinin meslekler ve kriter türleri arasında genelleşmesi beklenmektedir. Nevrotik özellikler sergileyen çalışanların, tüm mesleklerde duygusal olarak daha istikrarlı olanlardan daha az başarılı olma eğiliminde olması muhtemeldir çünkü bu özellik iş görevlerinin yerine getirilmesini kolaylaştırmak yerine engelleme eğilimindedir. Duygusal istikrar mevcut olduğunda iş performansı üzerindeki olumlu etkisi nispeten daha az iken duygusal istikrar mevcut olmadığında performans üzerindeki olumsuz etkisinin oldukça fazla olduğu ifade edilmektedir[245].

Nevrotikliğin olmaması –yani duygusal istikrar -genellikle ikinci en önemli kişilik özelliği olarak kabul edilir ve işyeri sonuçlarının tahmin edilmesine olanak sağlar. Duygusal istikrar işyerindeki sapkın davranışlar, iş yeri kazaları ve işten ayrılma ile olumsuz ilişkilidir[246]. İş tatminsizliğinin öngörülmesinde nevrotiklik çok önemli bir rol oynar. Uluslararası bir örgütte yapılan bir araştırmada, nevrotikliğin iş tatminsizliğini belirlemede birincil faktör olduğu sonucuna varılmıştır[247]. Nevrotik kişilik özelliği ile iş tatmini arasında olumsuz bir ilişki ve dışa dönük kişilik özelliği ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki olduğu gözlenmiştir[248]. Bu çalışmaya benzer başka bir çalışmada dışa dönük ve duygusal istikrar kişilik özelliklerine sahip olanların iş tatminlerinin daha yüksek olacağı ifade edilmektedir. Kendilerini sevecen, iyimser, eğlenceli, sakin, rahat ve kendine güvenen olarak tanımlayan insanlar sadece çalışmalarından değil, genel olarak yaşamlarından da daha kolay tatmin olurlar. Duygusal istikrar söz konusu olduğunda, nevrotiklik ölçeğinden düşük puan alan çalışanlar genellikle stresli veya zor durumlarda daha sakin ve rahat, kendilerini güvende ve kendinden memnun hissederler[249]. Buna karşın nevrotiklik puanları yüksek olan insanların (kararsız nörotikler) yapmaları gereken iş miktarından, çalışma arkadaşlarından ve ücretlerinden önemli ölçüde daha az memnun olma eğiliminde oldukları bulunmuştur[250].

---

[244] Jesu's F. Salgado, "The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors", *International Journal of Selection and Assessment,* Volume 10, Numbers ½, March/June 2002, s. 121.
[245] Barrick, Mount, a.g.m., s. 5.
[246] Klinger and Mallon, a.g.m., s. 822.
[247] Therasa, Vijayabanu, a.g.m., s. 144.
[248] Tokar and Subich, a.g.m., s. 487.
[249] Nikolaou and Robertson, a.g.m., s. 180-181.
[250] Furnham and Zacherl, a.g.m., s. 456.

Nevrotik kişiliğe sahip bireylerin genel olarak yaşamlarından daha az mutlu olma eğiliminde oldukları ve bu nedenle görevlerde iyi performans gösterme olasılıklarının düşük olduğu belirtilmektedir. Düşük duygusal istikrara sahip bireylerin olumsuz bilgileri kodlama ve hatırlama olasılığı daha yüksektir, kendileri ve çevreleri hakkında olumsuz algılara sahip olma eğilimindedirler, bu nedenle iş tatminlerinin ve performanslarının olumsuz etkilenmesi muhtemeldir. Duygusal istikrar özelliği düşük olanların güven ile ilgili sorun yaşama olasılıkları ve işten ayrılma ihtimalleri daha yüksek olmaktadır. Ancak nevrotiklik düzeyi yüksek insanların yeni, faydalı fikirler, çözümler üretme kapasitesi ve yüksek düzeyde yaratıcılık gereken işlerde daha başarılı olması beklenmektedir[251].

Satış performansı ile duygusal istikrar arasında zayıf fakat olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu genellikle geçmiş çalışmalarla tutarlıdır. Çalışan çok endişeli ve güvensiz ise, işyerindeki tüm potansiyelini ortaya çıkaramaz[252].

5. KİŞİSEL DEĞERLER KAVRAMI

Rokeach (1973) değerleri; sosyal eylemler, tutumlar, ideolojiler, değerlendirmeler, ahlaki yargılar ve benliğin diğerlerine karşı gerekçeleri, benliğin başkalarıyla karşılaştırılması gibi sosyal davranış olarak adlandırılabilecek hemen hemen her türlü davranışın belirleyicisi olarak tanımlamıştır. Değerler, zaman içinde değişebilen, bilgi ve kendini gerçekleştirme işlevlerine hizmet eder[253]. Temel kişisel değerler, insanların yaşamlarında önemli yol gösterici ilkeler olarak hizmet eden,[254] önem olarak değişen ve durumlar üzeri hedefler olarak tanımlanır[255]. Rokeach (1973) tarafından yoğun bir şekilde etkilenen teoride, değerlerin ifade ettikleri motivasyonel hedef türlerinden dolayı birbirlerinden içerik yönünden farklılık gösterdiği belirtilmektedir[256].

---

[251] Mkoji & Sikalieh, a.g.m., s. 187.
[252] Tsuzuki, a.g.m., s. 153.
[253] Milton Rokeach, *The Nature of Human Values*, New York: Free Press. s. 24-25.
[254] Gian Vittorio Caprara, Shalom Schwartz, Cristina Capanna, Michele Vecchione, Claudio Barbaranelli, "Personality and Politics: Values, Traits, and Political Choice", *Political Psychology*, Vol. 27, No. 1, 2006, s. 2.
[255] Shalom H. Schwartz and Tammy Rubel, "Sex Differences in Value Priorities: Cross-Cultural and Multimethod Studies", *Journal of Personality and Social Psychology*, Copyright 2005 by the American Psychological Association, Vol. 89, No. 6, 2005, s. 1010.
[256] Shalom Schwartz, "Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems", *The Psychology of Values*, The Ontario Symposium, 1996, s. 122.

Schwartz (1992, 2006) ise değerleri şu şekilde ifade eder: (1) duygularla bağlantılı inançlar; (2) eylemi motive eden arzu edilen hedefler; (3) belirli eylemler ve durumlar; (4) davranış ve olayların seçimine veya değerlendirmesine rehberlik eder ve (5) göreceli önem sırasına göre sıralanır[257]. Buna, (6) değerlerin günlük kararlar üzerindeki etkisinin nadiren bilinçli olduğunu ve (7) birbiriyle rekabet eden değerlerin nispi önemi, yani ilgili değerler arasındaki değiş tokuşlar tarafından yönlendirildiği ilave edilmiştir[258].

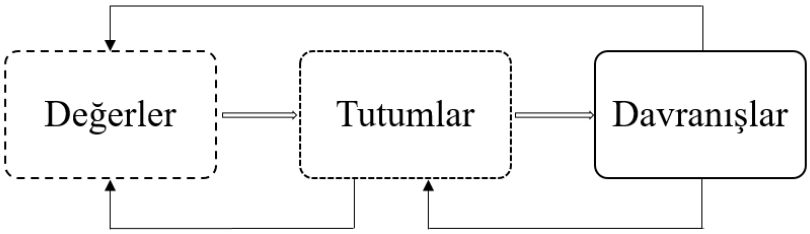
Temel değerlerin, bireysel karar verme, tutum ve davranışların altında yatan ve açıklanmasına yardımcı olabilecek tutarlı bir sistemde düzenlendiği ifade edilmektedir. Bu tutarlı yapı, insanların günlük kararlar alırken yaşadıkları değerler arasındaki sosyal ve psikolojik çatışma veya uyumdan kaynaklanmaktadır[259]. Değerler bilinçli hedefler biçiminde insan varlığının üç evrensel gereksinimini temsil eder: biyolojik ihtiyaçlar, eşgüdümlü sosyal etkileşimin gereklilikleri, grup içinde hayatta kalma ve işlevsellik talepleri[260]. Gruplar ve bireyler, bu gereksinimleri, davranışı açıklamak, koordine etmek ve rasyonelleştirmek için bilişsel olarak bağlantı olan belirli değerler olarak ifade ederler[261].

Değeri olmayan bir insan düşünülemez. Bu anlamda değerler insan olmak için gereklidir. Düşünme yalnızca insanlara özgü değildir; makineler de düşünür. Hissetmek sadece insanlara özgü değildir; hayvanlar da hisseder. Ancak, değerler kategorisini belki de sadece insanlar kullanır. Değerler bazen diğer güdülere üstün gelebilir ve insanların başka türlü açıklanamaz şekilde davranmasına yol açabilir[262]. Değerler farkındalığın dışında çalışabilir bu nedenle insanlar bilinçli olarak onları düşünmeseler bile değerlerine göre hareket edebilirler, ayrıca değerler bellekten geri alınabilir (depolanmış bilginin ileriki bir zamanda geri çağrılması). Kişinin hayatındaki önemli olan şeyler, değerler aracılığıyla ifade edilir. Her insanın değişen derecelerde çok sayıda değeri vardır (örneğin, başarı, iyilikseverlik). Belirli bir değer bir kişi için çok önemli olabilir, ancak

[257] Shalom H. Schwartz, "Universals In The Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Emorical Tests In 20 Countries", *Advances In Experimental Social Psychology*, Vol. 25, 1992, s. 4.
[258] Jan Cieciuch, Shalom H Schwartz, Eldad Davidov, "Values, Social Psychology of", *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd Edition, Vol 25. Oxford: Elsevier, 2015, s. 43.
[259] Shalom H Schwartz, Jan Cieciuch, Michele Vecchione, Eldad Davidov, "Refining the Theory of Basic Individual Values", *Journal of Personality and Social Psychology*, July 2012, s. 2.
[260] Schwartz, a.g.m., 1992, s. 4.
[261] Schwartz, a.g.e., 1996, s. 122.
[262] Jan Cieciuch and Shalom H. Schwartz, *Values and the Human Being*, The Oxford Handbook of the Human Essence, 2018, s. 14.

bir başkası için önemsiz olabilir. Değerler motivasyonel bir yapıdır. "İnsanlar neden değerlerine göre davranırlar?", sorusunun olası nedenlerden biri, kişinin inançları (değerleri) ile eylemleri arasında tutarlılığa ihtiyaç duymasıdır. Bir diğeri, değer tutarlı eylemin ödüllendirici olduğudur, insanların istediklerini elde etmelerine yardımcı olur. Değerler bilinçli kararlar gerektirmeyen alışkanlıklar gibi mekanizmalar yoluyla davranışı etkileyebilir[263].

Değerler neyin arzu edilir ve değerli olduğunu ifade eder. Birden çok seviyede bulunurlar. Kolektif düzeyde kültürel değerler yaygın olarak paylaşılır, neyin iyi, doğru ve arzu edilir olduğuna dair soyut fikirler sunarlar[264].



Şekil 3: Değerler, Tutumlar ve Davranışlar

Değerler, tutum süreçlerinin altında yatan küresel inançlar olarak kavramsallaştırılmaktadır. Özellikle, değerler seçim yapmak için temel oluştururlar. Tutumlar belirli nesnelere ve durumlara (seçimler gibi) yönelik bilişsel ve duygusal yönelimlerdir. Ve son olarak davranış, bir kişinin temel değerlerinin ve karşılık gelen tutumlarının tezahürüdür (örneğin, bir seçim yapmak)[265].

Değerler toplumları ve bireyleri karakterize etmek, zaman içindeki değişimi izlemek, tutum ve davranışların motivasyonel temellerini açıklamak için kullanılır. Teori, tüm kültürlerdeki insanların tanıdığı temel değerlerle ilgilidir. Motivasyon açısından

[263] Anat Bardi, Shalom H. Schwartz, "Values and Behavior: Strength and Structure of Relations", *Society for Personality and Social Psychology*, 2003, s. 1208-1209.
[264] Lilach Sagiv, Shalom H Schwartz, Sharon Arieli, *Personal Values, National Culture and Organizations: Insights Applying the Schwartz Value Framework*, The Handbook of Organizational Culture And Climate, Edition: Second Edition, 2011, s. 2.
[265] Patrick E. Connor, Boris W. Becker, "Personal Values and Management What Do We Know and Why Don't We Know More?", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 3., No. 1, March 1994, s. 68.

farklı on değer yönelimini tanımlar ve bu değerler arasındaki çatışma ve uyum dinamiklerini belirler. Bazı değerler birbiriyle çelişir (örn. iyilikseverlik ve güç), diğerleri uyumludur (örn. uyma ve güvenlik). Değerlerin "yapısı", göreceli önemlerine değil, değerler arasındaki bu çatışma ve uyum ilişkilerine işaret eder[266].

Tablo 3: Motivasyonel Değer Türleri[267]

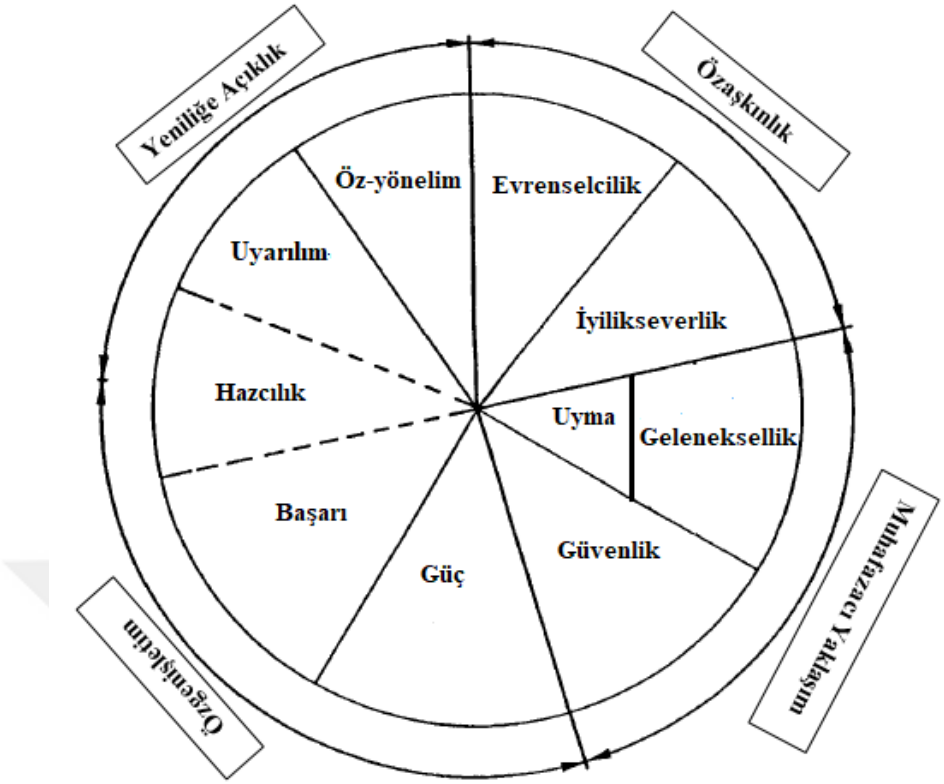
Güç: Sosyal statü ve prestij, insanlar ve kaynaklar üzerinde kontrol veya hâkimiyet (sosyal güç, otorite, servet)
Başarı: Sosyal standartlara göre yetkinlik göstererek kişisel başarı (başarılı, yetenekli, hırslı, etkili
Hazcılık: Kendi için zevk ve duygusal tatmin (zevk, hayattan keyif almak)
Uyarılım: Heyecan, yenilik ve hayata meydan okuma (cesur, çeşitli bir yaşam, heyecan verici bir yaşam)
Öz-yönelim: Bağımsız düşünce ve eylem seçme, yaratma, keşfetme (yaratıcılık, özgürlük, bağımsız, meraklı, kendi seçimini yapma)
Evrenselcilik: Tüm insanların ve doğanın refahını anlama, takdir etme, hoşgörü ve koruma (açık fikirli, bilgelik, sosyal adalet, eşitlik, barış içinde bir dünya, doğa ile birlik, çevreyi korumak)
İyilikseverlik: Sık sık kişisel temasta bulunan kişilerin refahının korunması ve geliştirilmesi (yardımcı, dürüst, affedici, sadık, sorumlu)
Geleneksellik: Geleneklere saygı, bağlılık ve kabul, geleneksel kültürün veya dinin kendine sağladığı fikirler (alçakgönüllü, hayattaki payını kabul eden, dindar, geleneğe saygılı, ılımlı)
Uyma: Başkalarını üzecek veya onlara zarar verecek sosyal beklentilerin veya normların, muhtemel eylemlerin, eğilimlerin ve dürtülerin kısıtlanması (nazik, itaatkâr, öz disiplinli, ebeveynleri ve yaşlıları onurlandıran)
Güvenlik: Toplumun, ilişkilerin ve benliğin güvenliği, uyumu ve istikrarı (aile güvenliği, ulusal güvenlik, sosyal düzen, temiz, iyiliğe iyilikle karşılık vermek)

Değerleri tutum ve davranışlarla ilişkilendirmek için, değer çemberi önemli bir anlama sahiptir. Dairenin bir tarafındaki değerler bir davranışı veya tutumu motive ediyorsa, karşı taraftaki değerler genellikle onu engeller. Rakip değerler arasındaki denge davranışı ve tutumları yönlendirir. Daha önemli değerler tipik olarak daha az önemli olanları gölgede bırakır[268]. Şekil 4'deki dairesel yapı, değerler arasındaki çatışma ve uyum

[266] Shalom H. Schwartz, "Basic Human Values: Theory, Measurement, and Applications", *Revue Française De Sociologie*, 42, 2006, s. 251.
[267] Shalom H. Schwartz, "Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?", *Journal* of *Social Issues*, Vol. 50, No. 4, 1994, s. 22.
[268] Shalom H. Schwartz & Jan Cieciuch, *The SAGE Encyclopedia of Theory in Psychology*, SAGE Publications, Inc.,2016, s. 4.

ilişkilerinin toplam modelini göstermektedir. Karşıt değerler merkezden zıt yönlerde; eşdeğer değerler daire içinde birbirine bitişiktir. Tüm değerleri içeren çember motivasyonel bir süreklilik oluşturur. Çemberdeki iki değer birbirlerine ne kadar uzak olursa, bu iki değerin ifade ettikleri motivasyonlar o kadar farklıdır[269]. On değer uyumluluk ve çatışma esasına göre iki üst boyutta gruplandırılmıştır. Bu iki boyuttan ilki Yeniliğe Açıklık-Muhafazacı Yaklaşım; diğeri ise Özaşkınlık-Özgenişletim olarak adlandırılmıştır[270]. İlk boyutta yer alan Yeniliğe Açıklık ve Muhafazacı Yaklaşım birbirlerinin karşıtı, aynı şekilde Özaşkınlık ve Özgenişletim değerleri de birbirlerinin karşıtıdır. Değerleri iki zıt kutuplu boyutlar olarak organize etmek, rekabet eden değerler arasındaki zıtlıkların daha kolay görülmesine olanak tanır. Yeniliğe Açıklık; öz-yönelim, uyarılım değerlerini, Muhafazacı Yaklaşım; güvenlik, uyma, geleneksellik değerlerini içerir. İkinci boyutta yer alan Özaşkınlık; evrenselcilik, iyilikseverlik değerlerini, Özgenişletim; güç, başarı değerlerini ifade eder. Hazcılık değeri hem Yeniliğe Açıklık hem de Özgenişletim unsurlarını paylaşır.

[269] Bardi, Schwartz, a.g.m., s. 1208.
[270] Shalom H. Schwartz, "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values", *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1), 2012, s. 8.



Şekil 4: Değer Çemberi

6. KİŞİSEL DEĞERLERİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

Kişisel değerlerden başarı, öz-yönelim ve uyarılım ile görev performansı ve bağlılık gibi performans belirleyicileri arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur[271]. Öz-yönelim değeri ile yaratıcı davranış arasında, ayrıca uyma değeri ile uyum davranışı arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Bir organizasyonda merkezileştirme gibi kontrol mekanizmalarının yenilikçi davranışları olumsuz etkilemesi ve uyum davranışlarını artırması muhtemeldir. Kişisel değerlerin çalışma davranışlarını etkilediğini öngören yöneticiler, kuruluşun teşvik etmek istediği çalışma davranışlarına

[271] Husameddin Ateş, Süleyman Agras, "Investigating the Predictive Abilities of Schwartz's Ten Universal Values on Five Work Performance Outcome Behaviors", *Sciences Research Review*, Volume 3, Issue 1, January, 2015, s. 24.

uygun çalışma prosedürleri oluşturmalıdır[272]. Kişisel değer sistemlerindeki farklılıklar, bir örgütteki bireyler arasındaki çatışmanın doğasını açıklamaya yardımcı olurken, değer kalıplarının benzerliği büyük olasılıkla bireyler arasındaki uyumdan kaynaklanmaktadır[273]. Yönetici ve satış elemanı değerleri arasındaki uyum ne kadar yüksekse satış performansının o kadar yüksek olduğu ifade edilmektedir. Satış elemanları ve satış yöneticileri arasında kişisel değerler paylaşıldığında, ortak hedefler ve bunları başarmanın yolları üzerinde anlaşmanın daha kolay olacağını beklemek mantıklıdır[274]. Çalışanların, değerleri ve çalışma ortamı arasında bir uyumluluk hissi olduğunda işlerine daha çok katıldıklarına dair literatürde birçok çalışma vardır. Kişinin işi, iş birimi, amiri veya organizasyonu ile değerler arasındaki uyumu iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşim, performans ve işten ayrılma gibi sonuçlarla ilişkilendirilmiştir[275].

Yöneticilerin kişisel değerlerinin örgüt kültürü ve performans üzerindeki etkileri İsrail'deki 26 firmada incelenmiştir. Liderlerin yaratıcılık ve bağımsızlık motivasyonunu ifade eden öz yönlendirme değerine atfettiği önem, kurumsal inovasyon kültürünü ve satış büyümesini öngörmektedir. Düzeni, güvenliği ve istikrarı sürdürme motivasyonunu ifade eden güvenlik değerinin, organizasyonel verimlilikle (satışların çalışan sayısına oranıyla ölçülür) olumlu ve çalışanların memnuniyetiyle olumsuz yönde ilişkili olduğu saptanmıştır. Yöneticiler için iyilikseverlik değeri destekleyici bir kültürü öngörmektedir ve iş tatmini ile olumlu ilişkili olduğu bulunmuştur[276].

Başarı ve heyecan odaklı değerlerini vurgulayan satış elemanlarının, bu iki değeri daha az önemli olarak algılayan satış elemanlarına göre girişimci satış faaliyetlerinde bulunma olasılığının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir[277]. Buna ilaveten başka bir

---

[272] Nathan Eva, Daniel Prajogo, Brian Cooper, "The Relationship Between Personal Values, Organizational Formalization and Employee Work Outcomes of Compliance and Innovation", *International Journal of Manpower*, Vol. 38, Issue 2, 2017, s. 274-287.
[273] George W. England, "Personal Value Systems of American Managers", *The Academy of Management Journal*, Vol. 10, No. 1, 1967, s. 68.
[274] William A. Weeks, Lawrence B. Chonko and Lynn R. Kahle, "Performance Congruence and Value Congruence Impact on Sales Force Annual Sales", *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.* 17, 1989, s. 345-351.
[275] Klinger and Mallon, a.g.m., s. 824.
[276] Sagiv, Schwartz, Arieli, a.g.e., s. 25.
[277] William A. Weeks, Lynn R. Kahle, "Social Values and Salespeople's Effort", *Journal of Business Research* 20, March 1990, s. 183-190.

çalışmada başarı değeri ve satış elemanı performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu belirtilmektedir[278]. ABD'deki satış elemanlarının başarı ve öz-yönelim değerlerinin, performanslarıyla önemli ölçüde ve olumlu yönde ilişkili olduğu bulunmuştur[279]. Başarılı satış elemanlarının rekabet edebilmek için başarı, güç ve iyilikseverlik değerlerine sahip oldukları ifade edilmektedir[280]. Satış elemanlarının yaratıcılık özelliği yüksek olduğunda, yeni satış tekniklerini tasarlamakta ve uygulamakta daha başarılı olduklarından satış performansları daha yüksek olabilmektedir[281]. Muhafazacı yaklaşım boyutundan ziyade yeniliğe açıklık, özgenişletim boyutundan ziyade özaşkınlık boyutunu vurgulayan bireylerin, işyerinde daha yüksek yaratıcılık düzeyleri sergileme eğiliminde oldukları bulunmuştur[282]. Başka bir çalışmada ise yeniliğe açıklık boyutundaki değerlere sahip çalışanların yenilikçi davranışlar sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Özgenişletim boyutunun, doğrudan yenilikçi davranışla ilişkili olduğu ortaya çıkmıştır. Beklendiği gibi, çalışanların kendini geliştirme değerlerine verdikleri önem arttıkça yenilikçi davranışları da artmaktadır. Özaşkınlık boyutu ile yenilikçi davranış arasında istatistiksel olarak anlamlı bir etki tespit edilmemiştir[283].

Bireylerin, görevlerini başarıyla tamamlamasına ve/veya karşılıklı hedeflere ulaşmasına gönüllü katkı olarak tanımlanan işbirliği, satış yönetiminde kritik bir konu haline gelmektedir[284]. Yüksek düzeyde bir işbirliğini ortaya çıkarmak için işbirliğini destekleyen (iyilikseverlik) değerlere yüksek öncelik verilmesi gerektiği bulunmuştur[285].

---

[278] Michael J. Swenson, Joel Herche, Social Values and Salesperson Performance: An Empirical Examination, *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.* 22, 1994, s. 283-289.
[279] Alan J. Dubinsky, Masaaki Kotabe, Chae Un Lim, William Wagner, "The Job Impact of Values on Salespeople's Responses: A Cross-National Investigation", *Journal of Business Research*, Vol. 39, 1997, s. 195-208.
[280] Herjanto and Franklin, a.g.m., s. 107.
[281] Furnham and Fudge, a.g.m., s. 15.
[282] Carlos M.P. Sousa, Filipe Coelho, "From Personal Values To Creativity: Evidence From Frontline Service Employees", *European Journal of Marketing*, Vol. 45 No. 7/8, 2011, s. 1029-1050.
[283] Ewelina Purc, Mariola Laguna, "Personal Values and Innovative Behaviour of Employees", *Frontiers in Psychology*, 2019, 10, s. 1-16.
[284] Cengiz Yilmaz, Shelby D. Hunt, "Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 29, No. 4, s. 335.
[285] Shalom H. Schwartz, *Basic Individual Values: Sources and Consequences*, In D. Sander and T. Brosch (Eds.), Handbook of Value, Oxford: UK, Oxford University Press, 2015, s. 17.

Liderlerin sahip oldukları değerler ile organizasyonların performansları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ortalama performans gösteren İrlandalı firmaların liderlerinin, muhafazacı yaklaşım boyutundaki değerleri daha yüksek seviyede, yüksek performanslı firmalarda ise liderlerin yeniliğe açıklık boyutundaki değerleri daha yüksek seviyededir. Ortalama performans gösteren Finlandiya firmalarındaki liderlerin yeniliğe açıklık boyutundaki değerleri daha yüksek seviyede, yüksek performans gösteren firmalardaki liderlerin ise muhafazacı yaklaşım boyutundaki değerleri daha yüksek seviyededir. Danimarka'da ortalama performans ve yüksek performans gösteren firmaların liderlik tarzları birbirine yakın, yani ikisinde de muhafazacı yaklaşım boyutundaki değerleri yüksek ve yeniliğe açıklık boyutundaki değerleri düşük seviyededir[286].

Özgenişletim ve özaşkınlık boyutundaki değerlerin, örgütsel karar verme ile önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur. Özaşkınlık boyutundaki değerleri yüksek seviyede olan bireylerin, özgenişletim boyutundaki değerleri yüksek seviyede olan bireylere göre daha etik kararlar vereceği belirtilmiştir[287]. Daha etik kararlar alan satış elemanlarının, daha yüksek seviyede performans gösterdikleri belirtilmektedir. Performansla ilişkisi göz önüne alındığında, firma içinde, özellikle satış gücünde etik karar vermenin teşvik edilmesinin gerekliliği desteklenmektedir[288].

7. KİŞİSEL DEĞERLER İLE BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK MODELİ ARASINDAKİ BENZERLİKLER VE FARKLILIKLAR

Değerler, yapmamız gerektiğine inandığımız şeyle, kişilik doğal olarak ne yapmaya eğilimli olduğumuzla ilgilidir. Kişilik özellikleri birbiriyle çelişmez (yani, kişi aynı anda hem dışa dönük ve hem de özdenetim/ sorumluluk kişilik özelliklerine sahip olabilir), ancak değerler çatışır. Ek olarak, kişilik özellikleri nispeten doğuştan gelen eğilimlerdir buna karşın değerler öğrenilir ve kişinin toplum tarafından kabul edilen ihtiyaçlarının uyarlanmasını, sosyal olarak onaylanmış inançlarını ifade eder. Yani birey

[286] Gabriel J. Byrne, Frank Bradley, "Culture's Influence on Leadership Efficiency: How Personal and National Cultures Affect Leadership Style", *Journal of Business Research*, 60, 2007, s. 168-175.
[287] Marcy Young, "The Effect of Values, Conscientiousness, and Self-Efficacy on Ethical Decision-Making", Student Work, 2006, s. 58, https://digitalcommons.unomaha.edu/studentwork/324
[288] Charles H. Schwepker, Thomas N. Ingram, "Improving Sales Performance Through Ethics, The Relationship Between Salesperson Moral Judgment and Job Performance", *Journal of Business Ethics,* Vol. 15, 1996, s. 1151-1160.

dışa dönük bir şekilde (kişilik) davranır çünkü dışa dönük olmak onun doğasının bir parçasıdır. Kişi, dürüstlüğün önemli olduğunu öğrendiği için dürüst bir şekilde (değer) davranır. Değer yapıları kişilik özelliklerinden biraz daha dinamik (şekillendirilebilir) görünmektedir. Bir kişinin değer yapısı yeni bir çevreye maruz kaldığında biraz değişebilirken, kişilik özellikleri yaşam boyu nispeten sabittir. Her ikisinin de karar vermeyi, motivasyonu, tutumları ve diğer davranışları etkilemesi beklenir[289]. Özellikle, değerler davranışı motive ettiğinden, bir değer (örneğin, iyilikseverlik) tekrarlayan davranışlara yol açarsa (örneğin, kişinin küçük kardeşlerine bakması), bu tekrarlayan davranış daha sonra bir özellik haline gelecektir, çünkü özellikler tekrarlayan davranış kalıplarını içerir[290].

Değerler ve özellikler karşılıklı olarak birbirlerini etkileyebilir. Değerler özellikleri etkileyebilir çünkü insanlar kendi değerleriyle tutarlı bir şekilde davranmaya çalışırlar. Değerler, idealler veya fikirler olarak hizmet eder ve dolayısıyla öz-düzenleme için kılavuz görevi görürler. İnsanlar davranışlarını değiştirerek değerleri ve davranışları arasında algıladıkları farklılıkları azaltmak isterler. Ayrıca özellikler de değerleri etkileyebilir çünkü sürekli olarak davranışsal bir özellik sergileyen insanlar, özelliğin hizmet ettiği hedeflere değer verme derecesini artırma eğilimindedir. Değerler, bilişsel, istemli kontrol altında olan tutum ve davranışları daha güçlü etkileyebilirken, özellikler çok az bilişsel kontrole tabi olan eğilimleri ve davranışları daha güçlü etkileyebilir[291].

Değerler, kişilik özelliklerinden üç şekilde farklılık gösterir. (1) Kişilik özellikleri tipik olarak gözlemlenen davranış kalıplarının açıklamaları olarak görülürken, değerler bireylerin davranışlarını, insanların ve olayların arzu edilebilirliğini yargılamak için kullandıkları kriterlerdir. (2) Kişilik özellikleri, bireylerin bir özelliği ne kadar sergilediğine göre değişirken; değerler, bireylerin belirli hedeflere atfettiği önem açısından farklılık gösterir. (3) Kişilik özellikleri, kişilerin niyetlerine bakılmaksızın 'kişilerin nasıl olduğundan' kaynaklandığı varsayılan eylemleri tanımlarken, değerler bireyin bilincinde mevcut olan kasıtlı hedeflerine atıfta bulunur[292].

[289] Parks, Guay, 2009, a.g.m., s. 678.
[290] Leduc, Feldman, and Bardi, a.g.m., s. 22.
[291] Roccas vd., 2002, s. 791-798.
[292] Bilsky, Schwartz, a.g.m., s. 165.

Değerler ve özellikler geçmiş eğilimleri özetlemenin ve gelecekteki olayları tahmin etmenin yollarıdır. Örneğin her ikisi de, insanların genel olarak hangi davranış durumunu seçeceğini tahmin edebilir. Gorsuch ve Cattell (1977) "değerlerin mizaca, yeteneklere ve eğilimlere dayandığı" sonucuna varmışlardır. Bu nedenle, değerler ve özellikler paralel yapılar veya benzer yapılar olarak görülmektedir[293]. Ancak kişilik ve değerler arasında tutarlı, teorik olarak öngörülebilir ilişkiler olsa da, yapıların farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır[294].

Kişilik özellikleri ve kişisel değerler arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmada, uyumluluk kişilik özelliği ile iyilikseverlik değeri ve deneyime açıklık ile öz-yönelim, evrenselcilik değerleri arasında olumlu ve yüksek derecede bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yapılar göz önüne alındığında bulunan ilişki mantıklıdır. Uyumluluk, bireylerin ne kadar arkadaş canlısı, sadık ve işbirlikçi olma eğilimini açıklarken, iyilikseverlik değer alanı, bireylerin dürüst, arkadaş canlısı ve yardım etmenin gerekliliği inancını yansıtır. Aynı şekilde, deneyime açıklık, bireylerin meraklı, yaratıcı ve yeni fikirlere açık olma eğilimini tanımlar; bu, hem öz-yönelim değeriyle (bireylerin bağımsız ve kendi kendini yönetmesi gerektiğine dair inançlar) hem de evrenselcilik değeriyle (bireylerin özgür olması ve bilgelik araması gerektiğine dair inançlar) olumlu ilişkidir. Özdenetim/sorumluluk kişilik özelliği ile başarı ve uyma değerleri arasında, dışa dönüklük özelliği ile uyarılım değeri arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Son olarak, duygusal istikrar ile herhangi bir değer arasında güçlü bir ilişki bulunamamıştır, ancak uyarılım ile düşük derecede olumlu ilişki tespit edilmiştir[295].

Başka bir çalışmada dışa dönüklük, uyarılım değeri ile olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Dışa dönükler, daha yüksek duygusal uyarılmaya ihtiyaç duymaları ile karakterize edilirler ve doğal olarak uyarılmaya daha çok değer verirler. Deneyime açıklık, öz-yönelim ve evrenselcilik ile olumlu, güç ve uyma ile olumsuz yönde ilişkili bulunmuştur. Deneyime açık bir kişinin farklılıklara ve özgünlüğe daha çok ihtiyacı vardır. Uyumluluk, iyilikseverlik, uyma ve geleneksellik arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Başkaları tarafından kabul edilme ihtiyacı daha yüksek olan uyumlu bir

[293] Stephen J. Dollinger, Frederick T. L. Leong, Shawna K. Ulicni, "On Traits and Values: With Special Reference to Openness to Experience", *Journal of Research In Personality*, Vol. 30, 1996, s. 34.
[294] Parks, Guay, a.g.m., s. 678.
[295] Parks, Guay, a.g.m., s. 678.

kişi, bu değerleri daha çok onaylayacaktır. Özdenetim/sorumluluk, uyma ile olumlu, öz-yönelim ve hazcılık ile olumsuz yönde ilişkilidir. Öz-yönelim ve hazcılık sosyal kuralları, normları ihlal eder, bu nedenle öz-yönelim ve hazcılık değerleri, özdenetim/sorumluluk sahibi bir kişi tarafından değersizleştirilir. Duygusal istikrarsız olanların güvenlik değeri ile ilgili varsayımsal ilişkisi desteklenmektedir. Duygusal istikrar sahibi olmayan, başkalarıyla ve çevreleriyle daha güvenli, uyumlu ve istikrarlı ilişkilere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, güvenliğe daha çok değer vermektedirler[296].

Kişisel değerler ve kişilik özelliklerinin incelendiği bu çalışmada, deneyime açık olma konusunda yüksek puan alan bireylerin yeniliğe (öz-yönelim ve uyarılım değerleri) özellikle yeni fikirlere (öz-yönelim) ve açık fikirliliğe (evrenselcilik) değer verme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir. Buna karşılık, deneyime açık olma konusunda düşük puan alan bireylerin, dünyayı olduğu gibi korumaya ve sağladığı güvenliğe (geleneksellik, uyma ve güvenlik) değer verme eğiliminde oldukları bulunmuştur. Uyumluluk aynı zamanda değerlerle de yakından ilişkilidir. Uyumluluk konusunda yüksek puan alan bireyler toplum yanlısı olmaya değer verme eğilimindedir, özellikle yakın çevrelerindeki insanlara karşı iyilikseverlik değeri ve aynı zamanda toplumun genelindeki insanlara karşı evrenselcilik değeri yüksektir. Ayrıca başkalarıyla anlaşmayı kolaylaştırmak için muhtemelen dürtülerini kısıtlama eğilimindedirler (uyma ve geleneksellik). Dışa dönüklükte yüksek puan alan bireyler, heyecana ve farklılıklara (uyarılım) değer verme eğilimindedir, hâkimiyet, başarı ve eğlenerek kendi çıkarlarını geliştirmeye (güç, başarı ve hazcılık) değer verirler. Özdenetim/sorumluluk ile en güçlü şekildeki ilişki güvenlik değerleriyle bulunmuştur. Özdenetim/sorumluluk kişilik özelliğine sahip insanların düzene, kurallara bağlılığa ve risklerden kaçınmaya değer verme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir. Aynı zamanda, uymaya değer verme (uyma) ve başarılara (başarı) sahip olma eğilimindedirler. Duygusal istikrar ile değerler arasında bir ilişki bulunmamıştır[297].

Diğer bir çalışmada deneyime açıklık ile uyarılım ve öz-yönelim değerleri arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuş, ancak hedonizm ile olumlu bir ilişki saptanmamıştır. Ayrıca deneyime açıklık, uyma ve geleneksellik ile olumsuz ilişkiye

[296] Chung Leung Luk, Michael Harris Bond, "Personality Variation and Values Endorsement In Chinese University Students", *Person. Indiuid. Diff.*, Vol. 14, No. 3, 1993, s. 429-437.
[297] Leduc, Feldman, and Bardi, a.g.m., s. 22.

sahiptir, ancak güvenlik değeri ile olumsuz bir ilişki bulunmamıştır. Deneyime açıklık ile evrenselcilik değeri arasında olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Uyumluluk, iyilikseverlik, uyma, geleneksellik ve evrenselcilik ile olumlu bir şekilde ilişkilidir. Özdenetim/sorumluluk kişilik özelliği ile uyma, güvenlik ve başarı değerleri arasında olumlu yönde ilişki bulunmuş, ancak geleneksellik ve güç değerleri ile anlamlı bir ilişki saptanmamıştır[298].

Öğrencilerin ve çalışanların (meslek sahipleri) kişisel değerleri ve kişilik özellikleri arasındaki farklılıkların incelendiği bu çalışmada, uyma ve güvenlik değerleri, özdenetim/sorumluluk özelliği ile olumlu, deneyime açıklık ile olumsuz yönde ilişki bulunmuştur. Ayrıca öz-yönelim değeri ile deneyime açıklık özelliği arasında olumlu bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Bu çalışma gruplar arasındaki farklılıkları ortaya çıkartmaktadır. Öğrenciler deneyime açık kişilik özelliğinde ve öz-yönelim değerinde daha yüksek puana sahip iken meslek sahipleri özdenetim/sorumluluk özelliğinde, uyma ve güvenlik değerlerinde öğrencilerden önemli ölçüde daha yüksek puan almışlardır[299].

Özellikler ve değerler arasındaki ilişkiyi araştıran başka bir çalışmada dışa dönüklük ile başarı, uyarılım ve hazcılık değerleri arasında olumlu ilişki olduğu belirtilmektedir. Bu bulgular, dışa dönük davranışı- çekingen ve temkinli olmasına karşın- iddialı, aktif, girişken, meydan okumayı, heyecanı ve zevki yaşamda arzu edilen genel hedefler olarak tanımlayan ve bu değerleri içeren kişisel değerlerle uyumlu olduğu görüşünü doğrulamaktadır. Deneyime açıklık ile evrenselcilik, öz-yönelim ve uyarılım değerleri arasında olumlu ilişki olduğu ifade edilmektedir. Dolayısıyla bu özellik, entelektüel ve duygusal özerkliği, çeşitliliğin kabulünü, geliştirilmesini, yenilik ve değişim arayışını vurgulayan değerlerle uyumludur. Deneyime açıklık ile uyma, güvenlik ve geleneksellik değerleri arasında olumsuz ilişki gözlenmiştir. Dolayısıyla, bu özellik statükoyu, yapıyı ve istikrarı korumayı vurgulayan değerlere zıttır. Beklenmedik bir şekilde, deneyime açıklık özelliği, güç değeri ile önemli ölçüde olumsuz yönde ilişkilidir. Güç değerleri, sosyal ve maddi çevrenin aktif kontrolünü vurgular. Bu bulgu, deneyime açıklık ile insanlara ve kaynaklara hükmetme yoluyla kontrol etme çabası arasında

[298] James M. Olver and Todd A. Mooradian, "Personality Traits and Personal Values: a Conceptual and Empirical Integration", *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, 2003, s. 109-125.
[299] Uwe Wolfradt, Claudia Dalbert, "Personality, Values and Belief in a Just World", *Personality and Individual Differences*, 35, 2003, s. 1914-1915.

uyumsuzluk olduğunu ima etmektedir. Hükmetme çabasında olan ve gücü vurgulayan insanlar, kontrol etme yeteneklerini tehdit edebilecek alışılmadık fikirleri ve deneyimleri reddedebilirler. Uyumluluk özelliği ile iyilikseverlik, geleneksellik ve daha düşük bir derecede uyma değerleri arasında olumlu bir ilişki gözlenmektedir. Bu korelasyonlar, uyumluluk için iki farklı motivasyon temelini önermektedir. İnsanlar yakınındakilerin refahı ile ilgilendikleri ve onlarla ilgilenmek istedikleri için uyumlu davranışlar sergileyebilirler (iyilikseverlik). Uyumlu davranış, sosyal yükümlülükleri yerine getirme, yerleşik normlara uyma ve ilişkilerin (geleneksellik ve uyma) bozulmasını önleme amacına da dayanabilir. Özdenetim/sorumluluk, başarı, uyma ve güvenlik değerleri ile olumlu, uyarılım ile olumsuz yönde ilişkilidir. Güvenlik ve uyma değerleri kişiler arası ilişkileri sorunsuz sürdürme ve sosyal düzenin bozulmasını önleme hedefini paylaşırlar. Özdenetim/sorumluluk sahibi olan insanların riskten kaçınmaya yöneldikleri ifade edilir. Beklendiği gibi, yüksek seviyedeki nevrotiklik özelliği ile değerler arasında çok az bir ilişki olduğu belirtilmiştir[300].

Başka bir çalışmada deneyime açıklık ile uyma ve öz-yönelim değerleri; özdenetim/sorumluluk ile güvenlik ve başarı değerleri; uyumluluk ile başarı değeri ve nevrotiklik ile uyma değeri arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur[301].

Amerika (bireyselci) ve Türkiye'yi (toplulukçu) değerler, kişilik ve siyasal ideoloji değişkenleri açısından karşılaştıran çalışmada, dışa dönüklükle, güç, hazcılık ve uyarılım arasında, sadece ABD'li örneklemde ise dışa dönüklükle, başarı ve iyilikseverlik arasında olumlu ilişkiler gözlenmiştir. İkinci olarak, her iki örneklemde uyumlulukla, iyilikseverlik ve uyma arasında, sadece ABD'li örneklemde ise uyumlulukla, geleneksellik arasında olumlu ilişkiler bulunmuştur. Üçüncü olarak, her iki örneklemde deneyime açıklıkla, öz-yönelim, evrenselcilik ve uyarılım arasında olumlu ilişkiler saptanmıştır. Dördüncü olarak, her iki örneklemde özdenetim/sorumlulukla, başarı ve güvenlik arasında olumlu ilişkiler gözlenmiştir. Son olarak, Türk ve ABD'li örneklemlerde duygusal istikrarsızlıkla uyarılım arasında olumsuz, Türk örnekleminde

[300] Roccas vd., 2002, s. 795-797.
[301] Lawrence G. Herringer, "Relating Values and Personality Traits", *Psychological Reports*, 83, 1998, s. 953-954.

duygusal istikrarsızlıkla, evrenselcilik arasında olumlu ve ABD'li örneklemdeyse aynı kişilik özelliğiyle hazcılık arasında olumsuz ilişkiler bulunmuştur[302].

Amerikalı katılımcıların kişilik özellikleri, değerleri ve siyasi tercihler arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmada deneyime açıklık ile uyarılım, öz-yönelim ve evrenselcilik arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Uyumluluk kişilik özelliğinin, iyilikseverlik, gelenek ve uyma ile olumlu ilişkili olduğu saptanmıştır. Dışa dönüklük ile başarı, hazcılık ve uyarılım değerleri arasında ve ayrıca özdenetim/sorumluluk ile uyma değeri arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Nevrotiklik özelliğinin, değer türlerinin hiçbiriyle önemli ölçüde ilişkili olmadığı belirtilmiştir[303].

[302] Özlem Gümüş, *Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (TÜRKİYE-ABD*), (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009, s. 220-221-222.

[303] Özlem Dirilen-Gümüş, Ali Dönmez, Susan E. Cross, "Who Voted for Whom? Comparing Supporters of Obama and McCain on Value Types and Personality Traits", *Journal of Applied Social Psychology,* 42, 12, 2012, s. 2890.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN VE KİŞİSEL DEĞELERİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

3. SATIŞ ELEMANLARININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN VE KİŞİSEL DEĞELERİNİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİNİN ARAŞTIRILMASI

Tezin araştırma aşamasında kişilik özelliklerinin ve kişisel değerlerin sübjektif satış performansına etkisi bağlamında kişisel değerlerin, kişilik özellikleri ve satış performansı arasındaki ilişkide aracılık rolünü belirlemeye yönelik bir model oluşturulması ve test edilmesi söz konusudur. Araştırma sürecine ilişkin aşamalar aşağıda ayrıntılı olarak verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Tezin araştırma bölümünün amacı, kişilik özellikleri, kişisel değerler ve satış performansı arasındaki ilişkileri, Beş Faktör Kişilik Modeli ve Schwartz Değer Teorisi çerçevesinde açıklamaktır ve yukarıda belirtilen araştırma sorunsalını araştırmaktır. Bu temel hipotez kişisel değerlerin aracı rolünü araştırmaktadır. Hipotez testi yapısal eşitlik modeli ile gerçekleştirilmiştir. Kurgulanan modelde yer alan kişilik, kişisel değerler ve sübjektif performans algısı formatif değişken olarak ölçülmüştür. Formatif değişken olarak tercih edilmesinin sebepleri tezin ilerleyen kısımlarında ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Temel olarak formatif değişkenler farklı değişkenlerin kombine edilmesi, ortak bir yapıda toplanması ile oluşturulan, açıklayıcı olduğu düşünülen soyut kavramları ifade etmektedir. Ekonomi alanında oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır.[304] Göstergeler birleşerek formatif değişkeni oluşturmaktadır. Söz konusu göstergeler, farklı bir boyuta işaret ettikleri için herhangi birisinin eksikliği teorik kavramın anlamının bozulması riskini doğurabilmektedir[305]. Herhangi bir göstergedeki (indikatördeki)

[304] Derya Doğan, *SmartPLS ile Veri Analizi*, 2. Baskı, Ankara: Zet Yayınları, 2019, s. 40.
[305] Doğan, a.g.e., s. 41.

değişim, formatif değişkeni etkiler[306]. Özetle, sübjektif satış performansı üzerinde önemli bir girdi olarak görülen kişilik-değerler unsurlarının etkisi araştırılmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Literatürde kişilik özellikleri ve kişisel değerler psikoloji, sosyoloji, ekonomi, politika, antropoloji bilim dalları tarafından incelenmektedir. Ayrıca Beş Faktör Kişilik Modeli klinikler, endüstriyel ve örgütsel ortamlarda kullanılmaktadır. Çalışmada beş faktör kişilik özelliklerinden dışa dönüklük ve uyumluluk özellikleri ve kişisel değerlerden; uyarılım, başarı, güç, hazcılık, iyilikseverlik, uyma, geleneksellik değerinin satış performansı üzerindeki etkileri kapsam olarak incelenmiştir.

Dışa dönüklüğün, satış elemanı ve yöneticiler gibi sosyal etkileşimle karakterize edilen işlerde geçerli bir performans öngörücüsü olduğu ifade edilmektedir[307]. Uyumluluk özelliği yükseldikçe özerklik düzeyi daha az olan işlerde, özerklik düzeyi yüksek olan işlere oranla daha yüksek performansa sahip olunacağı ifade edilmiştir[308]. Buradan uyumluluk düzeyi yüksek olan çalışanların özerlik düzeyi nispeten daha az olan işlerde performansların daha yüksek olacağı söylenebilinir.

Ayrıca birçok çalışmada özdenetim/sorumluluk özelliği üzerinde durulmuştur ancak bu özelliğin dışındaki kişilik özellikleri de performansı önemli ölçüde etkilediği için, bu özelliklerin incelenmesi gerekliliği vurgulanmıştır[309]. Buna ilave olarak kişiliğin işyerindeki tutum ve davranışları şekillendirdiği dinamik süreçleri anlamak için ek çalışma yapılması gerekmektedir. Kişiliğin, değerleri nasıl etkilediğini açıklayan modellere ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir[310].

İlaç sektörünün yapısı, çalışanların görev yapılarının iyi tanımlanmış olması ve nispeten daha düşük özerlik düzeyine sahip olmasından dolayı, dışa dönüklük özelliğinin yanı sıra uyumluluk özelliği de çalışmanın modeline dâhil edilmiştir.

[306] Doğan, a.g.e., s. 40.
[307] Rothmann and Coetzer, a.g.m., s. 69.
[308] Barrick and Mount, 1993, a.g.m., s.111.
[309] Hurtz and Donovan, a.g.m., s. 871.
[310] Klinger and Mallon, a.g.e., s. 823.

3.3. Araştırmanın Yöntemi ve Örneklem

Araştırma nicel araştırma sürecini içermektedir. Bu kapsamda nedenselliğin araştırılması esas olmaktadır. Nedensel tarama araştırması, bir veya birden fazla bağımlı değişken üzerinde etkili olan bağımsız değişken veya değişkenleri tespit edilmesini sağlar. Aracı (mediatör) ve Düzenleyici (moderatör) etkileri araştırarak yordamsal analiz yapma imkânı sunar.[311] Aracı değişken, bağımsız değişkenin etkisini bağımlı değişkene ileterek, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini açıklamaya yardımcı olmaktadır.[312]

Saha araştırması doğal olarak yüz yüze satış yapan elemanlarından veri toplanmasını gerektirmektedir. Ancak, yüz yüze satış yapan satış elemanlarının kayıtlı olduğu bir liste bulunmamaktadır. Bu bağlamda yüz yüze satışın yoğun olarak kullanıldığı bir alana yönelme gerekliliğinden hareketle araştırma ilaç sektöründe faaliyet gösteren firmalarda çalışan satış elemanlarına yönelik gerçekleştirilmiştir. Veriler online anket yöntemi ile söz konusu sektördeki firmalardan satış elemanlarının katılımları konusunda destek istenmiş, bununla birlikte ilgili alanda faaliyette bulunan sektörel kuruluşların online anket linkini paylaşmaları rica edilmiştir. Buna ilaveten online anket linki, Mümessil Dayanışma Dernekleri gibi sivil toplum kuruluşları tarafından paylaşılmış ve toplam 258 adet anket satış elemanları tarafından yanıtlanmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veriler Eylül 2020- Aralık 2020 tarihleri arasında elde edilmiştir. Analizler SPSS 22 ve Smart PLS 3.3 istatistiki yazılım programları ile gerçekleştirilmiştir.

SmartPLS programı; muhasebe, organizasyon yönetimi, uluslararası yönetim, operasyon yönetimi, yönetim bilgi sistemleri, stratejik yönetim, tedarik zinciri yönetimi, turizm ve pazarlama dâhil olmak üzere çok çeşitli disiplinlerde yaygın olarak kullanılmaktadır[313]. SmartPLS programının seçilme nedeni ağırlıklı olarak doğrudan

[311] Sait Gürbüz, Faruk Şahin, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe – Yöntem – Analiz*, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ekim 2018, s. 108.
[312] Gürbüz, Şahin, a.g.e., s. 79.
[313] Marko Sarstedt, Christian M. Ringle, Joseph F. Hair, "Partial Least Squares Structural Equation Modeling, C. Homburg et al. (eds.)", Handbook of Market Research, Heidelberg: Springer, 2017, s. 2-3.

tahminleyici analize öncelemesi, normal dağılım şartı aramaması ve tek veya iki maddeli göstergelerin modelde yer almasına imkân tanıması ve her şeyden önemlisi formatif ölçüme izin vermesidir[314]. Araştırmacıların SmartPLS programını seçmesinin diğer sebepleri şu şekildedir; analiz teorik bir çerçeveyi bir tahmin perspektifinden test etmekle ilgili olduğunda; araştırma amacı, yerleşik teorilerin teorik uzantılarını keşfederek artan karmaşıklığı daha iyi anlamak olduğunda; araştırma finansal oranlardan veya benzer türde veri yapaylığından oluştuğunda; ölçüm teorisi temelinde kapsamlı bir doğrulamadan yoksun olabilecek ikincil/arşiv verilere dayandığında; örneklem büyüklüğünün küçük olduğu durumda ve araştırmada, analizler için gizli değişken puanları gerektirdiğinde kullanılır[315]. Bunun yanı sıra birçok farklı konfigürasyonu değerlendirerek verilerin incelenmesini sağlar. Bu özellik, tipik olarak tahmine odaklanan, çok az teorik doğrulamaya sahip karmaşık modellere dayanan analizlerde faydalıdır[316].

3.4. Araştırmanın Soru Formu

Araştırmanın soru formu, iki kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, anket katılımcılarının demografik bilgilerini (yaş, cinsiyet, eğitim durumu vb.) öğrenmeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci kısımda ise araştırmanın modelini test etmek için kullanılan ölçekler yer almaktadır. Bu ölçekler Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği, Portre Değerler Anketi, Performans Değerlendirme Ölçeğidir.

3.4.1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği

Beş faktör kişilik özelliklerini ölçen kısa bir ölçüm aracına olan ihtiyacı karşılamak için "Big Five Inventory" (BFI Benet-Martinez & John, 1998)[317] geliştirilmiştir. Türkçe'ye Sümer, N. ve Sümer, H. C. (2005) tarafından "Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği" olarak çevrilmiştir. Ölçeğin orijinalinde duygusal istikrarsızlık (dengesizlik)

[314] Erkan Yıldız, *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2020, s. 23.
[315] J.F. Hair, J.J. Risher, M. Sarstedt, C.M. Ringle, "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM", *European Business Review*, Volume 31, Issue 1, 2019, s. 5.
[316] Edward E. Rigdon, Marko Sarstedt & Christian M. Ringle, "On Comparing Results from CB-SEM and PLS-SEM: Five Perspectives and Five Recommendations", *Marketing ZFP*, 39(3), 2017, s. 13.
[317] John P. Oliver & Sanjay Srivastava, "The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives", In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), Handbook of Personality: Theory and Research, Vol. 2, New York: Guilford Press, 1999, s. 21.

boyutunun ölçülmesi için sorular yer alırken, tezde duygusal istikrar (denge) ölçülmek istenildiğinden orijinal ölçekten farklı olarak ters kodlanmış sorunun yeri değiştirilmiştir. Diğer kişilik özelliklerindeki ters kodlanmış sorularda değişiklik yapılmamış aynısı alınmıştır. Tez çalışmasında Rammstedt ve John (2007) tarafından oluşturulan on-maddelik beş faktör kişilik ölçeği kullanmıştır. Ölçeğin on maddeli kısa versiyonu yeniden test güvenilirliğinin % 85'ini korumuştur. Genel olarak, bulunan bulgulara göre on maddeli beş faktör kişilik ölçeği, 44 maddelik beş faktör kişilik ölçeğinin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin önemli bir bölümünü muhafaza eder ve dolayısıyla on maddeli beş faktör kişilik ölçeği yapı geçerliliğini desteklemektedir[318]. Başka bir çalışmada on maddeli beş faktör kişilik ölçeği için güvenirlik değerlerinin sırasıyla dışa dönüklük için 0.88, uyumluluk için 0.81, öz denetimlilik için 0.90, duygusal dengesizlik için 0.85 ve deneyime açıklık için 0.84 olduğu bulunmuştur. Güvenirlik değerlerinin tamamının 0.70'den yüksek bulunması ölçeğin güvenirlik değerlerinin yüksek olduğunu yani tutarlı veriler ürettiğini göstermektedir[319]. Toplam 10 sorudan oluşan yapıya ilişkin değerlendirmeler 5'li likert ölçeği ile (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) gerçekleştirilmiştir.

3.4.2. Portre Değerler Anketi

Schwartz Değer Anketi'nin (SDA) bazı sınırlılıklarını aşabilmek ve değer yönelimlerini daha etkin biçimde ölçebilmek için, Schwartz ve arkadaşları (2001) Portre Değerler Anketi'ni (PDA) [320] geliştirmişlerdir[321]. PDA'nin kullanıldığı çalışmada güvenirlik katsayıları şöyledir: güç 0.81, güvenlik 0.80, uyma 0.75, geleneksellik 0.82, iyilikseverlik 0.66, evrenselcilik 0.72, öz-yönelim 0.65, uyarılım 0.70, hazcılık 0.77 ve başarı 0.81[322]. 21 sorudan oluşan ankete ilişkin veriler 5'li likert ölçeği ile (1= Bana Hiç

[318] Beatrice Rammstedt, Oliver P. John, "Measuring Personality In One Minute or Less: A 10-Item Short Version of The Big Five Inventory In English and German", *Journal of Research In Personality*, 41, 2007, s. 203–212.
[319] Mehmet Barış Horzum, Tuncay Ayas, Mehmet Ali Padır, Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması**,** *Sakarya University Journal of Education, 7*(2), s. 398-408**.**
[320] Shalom H. Schwartz, *A Proposal for Measuring Value Orientations across Nations*, 2003, s. 311-312.
[321] Kürşad Demirutku, Nebi Sümer, "Temel Değerlerin Ölçümü: Portre Değerler Anketinin Türkçe Uyarlaması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 13, 25, 2010, s. 20.
[322] Demirutku, Sümer, a,g,m., s. 22.

Benzemiyor, 2= Bana Benzemiyor, 3= Bana Az Benziyor, 4= Bana Benziyor, 5= Bana Çok Benziyor) ölçülmektedir.

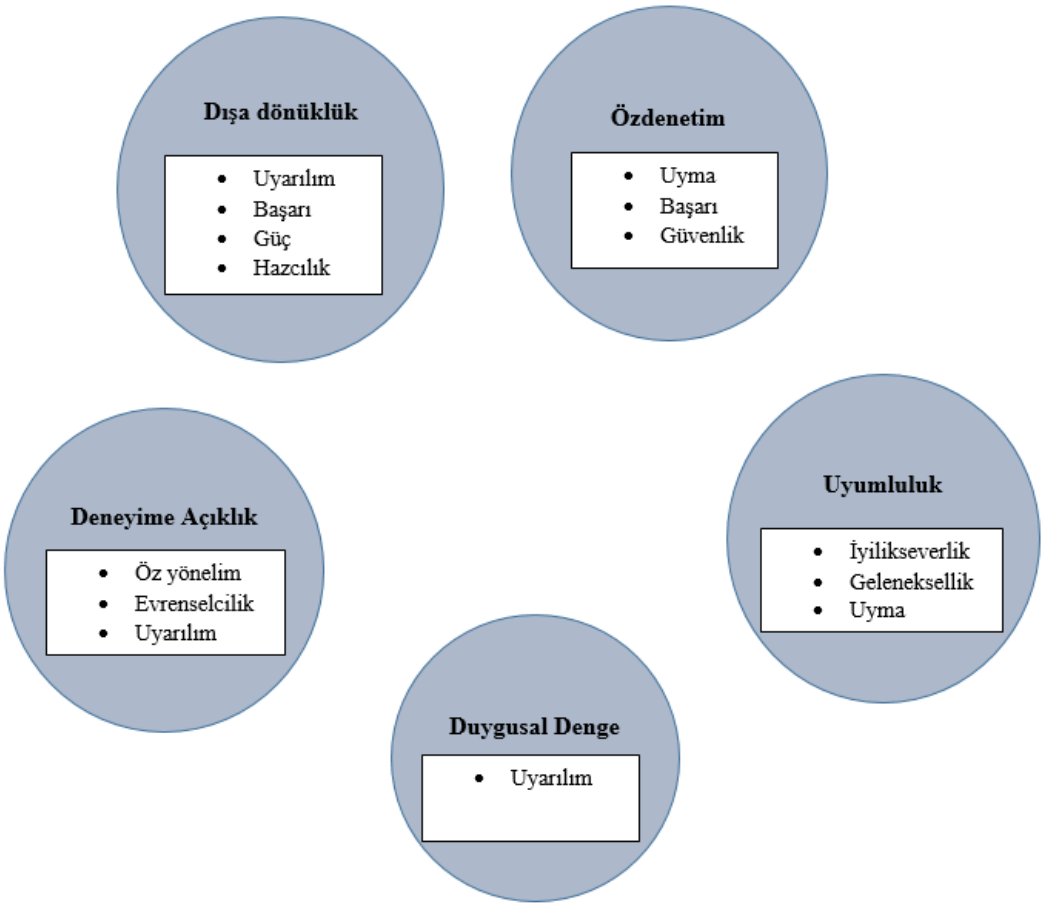
3.4.3. Performans Değerlendirme Ölçeği

Subjektif performans algısını ölçmek için iki kaynaktan yararlanılmıştır. İlk beş soru için Sujan, Weitz ve Kumar (1994) yaptıkları çalışmada kullanılan performans ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçeğin literatürde yüksek içsel tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir[323]. Diğer sorular ise Behrman & Perreault (1982)[324] yaptıkları çalışmadan alınmıştır. Türkiye'de yapılmış performans değerlendirme ölçeğinin güvenirliliğinin 0.95 olduğu bulunmuştur[325]. Katılımcılar 12 soruluk ölçeği 5'li likert ölçeği ile (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) değerlendirmişlerdir.

[323] Harish Sujan, Barton A. Weitz and Nirmalya Kumar, "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1994, s. 47.
[324] Douglas N. Behrman, William D. Perreault, "Measuring the Performance of Industrial Salespersons", *Journal of Business Research* 10, 1982, s. 361-368-369.
[325] Sezin Canay Acar, *Müşteri Odaklılığın Satış Performansına Etkisi Ve Bir Araştırma,* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013, s. 92.

3.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma modeli oluşturulurken ilgili yazında kişilik özellikleri (dışa dönüklük, özdenetim/sorumluluk, uyumluluk, duygusal denge, deneyime açıklık) ile kişisel değerler (güç, güvenlik, uyma, geleneksellik, iyilikseverlik, evrenselcilik, öz-yönelim, uyarılım, hazcılık, başarı) arasındaki ilişki ayrıntılı biçimde incelenmiş ve özet olarak Şekil 5'de gösterilmiştir.



Şekil 5: Kişilik Özellikleri ile Kişisel Değerler Arasındaki İlişki

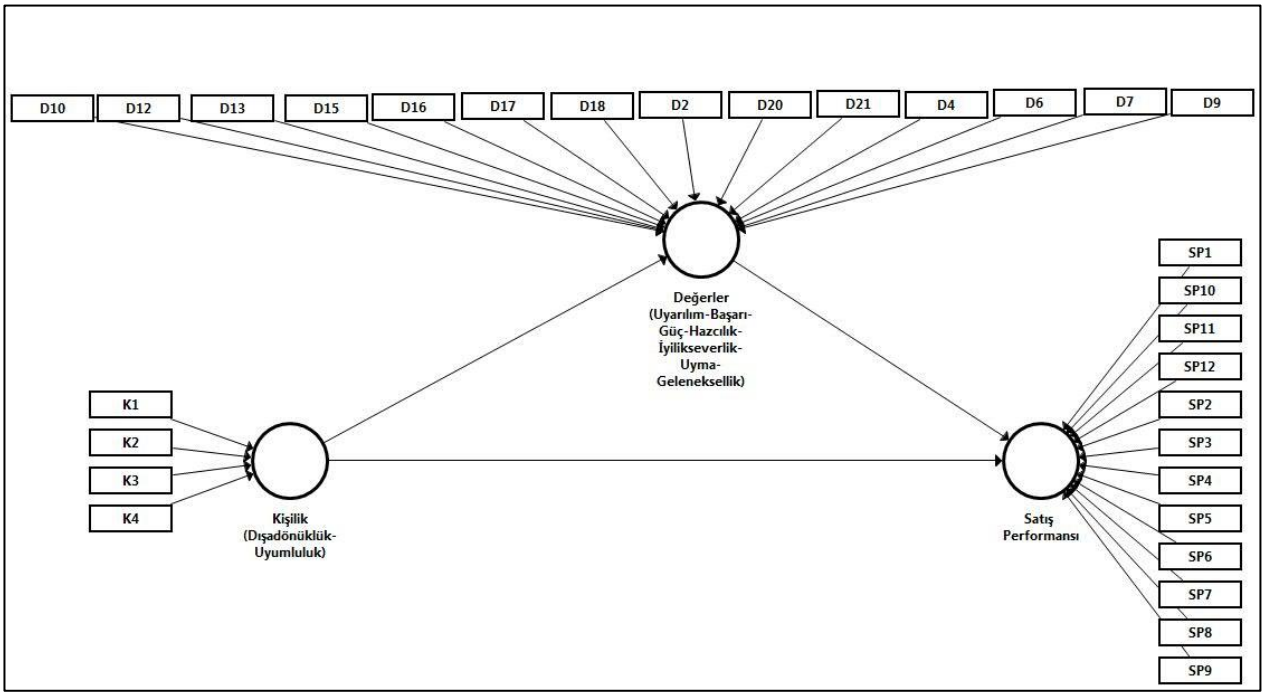
Satış performansının satış elemanlarının kişilik özellikleri ve kişisel değerlerinden etkilendiği gözlenmiştir. Barrick & Mount'a (1991) göre dışa dönüklük ve uyumluluk

kişilik özelliğinin iki meslek (satış ve yönetim) için iş performansı ile ilişkili olması beklenmektedir, çünkü kişiler arası ilişkilerin bu mesleklerde başarının önemli belirleyicileri olması muhtemeldir. Herjanto ve Franklin (2009) yaptıkları çalışmada, başarılı satış elemanlarının rekabet edebilmek için başarı (Swenson & Herche,1994), güç (Olalekan, 2009) ve iyilikseverlik değerlerine (Msweli-Mbanga ve Lin, 2003) sahip olduğu ifade edilmektedir. Schwartz (2015), karşılıklı hedeflere ulaşılmasında işbirliğinin satış yönetiminde önemli bir konu olduğunu ve işbirliğini ortaya çıkarmak için işbirliğini destekleyen (iyilikseverlik) değerlere yüksek öncelik verilmesi gerektiğini söylemektedir.

Araştırma literatür bulgularından hareketle kişilik özellikleri ve satış performansı arasında, kişilik özellikleri ile kişisel değerler arasında, kişisel değerler ile satış performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu ve bu ilişkide kişisel değerlerin, kişilik özellikleri ve satış performansı arasında aracılık etkisinin var olduğu düşünülerek formatif bir model oluşturulmuştur. Gözlemlenen (gizli) yapılar göstergelerin bileşiminden oluşmakta ve onların bir temsilcisidir. Göstergeler (indikatörler) yapıyı tanımlamaktadır. Formatif değişkenin göstergeleri, formatif değişkenin temsil ettiği kavramın farklı boyutlarını (yönlerini) ele aldığı için göstergeler yapının alt boyutlarını ifade eder ve bu alt boyutlar birleşerek yapıyı oluşturmakta ve onu etkilemektedirler. Literatürde son dönemlerde kişilik özelliklerinin, kişisel değerlerin ve satış performansının formatif yapı olarak incelendiği göze çarpmaktadır. Beş faktör kişilik özelliklerinin formatif yapı olarak ölçülmesinin daha doğru olduğu ifade edilir[326]. Başka bir araştırma modelinde de beş faktör kişilik özelliği formatif yapıdadır[327]. Kişiliğin boyutlarının ele alındığı başka bir çalışmada araştırma modeli formatif olarak oluşturulmuştur[328]. Kültürel değerlerin reflektif yapıdan ziyade formatif bir yapı olarak

[326] Nils Myszkowski, Martin Storme, Jean-Louis Tavani, "Are Reflective Models Appropriate for Very Short Scales? Proofs of Concept of Formative Models Using The Ten-Item Personality Inventory", *Journal of Personality*, 87(2), 2019, s. 367.
[327] Tai-Yi Yu and Tai-Kuei Yu, "The Moderating Effects of Students' Personality Traits on Pro-Environmental Behavioral Intentions in Response to Climate Change", *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 14, 1472, 2017, s. 5.
[328] Soodeh Hajhoseiny, Zadallah Fathi, Hossein Shafiei, "Are Those with Darker Personality Traits more Willing to Corrupt When They Feel Anxious?", *Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol. 12, No. 3*, Summer 2019, s. 458.

ele alınması gerektiği belirtilmektedir[329]. Başka bir çalışmada da kültürel değerler formatif yapı olarak incelenmektedir[330]. Hizmet sektöründeki çalışanların kişisel değerlerinin incelendiği çalışmada, kişisel değerler formatif yapı olarak ele alınmaktadır[331]. Satış performansının formatif bir yapı olarak ele alınması gerektiği belirtilir[332]. Performansın farklı yönleri (boyutları) ele alındığında formatif yapının daha uygun olduğunu iddia edilmektedir[333]. Yapılan araştırma modelinde satış performansı üç boyutta ele alınmıştır. Bunlar satış hedefi, bilgi sağlama ve satış sunumudur.



Şekil 6: Araştırma Modeli

[329] Lei Mee Thien, Ramayah Thurasamy, Nordin Abd Razak, "Specifying and Assessing A Formative Measure For Hofstede's Cultural Values: A Malaysian Study", *Quality & Quantity International Journal of Methodology*, 48(6), November 2014, s. 3332.
[330] Shehnaz Tehseen, Sulaiman Sajilan, Kamisan Gadar, T. Ramayah, T., "Assessing Cultural Orientation As A Reflective-Formative Second Order Construct-A Recent PLS-SEM Approach", *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6(2), 2017, s. 38.
[331] Le Nguyen Hau, Pham Ngoc Thuy, "Impact of Service Personal Values on Service Value and Customer Loyalty: A Cross-Service Industry Study", *Service Business An International Journal*, Volume 6, Number 2, June 2012, s. 141.
[332] Harald Biong & Fred Selnes, "The Strategic Role of the Salesperson in Established Buyer-Seller Relationships", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 3(3), 1997, s. 41.
[333] Jan-Michael Becker, Kristina Klein and Martin Wetzels, "Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models", *Long Range Planning*, Vol. 45, 2012, s. 364.

Araştırmada test edilen hipotezler şunlardır:

H1: Değerler (uyarılım-başarı-güç-hazcılık-iyilikseverlik-uyma-geleneksellik), kişilik özellikleri (dışa dönük ve uyumluluk) ile satış performansı arasında aracılık etkisine sahiptir.

H2: Kişilik özellikleri (dışa dönük ve uyumluluk) ile değerler (uyarılım-başarı-güç-hazcılık-iyilikseverlik-uyma-geleneksellik) arasında olumlu bir ilişki vardır.

H3: Değerler (uyarılım-başarı-güç-hazcılık-iyilikseverlik-uyma-geleneksellik) ile satış performansı arasında olumlu bir ilişki vardır

H4: Kişilik özellikleri (dışa dönük ve uyumluluk) ile satış performansı arasında olumlu bir ilişki vardır.

3.6. Verilerin Analizi

Verilerin analizi kısmında katılımcıların demografik özellikleri ardından, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri, modelin testi ve aracı değişkenin etkisi incelenmiştir. Formatif yapıdaki modellerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri, reflektif yapıdakilerden farklı kriterlere göre değerlendirilmektedir[334]. Araştırma modelinde; rho A iç tutarlılık güvenirliliği (internal consistency reliability), faktör ağırlıkları, doğrusallık analizi, Q^2 tahmin gücü analizi, açıklayıcılık (R^2), etki büyüklüğü (f^2), model uyum endeksleri, yapısal eşitlik analizi ve VAF (dolaylı etkinin toplam etkiye oranı olup mediasyonun düzeyini gösterir) değeri hesaplanmıştır.

3.6.1. Katılımcı Profili

Araştırmaya katılan satış elemanlarına ilişkin demografik özellikler Tablo 4'de gösterilmiştir.

[334] Doğan, a.g.e., s. 44.

Tablo 4: Demografik Özellikler

Özellik		f	%	Özellik		f	%
Cinsiyet	Kadın	62	24	Firmadaki Görev Süresi	1 yıldan az	28	10,9
	Erkek	196	76		1-3 yıl	109	42,2
Medeni Durum	Evli	185	71,7		4-6 yıl	42	16,3
	Bekâr	73	28,3		7-9 yıl	27	10,5
Yaş	24 yaş ve altı				10 yıl ve üzeri	52	20,1
	25-40 yaş arası	159	61,6	Gelir Düzeyi	2.500 TL ve altı	5	1,9
	41-54 yaş arası	93	36,1		2.501-4.500 TL	119	46,1
	55 yaş ve üstü	6	2,3		4.501-7.500 TL	100	38,8
Eğitim	Orta-öğretim				7.501-10.000 TL	25	9,7
	Lise	39	15,1		10.000 TL üstü	9	3,5
	Ön Lisans	46	17,8	Sektör	Sağlık	218	84,4
	Lisans	148	57,4		Tekstil	4	1,6
	Lisansüstü	25	9,7		Kimya	4	1,6
Görev Süresi	1 yıldan az				Sigorta	1	0,4
	1-3 yıl	19	7,4		Diğer	31	12
	4-6 yıl	39	15,1				
	7-9 yıl	34	13,2				
	10 yıl ve üzeri	166	64,3				

Anket katılımcılarının %76'sı erkek, %24'ü kadındır. Anket katılımcılarının %71,7'si evli, %28,3'ü bekârdır. Buradan katılımcıların çoğunun erkek ve evli olduğu gözlemlenmektedir. Anket katılımcılarının %61,6'sı 25-40 yaşları arasında, %36,1'i 41-54 yaşları arasında, %2,3'ü 55 yaş ve üzeridir. Anket katılımcılarının %57,4'ü lisans mezunu, %17,8'i ön lisans mezunu, %15,1'i lise mezunu, %9,7'si lisansüstü seviyesindedir. Katılımcıların satış elemanı olarak tecrübelerine bakıldığında %64,3'ü 10 yıl ve üzeri, %15,1'i 4-6 yıl aralığında, %13,2'si 7-9 yıl aralığında , %7,4'ü 1-3 yıl aralığında görev yapmışlardır. Şu anda çalıştıkları firmadaki görev süreleri ise şu şekildedir; %42,2'si 1-3 yıl aralığında, %20,1'i 10 yıl ve üzeri, %16,3'ü 4-6 yıl aralığında , %10,9'u 1 yıldan az, %10,5'i 7-9 yıl aralığındadır. Katılımcılarının %46,1'i 2.501-4.500 TL gelir grubunda, %38,8'i 4.501-7.500 TL gelir grubunda, %9,7'si 7.501-10.000 TL gelir grubunda, %3,5'i 10.000 TL üstü gelir grubunda, %1,9'u 2.500 TL ve altı gelir grubunda yer almaktadır. Katılımcıların %84,4'ü sağlık, %1,6'sı tekstil, %1,6'sı kimya, %0,4'ü sigorta, %12'si diğer sektör çalışanlarıdır. Buradan katılımcıların çoğunun, tecrübeli, eğitimli, orta gelir grubunda, sağlık sektöründe çalışan kişiler oldukları anlaşılmaktadır.

3.6.2. Modelin Test Edilmesi

Analizler iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada araştırma modeli, ölçüm modeli olarak kullanılarak modeldeki değişkenlerin güvenirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Güvenirliği ve geçerliliği sağlanan araştırma modeli ikinci aşamada, yapısal model olarak kullanılarak ilişki analizine alınmıştır. İlişki analizi "Bootstrapping" yeniden örnekleme tekniğiyle gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada, faktör ağırlıklarının istatistiksel anlamlılığı, ikinci aşamada da hipotezlerin testleri yapılmıştır[335].

[335] Yıldız, a.g.e., s. 26.

3.6.2. İlk Aşama: Ölçüm Modeli

3.6.2.1. İç Tutarlılık Güvenirliliği

Değişkenlerle ilgili ilk bakılacak değer İç Tutarlılık Güvenirliliği (Internal Consistency Reliability) olup geleneksel olarak Cronbach's Alpha ile ölçülmektedir. Hair vd. (2014) Cronbach's Alpha'nın güvenirliliği, olması gerekenden az hesapladığı gerekçesiyle Birleşik Güvenirlik (Composite Reliability/CR) değerini, Henseler vd. (2016) rho A değerini alternatif olarak sunmaktadırlar.[336] Formatif yapıdaki araştırma modelinde; rho A iç tutarlılık güvenirliliğine (Internal Consistency Reliability) bakılmıştır. Henseler vd.'in (2016) önerdiği rho A değeri 0,70'ten büyük olması kriterine dikkat edilmiştir.[337]

Tablo 5: Yapıların Güvenirlik Değerleri

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Değerler (Uyarılım-Başarı-Güç-Hazcılık-İyilikseverlik-Uyma-Geleneksellik)		**1,000**		
Kişilik (Dışa dönüklük-Uyumluluk)		**1,000**		
Satış Performansı		**1,000**		

[336] Doğan, a.g.e., s. 44.
[337] Doğan, a.g.e., s. 45.

3.6.2.2. Faktör Ağırlıkları

Faktör ağırlıkları, formatif ölçüm modellerinde her bir göstergenin önemini değerlendirmede birinci kriterdir. Model reflektif veya formatif olabilir ancak faktör ağırlıkları negatif olmamalıdır. Negatif bir faktör ağırlığı göstergeler arasında çoklu doğrusallık sorunu olduğunu gösterir (Hair vd. 2017).[338] Negatif faktör ağırlıklarına sahip olan sorular modelden çıkartılmıştır. Her bir göstergenin faktör ağırlıkları Tablo 6'da belirtilmiştir. Ağırlıklar, 0'dan büyük 1'den küçük değerler arasında olmalıdır. Bununla birlikte, formatif modeller için ağırlıklar göstergenin ilgili gizli değişkeninin tanımına göreli katkısını ve yapının varyansını açıklamada her göstergenin önemini temsil eder[339].

Tablo 6: Faktör Ağırlıkları

	Değerler (Uyarılım-Başarı-Güç-Hazcılık-İyilikseverlik-Uyma-Geleneksellik)	**Kişilik (Dışa dönüklük-Uyumluluk)**	**Satış Performansı**
D10	0,161		
D12	0,393		
D13	0,357		
D15	0,139		
D17	0,076		
D2	0,024		
D21	0,115		
D6	0,277		
D7	0,103		
D9	0,018		
K1		0,263	
K2		0,821	
K4		0,141	
SP1			0,103
SP10			0,168
SP11			0,163
SP12			0,187
SP2			0,422
SP4			0,108
SP5			0,051
SP9			0,240

[338] Fatma Sönmez Çakır, *Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) SmartPLS 3.2. Uygulamaları*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2020, s. 62.
[339] David Garson, *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*, Statistical Associates Publishing, 2016, s. 162.

3.6.2.3. Doğrusallık

Göstergelerin doğrusallığı için her göstergenin tolerans (VIF) değeri 5 değerinin altında olması gerektiği belirtilmektedir[340]. Reflektif modellerde "Inner VIF" değerine bakılırken formatif modellerde "Outer VIF" değerine bakılmaktadır.[341]

Tablo 7: Doğrusallık Analizi

	Outer VIF
D10	**1,460**
D12	**1,275**
D13	**1,514**
D15	**1,343**
D17	**1,410**
D2	**1,321**
D21	**1,449**
D6	**1,393**
D7	**1,252**
D9	**1,102**
K1	**1,309**
K2	**1,300**
K4	**1,017**
SP1	**1,844**
SP10	**1,386**
SP11	**1,685**
SP12	**1,558**
SP2	**1,968**
SP4	**1,802**
SP5	**1,708**
SP9	**1,383**

[340] Hair vd., 2014, a.g.e., s.126.

[341] T. Ramayah, Jun Hwa Cheah, Francis Chuah, Hiram Ting, "Chapter 13. Assessment of Moderation Analysis", *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using SmartPLS 3.0: An Updated Guide and Practical Guide to Statistical Analysis (2nd Ed.)*, Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson, 2018, s.32.

3.6.3. İkinci Aşama: Yapısal Model

3.6.3.1. Tahmin Gücü Analizi Q^2 (Blindfolding)

Birleşme geçerliliği (convergent validity) bir ölçümün aynı yapıdaki diğer ölçümler (göstergeleri) ile ne kadar pozitif korelasyon gösterdiğidir. Bu analiz aynı zamanda artıklık analizi (redundancy analysis) olarak da bilinir (Chin, 1998). Artıklık analizi terimi, modeldeki bilginin, biçimlendirici (formatif) ve yansıtıcı (reflektif) yapıya dâhil edilmesi anlamında gereksiz olmasından kaynaklanmaktadır. Biçimlendirici (formatif) olarak ölçülen yapı, bir veya daha fazla yansıtıcı gösterge aracılığıyla operasyonel hale getirilmiş içsel bir gizli değişkeni öngören dışsal bir gizli değişken olarak kullanılmalıdır. İki yapıyı birbirine bağlayan yol katsayısının gücü, ilgili yapıda belirlenen biçimlendirici göstergeler setinin geçerliliğini belirtmektedir[342]. Yapısal modelde, belirli bir endojen gizli değişken için sıfırdan büyük bir Q^2 değeri, bu belirli yapı için yol modelinin öngörücü alaka düzeyine sahip olduğunu gösterir[343].

Tablo 8: Tahmin Gücü Analizi Q^2

	SSO	SSE	Q^2 (=1-SSE/SSO)
Değerler (Uyarılım-Başarı-Güç-Hazcılık-İyilikseverlik-Uyma-Geleneksellik)	**2580,000**	**2432,858**	**0,057**
Kişilik (Dışa dönüklük-Uyumluluk)	**774,000**	**774,000**	
Satış Performansı	**2064,000**	**1690,744**	**0,181**

3.6.3.2. Açıklayıcılık (R^2)

R^2, egzojen değişkenlerin endojen değişkenin yüzde kaçını açıkladığını gösteren değerdir. R^2 değerleri 0,75, 0,50 ve 0,25 olduğunda bu değerler sırasıyla güçlü, orta veya

[342] Joseph F. Hair, G.Tomas M. Hult, Christion M. Ringle, Marko Sarstedt, *A Primer 0n Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem),* SAGE Publications Ltd., 2014, s. 121.
[343] Hair vd., 2014, a.g.e., s.178.

zayıf olarak tanımlanmaktadır (Henseler vd. 2009; Hair vd. 2011). Sarstedt vd. (2017) bazı durumlarda değerinin 0,10 olmasının bile yeterli olabileceğini ifade etmektedirler[344].

Tablo 9: Açıklayıcılık (R^2)

	R Square	R Square Adjusted
Değerler (Uyarılım-Başarı-Güç-Hazcılık-İyilikseverlik-Uyma-Geleneksellik)	0,241	0,238
Satış Performansı	0,447	0,443

3.6.3.3. Etki Büyüklüğü (f^2)

Etki büyüklüğü (f^2), her egzojen değişken için hesaplanmakta olup, her bir egzojen değişkenin, endojen değişkenin açıklanma oranındaki payını göstermektedir. f^2 ile ilgili değerlendirme 0,02 ise düşük, 0,15 ise orta, 0,35 ise yüksek şeklinde yapılmaktadır (Cohen, 1988). Fakat 0,02 altındaki f^2 değerleri için bir etkiden söz etmek mümkün değildir (Sarstedt vd. 2017)[345].

Tablo 10: Etki Büyüklüğü (f^2)

	Değerler (Uyarılım-Başarı-Güç-Hazcılık-İyilikseverlik-Uyma-Geleneksellik)	Kişilik (Dışa dönüklük-Uyumluluk)	Satış Performansı
Değerler (Uyarılım-Başarı-Güç-Hazcılık-İyilikseverlik-Uyma-Geleneksellik)			0,408
Kişilik (Dışa dönüklük-Uyumluluk)	0,317		0,056
Satış Performansı			

Yapılan analizler sonucu elde edilen değerler incelendiğinde önerilen ölçme modelinin uygun olduğu, geçerlilik ve güvenilirlik ölçütlerinin tatmin edici düzeylerde olduğu bulunmuştur. Yapısal ilişkileri değerlendirmeden önce, regresyon sonuçlarından elde edilen bulguların anlamlılıklarının açıklanması için Q^2 tahmin gücü analizi, açıklayıcılık (R^2), etki büyüklüğü (f^2), model uyum endeksleri incelenmiştir. R^2,f^2 ve Q^2 değerlerinin kabul edilebilir sınırlar içerisinde olduğu bulunmuştur Modelin uygunluğu

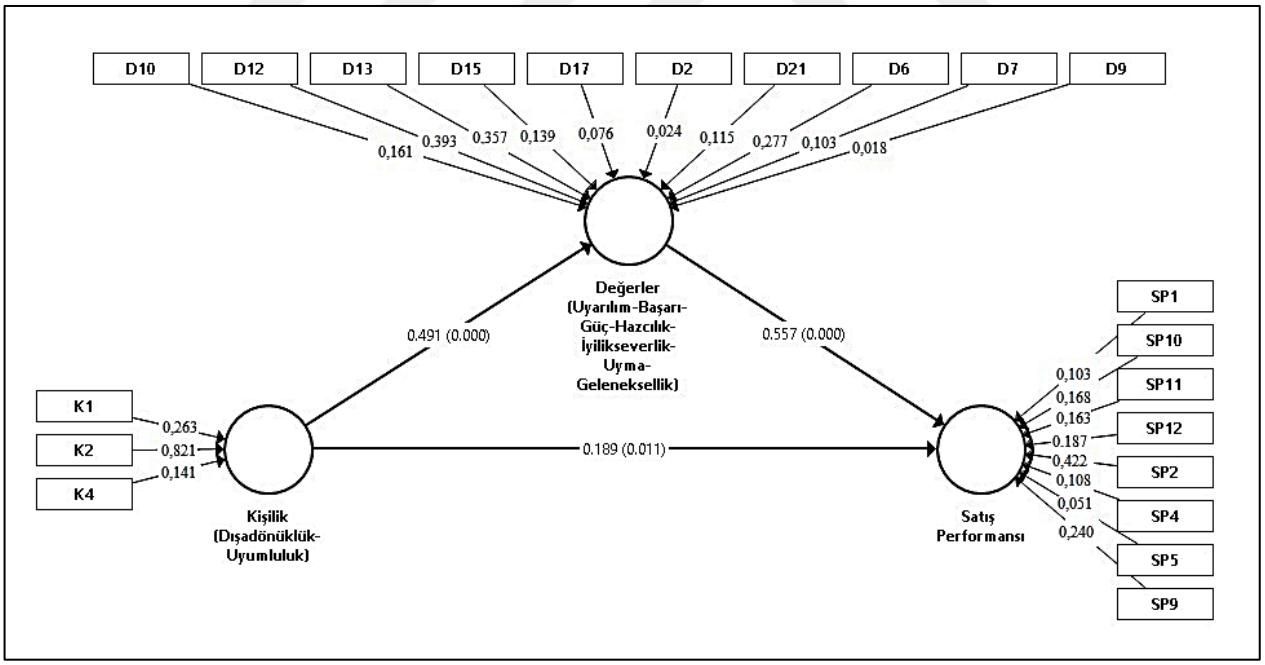
[344] Doğan, a.g.e., s. 50.
[345] Doğan, a.g.e., s. 51.

bağlamında ise NFI ve SRMR değerleri kontrol edilmiştir. SRMR değeri 0,08 in altında olmalıdır ki modelde SRMR değeri 0,051dir. NFI değerinin 0,90'dan büyük olması beklenmektedir. Modelde NFI=0,86 değerindedir ve olması gereken değere çok yakındır.

3.6.4. Analiz Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Araştırma modelinde kişisel değerler, kişilik özellikleri ve satış performansı formatif değişken olarak incelenmiştir. Araştırma modelinin analiz edilmesinde kısmi en küçük kareler yol analizi (PLS-SEM) kullanılmıştır. Program, hipotezlerin testi için yeniden örnekleme (bootstrapping) tekniğini kullanmıştır. Hair vd. (2017) ve Henseler vd. (2016) alt örneklem için 5000 sayısını önermektedir[346]. Araştırma modelinin aracı değişken eklenmiş yapısal eşitlik modellemesi (PLS-SEM) Şekil 7'de aşağıdaki gibidir. Yapısal eşitlik modellemesi analiz sonuçları Tablo 11'de görülmektedir.

Şekil 7: Aracı Değişken Eklenmiş Yapısal Eşitlik Modeli



[346] Yıldız, a.g.e., s. 30.

Tablo 11: Yapısal Eşitlik Modellemesi Analiz Sonuçları

Hipotez	**Yollar**	Standardize β Katsayısı	Standart Hata	T değeri	P değeri	**Sonuç**
1	Kişilik (Dışa dönüklük-Uyumluluk) -> Değerler (Uyarılım-Başarı-Güç-Hazcılık-İyilikseverlik-Uyma-Geleneksellik) -> Satış Performansı	0,273	0,041	6,606	0,000	**Kabul**
2	Kişilik (Dışa dönüklük-Uyumluluk) -> Değerler (Uyarılım-Başarı-Güç-Hazcılık-İyilikseverlik-Uyma-Geleneksellik)	0,491	0,054	9,161	0,000	**Kabul**
3	Değerler (Uyarılım-Başarı-Güç-Hazcılık-İyilikseverlik-Uyma-Geleneksellik) -> Satış Performansı	0,557	0,060	9,248	0,000	**Kabul**
4	Kişilik (Dışa dönüklük-Uyumluluk) -> Satış Performansı	0,189	0,075	2,523	0,012	**Kabul**

Kişilik özellikleri değerler üzerinde (β=0,491, p=0,000) ve satış performansı üzerinde (β=0,189, p=0,012) olumlu ve anlamlı etkiye sahiptir. Kişilik özelliklerinden dışa dönüklük ve uyumluluk özellikleri ile kişisel değerlerden uyarılım, başarı, güç, hazcılık, iyilikseverlik, uyma, geleneksellik değerleri arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. Dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik özellikleri ile satış performansı

arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. H2 ve H4 kabul edilmiştir. Değerlerin satış performansı üzerinde (β=0,557, p=0,000) olumlu ve anlamlı etkisi bulunmuştur. Uyarılım, başarı, güç, hazcılık, iyilikseverlik, uyma, geleneksellik değerleri ile satış performansı arasında olumlu bir ilişki olduğu bulunmuştur. H3 hipotezi de kabul edilmiştir. H1 hipotezinde, değerlerin (Uyarılım-Başarı-Güç-Hazcılık-İyilikseverlik-Uyma-Geleneksellik), kişilik özelliği (Dışa dönüklük-Uyumluluk) ile satış performansı arasındaki aracılık etkisi araştırılmıştır. Yapılan analizde p=0,000 (p<0,05) olduğu için anlamlı bir etkisi olduğu bulunmuştur.

Tablo 12: Aracı Değişken Etki Analizi

Hipotez	Yollar	Total Indirect Effect	P Values	Total Effect	VAF	Karar
1	Kişilik (Dışa dönüklük-Uyumluluk) -> Değerler (Uyarılım-Başarı-Güç-Hazcılık-İyilikseverlik-Uyma-Geleneksellik) -> Satış Performansı	0,273	0,000	0,462	0,590	**Kısmi Aracılık var**

Aracılık modellerinin test edilmesinde farklı yaklaşımlar vardır. Bu yaklaşımlardan birisi de, Baron ve Kenny yöntemi olarak da bilinen nedensel adım yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda aracılık testinin yapılabilmesi için bazı kriterlerin bulunması gerekmektedir. Bu kriterler aşağıda belirtilmiştir[347].

- Bağımlı değişken (satış performansı) ile bağımsız değişken (kişilik özellikleri) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken (kişilik özellikleri) ile aracı değişken (kişisel değerler) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken (kişilik özellikleri) ile birlikte model içerisinde kullanıldığında, aracı değişken (kişisel değerler) ile bağımlı değişken (satış performansı) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmalıdır.
- Bağımsız değişken (kişilik özellikleri) ile aracı değişken (kişisel değerler) birlikte analize dâhil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa "tam aracılık etkisi", bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse "kısmi aracılık etkisi" meydana gelir.

Oluşturulan modelde tüm kriterler sağlanmış, aracı modele dâhil edildiğinde bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişki azalmıştır. Etkinin hesaplanması ise aşağıda gösterilmiştir.

VAF= Total Indirect Effect (b*c)/ Total Effect (b*c+a) VAF değeri bu formül ile bulunmuştur. VAF değeri dolaylı etki ile toplam etkinin oranını hesaplamak için kullanılır (Nitzl ve Hirsch, 2016). VAF değeri 0,20'nin altında sıfır mediator etkiden bahsedilirken 0,20-0,80 arası kısmi, 0.80'den fazla ise tam mediator etki anlamına gelir (Hair vd. 2016)[348]. VAF=0,590 olarak bulunduğundan değerlerin kısmi aracılık etkisi vardır.

[347] Gürbüz, Şahin, a.g.e., s. 79.
[348] Çakır, a.g.e, s. 101.

SONUÇ

Firmaların kullandığı teknolojinin, ürettiği ürünlerin, rakipleri tarafından çok kısa zamanda ve daha düşük maliyetle taklit edilebildiği rekabet ortamında taklit edilemeyen tek şey, insan gücüdür. İnsan gücü sürdürülebilir rekabet avantajı yaratır, bu da firmanın rakiplerine oranla daha kârlı ve verimli olmasına olanak sağlar. Uygun nitelik ve özellikteki satış elemanı, firmanın hayatta kalmasında ve gelirinin artmasında kritik bir rol oynar. Literatürde bazı kişilik özellikleri ve kişisel değerlere sahip olan satış elemanlarının performansının diğerlerine göre daha yüksek olduğu gözlenmiştir.

Kişilik özellikleri dünyayı algılamamızı, düşünme biçimimizi ve davranışlarımızı şekillendirir. Bir işte başarılı olup olmayacağımızı veya ne kadar başarılı olabileceğimiz ile ilgili düşüncelerimizi etkiler. Bir bireyin belirli bir durumda ne yapacağına dair öngörü sağlar. Kişisel değerler tutum süreçlerinin altında yatan inançlardır ve kişinin seçim yapmasının temelini oluşturur. İnsanlar inançları (değerleri) ile eylemleri arasında tutarlı davranmak isterler. Değerler alışkanlıklar gibi mekanizmalar yoluyla davranışları etkiler. Kişilik "neye benzediğimiz", değerler ise "neye önem verdiğimiz" ile ilgilidir. Kişilik özellikleri yaşam boyu kalıcı ve doğuştan gelen eğilimlerken, değerler öğrenilir ve maruz kalınan çevreye göre değişiklik gösterebilir. İnsanlar doğuştan beri sahip oldukları kişilik özelliklerinin hizmet ettiği değerlere önem verirler.

Daha önceki çalışmalarda satış elemanlarının kişilik özelliklerinin ve kişisel değerlerinin performansa etkisi ayrı ayrı incelenmiş ancak aracılık etkisi araştırılmamıştır. Bu çalışma kişisel değerlerin aracılık rolünü inceleyerek literatüre katkı sağlamayı amaçlar. Hangi kişilik özelliğindeki insanların hangi kişisel değerlere önem verdiklerini bulabilmek için literatür araştırılıp bir özet sunulmuştur. Kişisel değerler bu bilgiler doğrultusunda seçilip araştırma modeli oluşturulmuştur.

Araştırma hipotezinde uyumluluk ve dışa dönük kişilik özelliği ile satış performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Barrick & Mount'un (1991) yaptıkları çalışmada satış ve yönetim mesleklerinde kişiler arası ilişkilerin, başarının önemli belirleyicileri olmasından ötürü; dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik özelliğinin, bu iki meslek (satış ve yönetim) için iş performansı ile ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Mahlamaki vd. (2010) yaptıkları çalışmada, dışa dönük satış elemanları ile satış

performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Barrick, Mount ve Judge (2001), sosyal, girişken, kendine güvenen, enerjik ve hırslı olan insanların satış ve yönetim gibi işlerde daha başarılı olacaklarını ifade etmişlerdir. Therasa vd. (2015), dışa dönük kişilik özelliğine sahip olan insanların kişiler arası iletişim gerektiren işlerde (özellikle yönetim ve satış pozisyonları gibi) daha başarılı olacağını bulmuşlardır. Barrick ve Mount'a (1991) göre, satış performansının tahmin edilmesinde, rekabet ile karakterize edilen dışa dönüklük kişilik özelliği önemli bir belirleyicidir. Stewart (1996), performansın ödüllendirildiği durumlarda dışa dönük kişilik özelliğine sahip kişilerin yüksek satış performansına sahip olduklarını ifade etmektedir. Vinchur vd.'ne (1998) göre, dışa dönük kişilik özelliğindeki insanlar güven ve kararlılığa sahiptir bu da satış performansının tahmin edilmesine olanak sağlar. Hurtz ve Donovan (2000), dışa dönüklük özelliğinin satışları ve yönetimsel işleri de etkilediğini ifade eder. Dışa dönük olan kişilerin diğerlerine göre daha yüksek satış performansı gösterdikleri Waheed ve Yang (2017) tarafından yapılan çalışma ile desteklenmiştir. Tsukuzi'nin (2016) yaptığı çalışmada dışa dönüklük ile satış performansı arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Judge ve Zapata'nın (2014) çalışmasında uyumluluk kişilik özelliğinin, dikkat gerektiren ve işin tamamlanmasında bağımsızlık gerektiren işlerde iş performansının tahmin edilmesine olanak sağladığı ifade edilmiştir. Hurtz ve Donovan'a (2000) göre uyumluluk kişilik özelliğine sahip olan kişilerin sempatik, işbirlikçi ve iyi huylu olmaları kişiler arası etkileşim gerektiren işler için önemlidir. Barrick, Mount ve Judge (2001) tarafından yapılmış çalışmada da benzer sonuçlar bulunmuştur, uyumluluk kişilik özelliğinin kişiler arası etkileşimi içeren işlerde yardım etmeyi ve işbirliği yapmayı sağladığından ötürü performansın belirlenmesinde önemli rol oynadığı ifade edilir. Mahlamaki vd. (2010), uyumluluk kişilik özelliği ile satış performansı arasında olumlu ilişki bulmuşlardır. Yapılan analizlerin sonucunda, dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik özelliği ile satış performansı arasında literatür ile uyumlu, olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bir diğer araştırma hipotezinde kişilik özelliği ve kişisel değerler arasında olumlu ilişki olduğu ifade edilmiştir. Parks (2007), dışa dönüklük kişilik özelliği ile uyarılım değeri, uyumluluk kişilik özelliği ile iyilikseverlik değeri arasında olumlu ilişki bulmuştur. Luk ve Bond'un (1993) çalışmasında dışa dönüklük ile uyarılım değeri, uyumluluk ile iyilikseverlik, uyma ve geleneksellik değerleri olumlu ilişkili olarak bulunmuştur. Leduc, Feldman ve Bardi'ye (2014) göre dışa dönüklükte yüksek puan alan

bireyler, heyecana ve farklılıklara (uyarılım değerleri) değer verme eğilimindedir, hâkimiyet, başarı ve eğlenerek kendi çıkarlarını geliştirmeye (güç, başarı ve hazcılık değerleri) değer verirler. Uyumluluk kişilik özelliği ile iyilikseverlik, uyma, geleneksellik değerleri olumlu ilişkili olarak bulunmuştur. Olver ve Mooradian'ın (2003) yaptıkları çalışmada uyumluluk ile iyilikseverlik, uyma, geleneksellik, evrenselcilik değerleri arasında olumlu ilişki tespit edilmiştir. Roccas vd. (2002), dışa dönüklük ile başarı, uyarılım ve hazcılık değerleri arasında olumlu ilişki olduğunu bulmuştur. Uyumluluk ile iyilikseverlik, geleneksellik ve daha düşük bir derecede uyma değerleriyle olumlu bir ilişki göstermektedir. Gümüş'ün (2009) hem Türkiye hem de ABD'de yaptığı çalışmada her iki örneklemde dışa dönüklük ile güç, hazcılık ve uyarılım değerleri arasında olumlu yönde ilişkili bulunmuştur. Uyumluluk ile iyilikseverlik ve uyma değerleri arasında olumlu ilişki bulunmuştur. Gümüş, Dönmez, Cross'un (2012) Amerikalı vatandaşlar üzerinde yaptıkları çalışmada dışa dönüklük ile başarı, hazcılık ve uyarılım değerleri arasında olumlu yönde bir ilişki saptanmıştır. Yapılan analizler sonucu dışa dönüklük ve uyumluluk kişilik özelliği ile uyarılım-başarı-güç-hazcılık-iyilikseverlik-uyma-geleneksellik değerleri arasında literatür ile uyumlu, olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bir diğer araştırma hipotezinde değerler ile satış performansı arasındaki ilişki araştırılmıştır. Herjanto ve Franklin (2009) yaptıkları çalışmada, başarılı satış elemanlarının rekabet edebilmek için başarı, güç (Olalekan, 2009) ve iyilikseverlik değerlerine (Msweli-Mbanga ve Lin, 2003) sahip olduğunu ifade etmektedirler. Swenson ve Herche (1994), başarı değeri ve satış elemanı performansı arasında olumlu bir ilişki keşfetmiştir. Schwartz'a (2015) göre bireylerin görevlerini başarıyla tamamlamasına ve/veya karşılıklı hedeflere ulaşmasına gönüllü katkı olarak tanımlanan işbirliği, satış yönetiminde kritik bir konu haline gelmektedir. Yüksek düzeyde işbirliğini ortaya çıkarmak için işbirliğini destekleyen (iyilikseverlik) değerlere daha fazla öncelik verilmesi gerektiği bulunmuştur. Yapılan analizde kişisel değerler ile satış performansı arasında literatür ile uyumlu, olumlu ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Son olarak kişisel değerlerin kişilik özellikleri ve satış performansı üzerindeki aracılık etkisi araştırılmıştır. Park ve Leduc (2014), kişisel değerlerin ait oldukları kültür, temel kişilik özellikleri ve deneyimler gibi çeşitli faktörlerden etkilendiğini öne sürmektedirler.

Kişilik özelliklerinin doğuştan itibaren geldiği ve kalıcı yapılar olarak ele alındığından, değerlerin ise çevreye göre sonradan şekillendiğinden, modelimizde kişisel değerler, aracı değişken olarak gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, kişisel değerlerin kişilik özellikleri ve satış performansı arasında kısmi aracılık etkisinin olduğu bulunmuştur.

Bu çalışmanın satış performansı, kişilik özellikleri ve kişisel değerler ile ilgili literatüre teorik ve pratik katkıları vardır. Daha önceki çalışmalarda, kişilik özellikleri ve kişisel değerler birlikte değerlendirilip satış performansına olan etkisi incelenmemiştir. Ayrıca model formatif yapı olarak oluşturulduğu için neden-sonuç ilişkilerinin daha iyi gözlemlendiği ve ilaveten kişisel değerlerin, kişilik özelliklerinin ve satış performansının farklı boyutlarını ölçmek için formatif yapının kullanılmasının daha uygun olduğu belirtilmektedir. Klinger ve Mallon'un (2015) yaptığı çalışmada, literatürde değerlerin nasıl etkilendiğini açıklayan modellere ihtiyaç duyulduğu ifade edilmektedir. Yapılan çalışma, kişisel değerler aracılığıyla, kişilik özelliklerinin satış performansını etkilediği süreci keşfederek, ilişkinin anlaşılması için daha ayrıntılı bilgi sunmaktadır. Kişilik özelliklerinin satış performansına etkisinde hangi değerlerin önemli olduğu ve ayrıca hangi kişilik özelliklerinin hangi kişisel değerler ile ilişkili olduğu açıklanmaktadır.

Kişisel değerler ile kişilik özelliklerinin uyumlu olması insanların elde etmek istedikleri şeye ulaşmalarına ve çevrelerinde tutarlı bir insan olarak algılanmalarına yardımcı olmaktadır. Değerler motivasyonel bir yapıdadır, insanlar değerlere göre hareket ederler. Değerlerin belirlenmesinde ise özellikler kritik rol oynar. Araştırmanın teorik katkıları; kişilik özellikleri ile kişisel değerler arasındaki ilişkileri içeren çalışmalar incelendikten sonra özellikler ve değerler arasında kategorizasyon yapılmasına, bunun yanı sıra kişilik özelliklerinin satış performansı üzerindeki etkisinin değerler aracılığıyla anlaşılmasına olanak sağlar.

İşe alım ve eğitim maliyetleri göz önüne alındığında, iş fark etmeksizin uygun elemanın seçilmesi çok önemlidir. Satış işi firmaya doğrudan gelir sağlayan tek kalemdir. Bu durum göz önüne alındığında doğru satış elemanı seçimi firmanın başarısı için kilit rol oynamaktadır. Doğru kişinin seçilmesi, işin yapısına ve istenen özelliklere göre değişmektedir. Jenkins ve Griffith (2004), firmaların kişilik temelli bir iş analizi yapmaları gerektiğini önermektedir. Kişilik özellikleri, nesnel olarak ölçülen iş

performansındaki farklılıkları açıklayabilmekte, yararlı, ucuz ve doğru bilgiler sunarak seçim kararına yardımcı olmaktadır (Vinchur v.d., 1998). Araştırmanın pratik katkısı, satış yönetimine, bir adayı işe alırken nihai karar verilmeden önce kişilik özellikleri ve kişisel değerlerin tespiti için fikirler önermektedir.

KAYNAKÇA

ABED Ghazaleh Moghareh and Mohammad HAGHIGHI, "The Effect of Selling Strategies on Sales Performance", *Business Strategy Series*, Vol. 10 Iss 5, 2009, pp. 266-282.

ACAR Sezin Canay, *Müşteri Odaklılığın Satış Performansına Etkisi Ve Bir Araştırma,* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul: Galatasaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2013.

AGUINIS Herman, Harry JOO, Ryan K. GOTTFREDSON, "Why We Hate Performance Management-And Why We Should Love It", *Business Horizons*, 2011, 54, pp. 503-507.

AKDOĞAN Tahsin, *Satışçıların Kişilik Özellikleri ve Satış Performansı İlişkisi,* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.

ALFRED Lestraundra, 7 Powerful Persuasion Tactics to Close Your Next Deal, https://blog.hubspot.com/sales/persuasion-tactics-how-vs-why-selling.

ANDERSON Erin & Richard L. OLIVER, "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems", Journal of Marketing, Vol. 51, October 1987, PP. 76-88.

ARMSTRONG Michael, Stephen TAYLOR, *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 13th Edition, UK: Ashford Colour press Ltd, 2014.

ATEŞ Husameddin, Süleyman AGRAS, "Investigating the Predictive Abilities of Schwartz's Ten Universal Values on Five Work Performance Outcome Behaviors", *Sciences Research Review*, Volume 3, Issue 1, January, 2015, pp. 16-31.

AYTAÇ Serpil, "Örgütsel Davranış Açısından Kişiliğin Önemi", *Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi,* Cilt 3, Sayı 1. 2001. s. 1.

BARRICK Murray R., Greg L. STEWART, Mike PIOTROWSKI, "Personality and Job Performance: Test of the Mediating Effects of Motivation Among Sales Representatives", *Journal of Applied Psychology,* 2002, Vol. 87, No. 1, pp. 43-51.

BARRICK Murray R., Michael K. MOUNT, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis", *Personnel Psychology,* 1991, 44, pp. 1-26.

BARRICK Murray R., Michael K. MOUNT and Timothy A. JUDGE, "Personality and Performance at the Beginning of the New Millennium: What Do We Know and Where Do We Go Next*?", International Journal of Selection and Assessment,* Volume 9 Numbers, 1/2 March/June 2001, pp. 9-30.

BARDI Anat, Shalom H. SCHWARTZ, "Values and Behavior: Strength and Structure of Relations", *Society for Personality and Social Psychology,* 2003, pp. 1207-1220.

BARTKUS Kenneth R., Mark F. PETERSON and Danny N. BELLENGER, "Type a Behavior, Experience, and Salesperson Performance", *The Journal of Personal Selling and Sales Management,* Summer, 1989, Vol. 9, No. 2, 1989, pp. 11-18.

BASU Amiya K., Rajiv LAL, V. SRİNİVASAN, Richard STAELIN, "Salesforce Compensation Plans: An Agency Theoretic Perspective", *Marketing Science,* 4(4), 1985, pp. 267-291.

BAYRAM Nuran, Sevda GÜRSAKAL, Serpil AYTAÇ, "Öğrencilerinin Kariyer Değerlerini Açıklamada Kişiliğin Etkisi", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* C. 12, S. 2, 2012, s. 181-189.

BECKER Jan-Michael, Kristina KLEIN and Martin WETZELS, "Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for Using Reflective-Formative Type Models", *Long Range Planning,* Vol. 45, 2012, pp. 359-394.

BEHRMAN Douglas N., William D. PERREAULT, "A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons", *Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 4, 1984, pp. 9-21.

BEHRMAN Douglas N., William D. PERREAULT, "Measuring the Performance of Industrial Salespersons", *Journal of Business Research*, 10, 1982, pp. 355-370.

BILSKY Wolfgang, Shalom H. SCHWARTZ, "Values and Personality", *European Journal of Personality*, Vol. 8, 1994, pp. 163-181.

BIONG Harald & Fred SELNES, "The Strategic Role of the Salesperson in Established Buyer-Seller Relationships", *Journal of Business-to-Business Marketing*, Vol. 3(3), 1997, pp. 39-78.

BLYTHE Jim, *Sales and Key Account Management*, Thomson Learning, UK, 2005.

BODLA Mahmood A. & Basharat NAEEM, "Creativity as Mediator for Intrinsic Motivation and Sales Performance", *Creativity Research Journal*, 26:4, 2014, pp. 468-473.

BROWN Carlton, "The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance", *Economic Insights – Trends and Challenges*, Vol.III (LXVI), No. 3/2014, pp. 1-14.

BROWN Michelle, John S. HEYWOOD, "Performance Appraisal Systems: Determinants and Change", *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 43, No. 4, December 2005, pp. 659-679.

BROWN Michelle, Douglas HYATT, John BENSON, "Consequences of the Performance Appraisal Experience", *Personnel Review*, Vol. 39 No. 3, 2010, pp. 375-396.

BROWN Steven P., Robert A. PETERSON, "Antecedents and Consequences of Salesperson Job Satisfaction: Meta-Analysis and Assessment of Causal Effects", *Journal of Marketing Research*, 30(1), 1993, pp. 63-77.

BURKE L.A., L.A. WITT, "Moderators of The Openness To Experience-Performance Relationship", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 17, Iss. 8, 2002, s. 713.

BUTCHER James N., *Oxford Handbook of Personality Assessment*, Oxford University Press, Inc., 2009.

BYRNE Gabriel J., Frank BRADLEY, "Culture's Influence on Leadership Efficiency: How Personal and National Cultures Affect Leadership Style", *Journal of Business Research*, 60, 2007, pp. 168-175.

CARDY Robert L., *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises*, M.E. Sharpe, Inc., 2014.

CAPRARA Gian Vittorio, Shalom SCHWARTZ, Cristina CAPANNA, Michele VECCHİONE, Claudio BARBARANELLİ, "Personality and Politics: Values, Traits, and Political Choice", *Political Psychology*, Vol. 27, No. 1, 2006, pp. 1-28.

CAWLE Brian D., Lisa M. KEEPING, Paul E. LEVY, "Participation in the Performance Appraisal Process and Employe e Reactions: A Meta-Analytic Review of Field Investigation", *Journal of Applied Psychology* (1998) 83(4), pp. 615-633.

CHIPAIN, George C., *Emotional Intelligence and Its Relationship with Sales Success*, College of Education Theses and Dissertations, 2003.

CHOİ Daejeong, In-Sue OH, and Amy E. COLBER, "Understanding Organizational Commitment: A Meta-Analytic Examination of the Roles of the Five-

Factor Model of Personality and Culture", Journal of Applied Psychology, 2015, pp. 1542-1567.

CHURCHILL Gilbert A., Neil M. FORD, Steven W. HARTLEY, Orville C. WALKER, "The Determinants of Salesperson Performance: A Meta-Analysis", Journal of Marketing Research, Vol. 22, No. 2, May, 1985, pp. 103-118.

CIECIUCH Jan, Shalom H SCHWARTZ, Eldad DAVIDOV, "Values, Social Psychology of", *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, 2nd Edition, Vol 25. Oxford: Elsevier, 2015, pp. 4-46.

CIECIUCH Jan and Shalom H. SCHWARTZ, *Values and the Human Being*, The Oxford Handbook of the Human Essence, 2018.

CLEVELAND Jeanette N., Kevin R. MURPHY, and Richard E. WILLIAM, "Multiple Uses of Performance Appraisal: Prevalence and Correlates", *Journal of Applied Psychology*, *74*(1), 1989, pp. 130-135.

CRAIGHEAD W. Edward and Charles B. NEMEROFF, *The Concise Corsini Encyclopedia of Psychology and Behavioral Science*, John Wiley & Sons, Inc., Third Edition, 2004.

CRAVENS David W., Thomas N. INGRAM, Raymond W. LAFORGE, & Clifford E. YOUNG, "Behavior-Based and OutcomeBased Salesforce Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 57, October 1993, pp. 47-59.

CORR Philip J., Gerald MATTHEWS, *The Cambridge Handbook of Personality Psychology*, Cambridge University Press, 2009.

CONNOR Patrick E., Boris W. BECKER, "Personal Values and Management What Do We Know and Why Don't We Know More?", *Journal of Management Inquiry*, Vol. 3., No. 1, March 1994, pp. 67-73.

CONTE Jeffrey M., Jeremy N. GINTOFT, "Polychronicity, Big Five Personality Dimensions, and Sales Performance", Human Performance, 18(4), 2005, s. 427-444.

COSTA Paul, "Neo PI-R Professional Manual", https://www.researchgate.net/publication/240133762, January 1992, pp. 223-256.

CROSS Mark E., Thomas G. BRASHEAR, Edward E. RIGDON and Danny N. BELLENGER, "Customer Orientation and Salesperson Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 41 No. 7/8, 2007, pp. 821-835

CVETKOSKA Violeta, Filip ILIEV, "Criteria of Successful Career in Sales: Sales Managers Perspective", In: Proceedings of the ENTRENOVA – ENTerprise REsearch InNOVAtion Conference, Rovinj, Croatia, 8-9 September 2016, IRENET - Society for Advancing Innovation and Research in Economy, Zagreb, Vol. 2, 2016, pp. 99-106.

ÇAKIR Fatma Sönmez, *Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) SmartPLS 3.2. Uygulamaları*, Ankara: Gazi Kitabevi, 2020.

DAMNJANOVIC Vesna, Darko KRULJ, "Important Factors For Salesperson Evaluation*", The 7th Balkan Conference on Operational Research*, 2005.

DALRYMPLE Douglas J., *Sales Managemet:Concepts and Cases,* John Wiley and Sons, Third Edition, 1988.

DAVIS John, *Magic Numbers for Sales Management: Key Measures to Evaluate Sales Success*, John Wiley & Sons, 2007.

DAY Nancy E., "Performance In Salespeople—The Impact of Age", Journal of Managerial Issues, Vol. 5, No. 2, 1993, pp. 245-273.

DEETER-SCHMELZ Dawn R. & Jane Z. SOJKA, "Personality Traits and Sales Performance: Exploring Differential Effects of Need For Cognition and Self-Monitoring", *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15:2, 2007, pp. 145-157.

DEETER-SCHMELZ Dawn R. and Jane Z. SOJKA, "Developing Effective Salespeople: Exploring The Link Between Emotional Intelligence and Sales Performance", *The International Journal of Organizational Analysis*, Vol 11, No. 3, 2003, pp. 211-220.

DENISI Angelo S., Kevin R. MURPHY, "Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?", *Journal of Applied Psychology*, 2017, pp. 1-13.

DEMİRUTKU Kürşad, Nebi SÜMER, "Temel Değerlerin Ölçümü: Portre Değerler Anketinin Türkçe Uyarlaması", *Türk Psikoloji Yazıları*, 13 (25), 2010, s. 17-25.

DOĞAN Derya, *SmartPLS ile Veri Analizi*, 2. Baskı, Ankara: Zet Yayınları, 2019.

DOLLINGER Stephen J., Frederick T. L. LEONG, Shawna K. ULICNI, "On Traits and Values: With Special Reference to Openness to Experience", *Journal of Research In Personality*, Vol. 30, 1996, pp. 23-41.

DUBINSKY Alan J., Masaaki KOTABE, Chae Un LİM, William Wagner, "The Job Impact of Values on Salespeople's Responses: A Cross-National Investigation", *Journal of Business Research*, Vol. 39, 1997, pp. 195-208.

DUBINSKY Alan J. "A Factor Analytic Study of the Personal Selling Process", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2013, pp. 26-33.

ELLIS Albert, Mike ABRAMS with Lidia D. ABRAMS, *Personality Theories Critical Perspectives*, SAGE Publications, Inc, 2009.

ENGLAND George W., "Personal Value Systems of American Managers", *The Academy of Management Journal*, Vol. 10, No. 1, 1967, pp. 53-68.

ENGLER Barbara, *Personality Theories: An Introduction*, Ninth Edition, International Edition, 2013.

ERGENELİ Azize, Taner SIĞINDI, "Satış Elemanı Müşteri Arasında Etik Yargı Farklılığı Ve Birbirlerinin Yargılarına İlişkin Beklentileri", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 20, Sayı 2, 2002, s. 115-139.

EVANS Kenneth R., Loren MARGHCIM and John L. SCHLACTER, "A Review of Expectancy Theory Research in Selling", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2:2, pp. 33-40.

EVA Nathan , Daniel PRAJOGO, Brian COOPER, "The Relationship Between Personal Values, Organizational Formalization and Employee Work Outcomes of Compliance and Innovation", *International Journal of Manpower*, Vol. 38, Issue 2, 2017, pp. 274-287.

FATİMA Zoha, "Impact of Compensation Plans on Salesforce Motivation", *Review of Professional Management*, Volume-15, Issue-2, 2017, pp. 70-76.

FEIST Jess, Gregory J. FEIST, *Theories of Personality*, Seventh Edition, McGraw-Hill, 2008.

FEIST Jess, Gregory J. FEIST, Tomi-Ann ROBERTS, *Theories of Personality*, Ninth Edition, McGraw-Hill, 2008.

FRANKE, R. George, Jeong-Eun PARK, "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, 43(4), 2006, pp. 693-702.

FRIEDMAN Howard S., Miriam W. SCHUSTACK, *Personality Classic Theories and Modern Research*, Pearson Education, Sixth Edition, 2015.

FUNDER David C., *The Personality Puzzle*, W. W. Norton & Company, Inc, 6th Edition.

FURNHAM Adrian and Marion ZACHERL, "Personality and Job Satisfaction*", Person. Individ. Diff.*, Vol. 7, No: 4, 1986, pp. 453-459.

FURNHAM Adrian and Carl FUDGE, "The Five Factor Model of Personality and Sales Performance", *Journal of Individual Differences*, Vol. 29(1), 2008, pp. 11-16.

FU Frank Q., "Effects of Salesperson Experience, Age, and Goal Setting on New Product Performance Trajectory: A Growth Curve Modeling Approach", Journal of Marketing Theory and *Practice*, 17:1, 2009, pp. 7-20.

GARSON David, *Partial Least Squares: Regression & Structural Equation Models*, Statistical Associates Publishing, 2016.

GIACOBBE Ralph W., Donald W. JACKSON Jr., Lawrence A. CROSBY & Claudia M. BRIDGES, "A Contingency Approach to Adaptive Selling Behavior and Sales Performance: Selling Situations and Salesperson Characteristics", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 2006, pp. 115-142.

GOAD Emily A., Fernando JARAMİLLO, "The Good, The Bad and The Effective: A Meta-Analytic Examination of Selling Orientation and Customer Orientation on Sales Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 34:4, 2014, pp. 285-301.

GOLDBERG Lewis R., "The Development of Markers fort he Big-Five Factor Structure", *Psychological Assessment*, Vol:4, No:1, 1992, pp. 26-42.

GÜMÜŞ Özlem, *Kültür, Değerler, Kişilik ve Siyasal İdeoloji Arasındaki İlişkiler: Kültürlerarası Bir Karşılaştırma (TÜRKİYE-ABD*), (Doktora Tezi), Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2009.

GÜMÜŞ-DİRİLEN Özlem, Ali DÖNMEZ, Susan E. CROSS, "Who Voted for Whom? Comparing Supporters of Obama and McCain on Value Types and Personality Traits", *Journal of Applied Social Psychology*, 42, 12, 2012, pp. 2879–2900.

GÜRBÜZ Sait, Faruk ŞAHİN, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe – Yöntem – Analiz*, 5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ekim 2018.

HAIR J.F., J.J. RISHER, M. SARSTEDT, C.M. RINGLE, "When to Use and How to Report the Results of PLS-SEM", *European Business Review*, Volume 31, Issue 1, 2019, pp. 2-24.

HAIR Joseph F., G.Tomas M. HULT, Christion M. RINGLE, Marko SARSTEDT, *A Primer On Partial Least Squares Structural Equation Modeling (Pls-Sem)*, SAGE Publications Ltd., 2014.

HAJHOSEINY Soodeh, Zadallah FATHI, Hossein SHAFIEI, "Are Those with Darker Personality Traits more Willing to Corrupt When They Feel Anxious?", *Iranian Journal of Management Studies (IJMS), Vol. 12, No. 3*, Summer 2019, pp. 451-479.

HAU Le Nguyen, Pham Ngoc THUY, "Impact of Service Personal Values on Service Value and Customer Loyalty: A Cross-Service Industry Study", *Service Business An International Journal*, Volume 6, Number 2, June 2012, pp. 137-155.

HAVALDAR Krishna K, Vasat M. CAVALE, *Sales and Distribution Management Text and Cases*, McGraw-Hill Publishing Company Limited, 2011.

HAWES Jon M. (Associate Editor), Donald W. JACKSON Jr., John L. SCHLACTER & William G. WOLFE, "Selling and Sales Management in Action

Examining the Bases Utilized for Evaluating Salespeoples' Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management,* 15:4, 1995, pp. 57-65.

HEINSTRÖM Jannica, "Five Personality Dimensions and Their Influence on Information Behaviour", *Information Research*, Vol. 9 No. 1, October 2003, pp. 1-24.

HELMY Irfan and Gunarso WİWOHO, "The Link Between Individual Factors and Salesperson Performance In Microfinance Institutions", *Management Science Letters*, 10, 2020, pp. 3387–3394

HERJANTO Halimin, Drew FRANKLIN, Investigating Salesperson Performance Factors: A Systematic Review of The Literature on The Characteristics of Effective Salespersons, *Australasian Marketing Journal*, 2019, pp. 104-112.

HERNANDEZ S. Robert, Stephen J. O'CONNOR, *Strategic Human Resources Management in Health Services Organizations,* Delmar Cengage Learning, 2010.

HERRINGER Lawrence G., "Relating Values and Personality Traits", *Psychological Reports*, 83, 1998, pp. 953-954.

HONEYCUTT Earl D., John B. FORD, Antonis C. SIMINTIRAS, *Sales Management: A Global Perspective,* Taylor & Francis e-Library, 2003.

HORZUM Mehmet Barış, Tuncay AYAS, Mehmet Ali PADIR, "Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması"**,** *Sakarya University Journal of Education, 7*(2), s. 398-408**.**

HURTZ Gregory M., John J. DONOVAN, "Personality and Job Performance: The Big Five Revisited", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 6, 2000, pp. 869-879.

INGEN R.E. (Ramon) van, *The Influence of The Sales Manager's Personality on New Product Adoption by Salespeople*, Master's Thesis, Eindhoven University of Technology, Faculty of Industrial Engineering & Innovation Sciences, 2013.

INGRAM Thomas N., Raymond W. LAFORGE, Ramon A. AVILA, Charles H. Schwepker, Jr., Michael R. Williams, *Sales Management: Analysis and Decision Making*, Sixth Edition Thomson South-Western, 2006.

INGRAM Thomas N., Raymond W. LAFORGE, Ramon A. AVILA, Charles H. SCHWEPKER, Michael R. WILLIAMS, *Professional Selling: A Trust-Based Approach*, Fourth Edition, Thomson South-Western, 2008.

İSMAİL Hussein N., Silva KARKOULIAN, Sevag K. KERTECHIAN, "Which Personal Values Matter Most? Job Performance and Job Satisfaction Across Job Categories", *International Journal of Organizational Analysis*, 2019, pp. 1-17.

JACKSON Donald W., Jr., Janet E. KEITH, and John L. SCHLACTER, "Evaluation of Selling Performance: A Study of Current Practices", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 2013, pp. 42-51.

JARAMILLO Fernando, Daniel M. LADIK, Greg W. Marshall, Jay Prakash Mulki, "A Meta-Analysis Of The Relationship Between Sales Orientation-Customer Orientation (SOCO) and Salesperson Job Performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22/5, 2007, pp. 302–310.

JARAMILLO Fernando, Greg W. MARSHALL, "Critical Success Factors In The Personal Selling Process", *The International Journal of Bank Marketing*, Vol. 22 No. 1, 2004, pp. 9-25.

JARAMILLO Fernando, François A. CARRILLAT & William B. LOCANDER, "Meta-Analytic Comparison of Managerial Ratings and Self-Evaluations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 25:4, 2005, pp. 315-328.

JARAMILLO Fernando, François A. CARRILLAT & William B. LOCANDER, "Starting to Solve the Method Puzzle in Salesperson Self-Report Evaluations", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23:4, 2003, pp. 369-377.

JOBBER David, Geoff LANCASTER, Barbara JAMIESON, *Sales Force Management*, Edinburgh Business School, 2004.

JOBBER David, Geoffrey LANCASTER, *Selling and Sales Management*, 8th Edition.

JOHN George, Allen M. WEISS and Barton WEITZ, "An Organizational Coordination Model of Salesforce Compensation Plans: Theoretical Analysis and Empirical Test", *Journal of Law, Economics, & Organization*, Vol. 3, No. 2, Autumn, 1987, pp. 373-395.

JOHN, O. P., & SRIVASTAVA, S., The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, And Theoretical Perspectives, 1999, In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), *Handbook of Personality: Theory and Research* (Vol. 2, pp. 102–138). New York: Guilford Press.

JOHNSTON Mark W. and Greg W. MARSHALL, *Sales Force Management Leadership, Innovation, Technology*, Twelfth Edition, 2016 Taylor & Francis.

JUDGE Timothy A., Cindy P. ZAPATA, "The Person-Situation Debate Revisited: Effect of Situation Strength and Trait Activation on The Validity of The Big Five Personality Traits In Predicting Job Performance", *Academy of Management Journal*, 2014, pp. 1-78.

JUDGE Timothy A., Daniel HELLER and Michael K. MOUNT, "Five-Factor Model of Personality and Job Satisfaction: A Meta-Analysis", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 3, 2002, pp. 530-541.

JUDGE Timothy A., Joseph J. MARTOCCHİO, Carl J. THORESEN, "Five-Factor Model of Personality and Employee Absence", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, No. 5, 1997, pp. 745-755.

KELL Harrison J., Michelle P. MARTİN-RAUGH, Lei CHEN, Gary FENG, "Exploring Methods for Developing Behaviorally Anchored Rating Scales for Evaluating Structured Interview Performance: Exploring Methods for Developing BARS", *ETS Research Report Series* ISSN 2330-8516, pp. 1-26.

KESARİ Bikrant, "Salesperson Performance Evaluation: A Systematic Approach To Refining The Sales Force", *International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, Vol.4 (6), June (2014), pp. 49-66.

KLANG Andreas, *The Relationship between Personality and Job Performance in Sales: A Replication of Past Research and an Extension to a Swedish Context*, Master's Thesis, Stockholm University - Department of Psychology, 2012.

KLINGER Ryan and Mark MALLON, "Personality and Values at Work", *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, 2nd Edition,* Vol 17, 2015, pp. 821-826.

KOTLER Philip, Gary ARMSTRONG, *Principles of Marketing*, Pearson Education Limited, 2018.

LATHAM Gary P., Charles H. FAY and Lise M. SAARL, "The Development of Behavioral Observation Scales for Appraising the Performance of Foremen", *Personnel Psychology*, 1979, 32, pp. 299-311.

LILFORD Neil, Debbie VIGAR-ELLIS, Deon NEL, "Big Five Personality Traits and Financial Salesperson Performance: An Application of Chernoff Faces", *Journal of Financial Services Marketing*, Vol. 19, 2, 2014, s. 146-154.

LIM Beng-Chong & Robert E. PLOYHART, "Transformational Leadership: Relations to The Five-Factor Model and Team Performance in Typical and Maximum Contexts", *Journal of Applied Psychology,* 2004, Vol. 89, No. 4, pp. 610-621.

LOCANDER A. David, J. A. LOCANDER, F. J. WEINBERG, "How Salesperson Traits and Intuitive Judgments Influence Adaptive Selling: A Sensemaking Perspective", *Journal of Business Research*, 118, 2020, pp. 452-462.

LOCANDER D. A., J. P. MULKI, F. J. WEINBERG, "How Do Salespeople Make Decisions? The Role of Emotions and Deliberation on Adaptive Selling, and The Moderating Role of Intuition", Psychology & Marketing, 31(6), 2014, pp. 387-403.

LOEN Raymond O., "Sales Managers Must Manage", *HBR*, https://hbr.org/1964/05/sales-managers-must-manage.

LOVELAND James M., John W. LOUNSBURY, Soo-Hee PARK, Donald W. JACKSON , "Are Salespeople Born or Made? Biology, Personality, and The Career Satisfaction of Salespeople", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 30 Iss 2, 2015, pp. 233 – 240.

LUK Chung Leung, Michael Harris BOND, "Personality Variation And Values Endorsement In Chinese University Students", *Person. Iindiuid. Diff.*, Vol. 14, No. 3, 1993, pp. 429-437.

NEUBERT Sean P., *The Five-Factor Model of Personality In The Workplace*, 2004, Retrieved from http://www.personalityresearch.org/papers/ neubert.html.

NIKOLAOU Ioannis, Ivan T. ROBERTSON, "The Five-Factor Model of Personality and Work Behaviour in Greece", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 2001, 10 (2), pp. 161-186.

NOONAN Chris J., *Sales Management*, Butterworth-Heinemann, 1998.

MAHLAMÄKİ Tommi, Olavi UUSİTALO, Mika OJALA, "The Influence of Personality on The Job Performance of Key Account Managers", *Work in Progress Paper*, 2014, pp. 1-13.

MARTIN Steve W., Persuasion Tactics of Effective Salespeople, Harvard Business Review, 2010, https://hbr.org/2010/10/persuasion-tactics-of-effectiv.

MARTINAITYTE Ieva and Claudia A. SACRAMENTO, "When Creativity Enhances Sales Effectiveness: The Moderating Role of Leader–Member Exchange", Journal of Organizational Behavior, 2013, 34, pp. 974–994.

MARSHALL Greg W., Mark W. JOHNSTON, *Marketing Management*, McGraw-Hill/Irwin, 2010.

MATSUO Makoto, "Customer Orientation, Conflict, and Innovativeness In Japanese Sales Departments", *Journal of Business Research*, 59, 2006, pp. 242– 250.

MCCRAE Robert R. and Paul T. COSTA, Jr., "Discriminant Validity of NEO-PIR Facet Scales", *Educational and Psychological Measurement*, 52, 1992, pp. 229-237.

MCCRAE Robert R. and Paul T. COSTA Jr., In G. J. BOYLE, G. MATTHEWS, & D. SAKLOFSKE (Eds.),"Empirical and Theoretical Status of the Five-Factor Model of Personality Traits," *by Sage Handbook of Personality Theory and Assessment: Vol. 1. Personality Theories and Models*, 2008, Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 15-27.

MCCRAE Robert R., Oliver P. JOHN, "An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications", *Journal of Personality*, 60 (2), 1992, pp. 175-215.

MEHRABİ Javad, Kamran NOORBAKHASH, Monir SHOJA, Mohammad KARIM, "Impact of Customer Orientation and Sales Orientation on Sales' Performance in International Market of Bilehsavar County", *International Journal of Business and Social Science*, Vol. 3 No. 17; September 2012, pp. 216-222.

MKOJİ Davis, Damary SİKALİEH, "The Influence of Personality Dimensions on Organizational Performance", *International Journal of Humanities and Social Science*, Vol. 2, No. 17, September 2012, pp. 184-194.

MONDY R. Wayne, Joseph J. MARTOCCHİO, *Human Resource Management*, Pearson Education Limited, Fourteenth Edition, 2016.

MOUNT Michael K., Murray R. BARRICK, "Five Reasons Why The "Big Five" Article Has Been Frequently Cited", *Personnel Psychology*, 51, 1998, pp. 849-857.

MOUNT Michael K. and Murray R. BARRICK, Greg L. STEWART, "Five-Factor Model of Personality and Performance in Jobs Involving Interpersonal Interactions", *Human Performance*, 11(2/3), 2011, pp. 145-165.

MUCZYK Jan P. and Myron GABLE, "Managing Sales Performance Through a Comprehensive Performance Appraisal System", *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 7, No. 1 (May, 1987), pp. 41-52.

MYSZKOWSKI Nils, Martin STORME, Jean-Louis TAVANI, "Are Reflective Models Appropriate for Very Short Scales? Proofs of Concept of Formative Models Using The Ten-Item Personality Inventory", *Journal of Personality*, 87 (2), 2019, pp. 363-372.

OLIVER P. John, & Sanjay SRIVASTAVA, "The Big-Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives", In L. A. Pervin & O. P. John (Eds.), Handbook of Personality: Theory and Research, Vol. 2, New York: Guilford Press, 1999.

OLIVER Richard L. & Erin ANDERSON, "An Empirical Test of the Consequences of Behavior and Outcome-Based Sales Control Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 58, October 1994, pp. 53-67.

OLVER James M. and Todd A. MOORADIAN, "Personality Traits and Personal Values: a Conceptual and Empirical Integration", *Personality and Individual Differences*, Vol. 35, 2003, pp. 109-125.

ONES Deniz S., Michael K. MOUNT, Murray R. BARRICK, John E. HUNTER, "Personality and Job Performance: A Critique of The Tett, Jackson, and Rothstein (1991) Meta-Analysis", *Personnel Psychology*, 47, 1994, s. 147-156.

OREG Shaul and Noga SVERDLIK, "Source Personality and Persuasiveness: Big Five Predispositions to Being Persuasive and the Role of Message Involvement", *Journal of Personality*, 2013, s. 3.

ORGAN Dennis W., Andreas LINGL, "Personality, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior", *The Journal of Social Psychology*, 1995, pp. 339-350.

PANDE Sharon & Swapnalekha BASAK, *Human Resource Management: Text & Cases,* 2nd Edition, Vikas Publishing House Pvt Ltd., 2015.

PARK Jeong-Eun, Betsy B. HOLLOWAY, "Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction", Journal of Personal Selling & Sales Management, 23(3), 2003, pp. 239-251.

PARKS Laura, Russell P. GUAY, "Personality, Values, and Motivation", *Personality and Individual Differences* 47, 2009, pp. 675-684.

PARKS Laura, Russell P. GUAY, "Can Personal Values Predict Performance? Evidence in an Academic Setting", *Applied Psychology: An International Review*, 61(1), 2012, pp. 149-173.

PARKS-LEDUC Laura, Gilad FELDMAN, and Anat BARDI, "Personality Traits and Personal Values: A Meta-Analysis", *Personality and Social Psychology Review* 2015, Vol. 19(1), pp. 3-29.

PECORA Peter J., Jeff HUNTER, "Performance Appraisal in Child Welfare: Comparing the MBO and BARS Methods", *Administration in Social Work*, 12:1,2010, pp. 55-72.

PETTİJOHN Charles E., Linda S. PETTİJOHN, Michael D'AMİCO, "Characteristics of Performance Appraisals and Their Impact on Sales Force Satisfaction", *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 12, No. 2, Summer 2001, pp. 127-146.

PIERCY Nigel F., David W. CRAVENS, Neil A. MORGAN, “Salesforce Performance and Behaviour-Based Management Processes in Business-to Business Sales Organizations”, *European Journal of Marketing*, Vol. 32 No. 1/2, 1998, pp. 79-100.

PRIDE William M., O. C. FERRELL, *Foundations of Marketing*, Third Edition, Houghton Mifflin Company, 2009.

PURC Ewelina, Mariola LAGUNA, “Personal Values and Innovative Behaviour of Employees”, *Frontiers in Psychology*, 2019; 10, pp. 1-16.

RAMAYAH, T., J. CHEAH, F. CHUAH, H. TING & M. A. MEMON, *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Using SmartPLS 3.0: An Updated Guide and Practical Guide to Statistical Analysis (2nd Ed.)*, Kuala Lumpur, Malaysia: Pearson, 2018.

RAMENDRA Singh, Das GOPAL, "The Impact of Job Satisfaction, Adaptive Selling Behaviors and Customer Orientation on Salesperson's Performance: Exploring The Moderating Role of Selling Experience", Journal of Business & Industrial Marketing, Vol. 28, Issue: 7, 2013, pp. 554-564.

RAMMSTEDT Beatrice, Oliver P. JOHN, “Measuring Personality In One Minute or Less: A 10-Item Short Version of The Big Five Inventory In English and German”, *Journal of Research In Personality*, 41, 2007, pp. 203–212.

REDDY Bhaskar and Renny THOMAS, “Gender Differences in Sales Staff Performance in the Insurance Industry”, *Ushus-Journal of Business Management*, 2016, Vol. 15, No. 3, pp. 1-8.

RIGDON Edward E., Marko SARSTEDT & Christian M. RINGLE, “On Comparing Results from CB-SEM and PLS-SEM: Five Perspectives and Five Recommendations”, *Marketing ZFP*, 39(3), 2017, pp. 4-16.

ROBERTS Gary E., “Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works”, *Public Personnel Management, 2003, 32*, pp. 89-98.

ROCCAS Sonia, Lilach SAGIV, Shalom H. SCHWARTZ and Ariel KNAFO, “The Big Five Personality Factors and Personal Values”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 2002, 28, pp. 789-801.

ROKEACH Milton, *The Nature of Human Values*, New York: Free Press.

ROTH Philip L., Kristen L. PURVIS and Philip BOBKO, "A Meta-Analysis of Gender Group Differences for Measures of Job Performance in Field Studies", *Journal of Management*, Vol. 38 No. 2, March 2012, pp. 719-739.

ROTHMANN S., E. P. COETZER, "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance", *SA Journal of Industrial Psychology*, 29 (1), 2003, s. 68-74.

SAGIV Lilach, Shalom H SCHWARTZ, Sharon ARIELI, *Personal Values, National Culture and Organizations: Insights Applying the Schwartz Value Framework*, The Handbook of Organizational Culture and Climate, Edition: Second Edition, 2011, pp. 1-43.

SALGADO Jesu´s F., "Predicting Job Performance Using FFM and Non-FFM Personality Measures", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, 2003, s. 323-346.

SALGADO Jesus F., "The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors", International Journal of Selection and Assessment, Volume 10, Numbers ½, March/June 2002, pp. 117-125.

SALGADO Jesus F., "Big Five Personality Dimensions and Job Performance in Army and Civil Occupations: A European Perspective", *Human Performance*, 11:2-3, 1998, pp. 271-288.

SALGADO Jesus F., "The Five Factor Model of Personality and Job Performance in the European Community", *Journal of Applied Psychology*, Vol: 82, No. 1, 1997, pp. 30-43.

SARSTEDT Marko, Christian M. RINGLE, Joseph F. HAIR, "Partial Least Squares Structural Equation Modeling, C. Homburg et al. (eds.)", Handbook of Market Research, Heidelberg: Springer, 2017, pp. 1-40.

SCHWARTZ Shalom H., *Basic Individual Values: Sources and Consequences*, In D. Sander and T. Brosch (Eds.), Handbook of Value. Oxford: UK, Oxford University Press, 2015.

SCHWARTZ Shalom H., "An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values", *Online Readings in Psychology and Culture, 2*(1), 2012, pp. 1-20.

SCHWARTZ Shalom H., "Basic Human Values: Theory, Measurement, and Applications", *Revue Française De Sociologie,* 42, 2006, pp. 249-288.

SCHWARTZ Shalom H., *A Proposal for Measuring Value Orientations Across Nations,* 2003.

SCHWARTZ Shalom H., "Value Priorities and Behavior: Applying a Theory of Integrated Value Systems", *The Psychology of Values. The Ontario Symposium,* 1996, pp. 119-144.

SCHWARTZ Shalom H., "Are There Universal Aspects in the Structure and Contents of Human Values?", *Journal* of *Social Issues,* Vol. 50, No. 4, 1994, pp. 19-45.

SCHWARTZ Shalom H., "Universals In The Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Emorical Tests In 20 Countries", *Advances In Experimental Social Psychology,* Vol. 25, 1992, pp. 1-65.

SCHWARTZ Shalom H., *A Proposal for Measuring Value Orientations Across Nations,* Chapter 7.

SCHWARTZ Shalom H. & Jan CIECIUCH, *The SAGE Encyclopedia of Theory in Psychology,* SAGE Publications, Inc., 2016.

SCHWARTZ Shalom H., Jan CIECIUCH, Michele VECCHIONE, Eldad DAVIDOV, "Refining The Theory of Basic Individual Values", *Journal of Personality and Social Psychology,* July 2012, pp. 1-26.

SCHWARTZ Shalom H. and Tammy Rubel, "Sex Differences in Value Priorities: Cross-Cultural and Multimethod Studies", *Journal of Personality and Social Psychology,* Copyright by the American Psychological Association, Vol. 89, No. 6, 2005, pp. 1010-1028.

SCHWEPKER Charles H., Thomas N. INGRAM, "Improving Sales Performance Through Ethics The Relationship Between Salesperson Moral Judgment and Job Performance", *Journal of Business Ethics Vol.* 15, 1996, pp. 1151-1160.

SELVARAJAN T.T., Barjinder SINGH, Stephanie SOLANSKY, Performance Appraisal Fairness, Leader Member Exchange and Motivation To Improve Performance: A Study Of US and Mexican Employees, Journal of Business Research 85, 2018, pp. 142–154.

SIMS Ronald R., *Managing Organizational Behavior*, Quorum Books, 2002.

SJÖBERG Lennart, Elisabeth ENGELBERG, Measuring and Validating Emotional Intelligence as Performance or Self-Report, SSE/EFI Working Paper Series in Business Administration, No:3, 2004.

SPIRO L. Rosann, WEITZ A. Barton, "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", Journal of Marketing Research, 27(1), 1990, pp. 61-69.

SWENSON Michael J., Joel HERCHE, "Social Values and Salesperson Performance: An Empirical Examination", *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.* 22, 1994, pp. 283-289.

SOJKA Jane Z., Dawn R. DEETER-SCHMELZ, "Need for Cognition and Affective Orientation as Predictors of Sales Performance: An Investigation of Main and Interaction Effects", *J Bus Psychol*, 22, 2008, pp. 179–190.

SOUSA Carlos M.P., Filipe COELHO, "From Personal Values to Creativity: Evidence From Frontline Service Employees", *European Journal of Marketing*, Vol. 45, No. 7/8, 2011, pp. 1029-1050.

SUHONEN Juhani, *Age, Tenure, General Self-Efficacy, and Sales Performance of Salespeople,* Dissertations and Doctoral Studies, Walden University, 2019.

SUJAN Harish, Barton A. WEITZ and Nirmalya KUMAR, "Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling", *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3, 1994, pp. 39-52.

STRUTTON David, Lou E. PELTON, James R. LUMPKIN, "Personality Characteristics and Sales People's Choice of Coping Strategies", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 23, No. 2, 1995, pp. 132-140.

TEHSEEN Shehnaz, Sulaiman SAJILAN, Kamisan GADAR, T. RAMAYAH, "Assessing Cultural Orientation As A Reflective-Formative Second Order Construct-A Recent PLS-SEM Approach", *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6 (2), 2017, pp. 38-63.

THERASA Chandrasekar, Chidambaram VIJAYABANU, "The Impact of Big Five Personality Traits and Positive Psychological Strengths Towards Job Satisfaction: a Review", *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, 23(2), 2015, pp. 142-150.

THIEN Lei Mee, Ramayah THURASAMY, Nordin Abd RAZAK, "Specifying and Assessing A Formative Measure For Hofstede's Cultural Values: A Malaysian Study", *Quality & Quantity International Journal of Methodology*, 48(6), November 2014, pp. 3327-3342.

TOKAR David M. and Linda Mezydlo SUBICH, "Relative Contributions of Congruence and Personality Dimensions to Job Satisfaction", *Journal of Vocational Behavior* 50**,** 1997, pp. 482-491.

TSUZUKİ Yukie, "Relations Between the Big Five Personality Traits and Sales Performance as Moderated by Attributional Style Among Japanese Life Insurance Sales Agents", 2016, pp. 141-158.

VINCHUR Andrew J., Jeffery S. SCHIPPMANN, Fred S. SWITZER, Philip L. ROTH, "A Meta-Analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople", *Journal of Applied Psychology*, 1998, Vol. 83. No. 4, pp. 586-597.

YILDIZ Erkan, *SmartPLS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Reflektif ve Formatif Yapılar*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2020.

YILMAZ Cengiz, Shelby D. Hunt, "Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 29, No. 4, pp. 335-357.

YOUNG Marcy, "The Effect of Values, Conscientiousness, and Self-Efficacy on Ethical Decision-making", Student Work, 2006, https://digitalcommons.unomaha.edu/studentwork/324

YU Tai-Yi and Tai-Kuei YU, "The Moderating Effects of Students' Personality Traits on Pro-Environmental Behavioral Intentions in Response to Climate Change", *Int. J. Environ. Res. Public Health*, 14, 1472, 2017, pp. 1-20.

WAHEED Abdul, Jianhua YANG & Jon WEBBER, "The Effect of Personality Traits on Sales Performance: An Empirical Investigation to Test the Five-Factor Model (FFM) in Pakistan", *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management*, 12, 2017, pp. 139-157.

WALDMAN David A., Bernard M. BASS, Walter O. EINSTEIN, "Leadership and Outcomes of Performance Appraisal Processes" , *Journal of Occupational Psychology*, 1987, pp. 177-186.

WANG Guangping, Richard G. NETEMEYER, "Salesperson Creative Performance: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity", *Journal of Business Research* 57, 2004, pp. 805– 812.

WANG, X., G. WANG, W. C. HOU, "Effects of Emotional Labor and Adaptive Selling Behavior on Job Performance", Social Behavior and Personality: an International Journal, 44(5), 2016, pp. 801-814.

WEEKS William A., Lawrence B. CHONKO and Lynn R. KAHLE, "Performance Congruence and Value Congruence Impact on Sales Force Annual Sales", *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.* 17, 1989, pp. 345-351.

WEEKS William A., Lynn R. KAHLE, "Social Values and Salespeople's Effort", *Journal of Business Research* 20, March 1990, pp. 183-190.

WEITZ Barton A., Kevin D. BRADFORD, "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 27, No. 2, pp. 241-254.

WİDHİASTUTİ Hardani, "The Influence of Big Five Personality Traits, Work Values, and Compensation Satisfaction with the Performance of Sales Services: Employment Insurance", *International Journal of Applied Psychology*, 3(3), 2013, pp. 74-78.

WOLFRADT Uwe, Claudia DALBERT, “Personality, Values and Belief in a Just World”, *Personality and Individual Differences,* 35, 2003, pp. 1911-1918.

ZIKMUND William G., Barry J. BABIN, *Essentials of Marketing Research,* South-Western Cengage Learning, Fifth Edition.

ZWEIG David, Jane WEBSTER, “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, 2004, pp. 1693-1708.

EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formları

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu; "Satış Elemanlarının Kişilik Özellikleri ve Kişisel Değerlerinin Satış Performansları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi" içerikli akademik çalışmada kullanılmak amacıyla hazırlanmıştır. Araştırma tamamen bilimsel etik, norm ve yöntemlere dayalı gerçekleştirilmekte olup verilen yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere kullanılacak ve üçüncü kişilerin kullanımına sunulmayacaktır. Araştırmamıza katkıda bulunmak için gösterdiğiniz ilgi ve ayırdığınız zaman için teşekkür ederiz.

Eda İLHAN
Bursa Uludağ Üniversitesi,
İşletme Bölümü
Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Murat Hakan ALTINTAŞ
Bursa Uludağ Üniversitesi,
İşletme Bölümü
Tez Danışmanı

Cinsiyetiniz	Kadın ( )			Erkek ( )
Medeni Durumunuz	Evli ( )			Bekâr ( )
Yaşınız	24 yaş ve altı ( )			25-40 yaş arası ( )
	41-54 yaş arası ( )			55 yaş ve üstü ( )
Eğitiminiz				
Ortaöğretim ( )	Lise ( )			Ön Lisans ( )
Lisans ( )	Lisansüstü ( )			
Kaç yıldır satış elemanı olarak görev yapmaktasınız?				
1 yıldan az ( )	1-3 ( )	4-6 ( )	7-9 ( )	10 ve üzeri ( )
Şuan çalışmakta olduğunuz firmada ne kadar zamandır çalışmaktasınız?				
1 yıldan az ( )	1-3 ( )	4-6 ( )	7-9 ( )	10 ve üzeri( )
Ortalama aylık net geliriniz hangi aralığa girmektedir:				
2.500 TL ve altı	2.501- 4.500 TL( )			4.501-7.500 TL( )
7.501 – 10.000 TL( )	10.000 ve üstü( )			

Çalıştığınız Sektör? (Belirtiniz)
Sağlık ( ) Tekstil ( ) Kimya ( )
Sigorta ( ) Diğer ( )

Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği

Açıklama: Aşağıda kişilik özelliklerini ifade eden unsurlar yer almaktadır. Lütfen her bir ifadeyi "sizi ne kadar tanımladığına" göre değerlendiriniz. Seçenekler: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kısmen Katılıyorum, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kısmen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
Kendimi,					
1. Kendimi içine kapanık biri olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
2. Kendimi dışa dönük, sosyal biri olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
3. Kendimi genellikle başkalarına güvenen biri olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
4. Kendimi başkalarında hata arayan biri olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
5. Kendimi görevini bitirinceye kadar sabırla çalışan biri olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
6. Kendimi tembel olma eğiliminde biri olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
7. Kendimi rahat ve stresle başa çıkabilen biri olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
8. Kendimi kolay sinirlenen biri olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
9. Kendimi yaratıcı biri olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
10. Kendimi sanata ilgisi çok az olan biri olarak görüyorum.	1	2	3	4	5

Dışa Dönüklük: 1(T), 2

Uyumluluk: 3, 4(T)

Özdenetim/ Sorumluluk: 5, 6(T)

Duygusal Denge (İstikrar): 7, 8(T)

Deneyime Açıklık: 9, 10(T)

Portre Değerler Anketi

Aşağıda bazı kişiler kısaca tanımlanmıştır. Lütfen her tanımı okuyun ve bu kişilerin size ne kadar benzediğini ve benzemediğini düşünün. Tanımda verilen kişinin size ne kadar benzediğini ya da benzemediğini ölçek üzerinde değerlendirin. Seçenekler: 1-Bana hiç benzemiyor, 2-Bana benzemiyor, 3-Bana az benziyor, 4-Bana benziyor, 5-Bana çok benziyor	**Bana hiç benzemiyor**	**Bana benzemiyor**	**Bana az benziyor**	**Bana benziyor**	**Bana çok benziyor**
1. Yeni fikirler bulmak ve yaratıcı olmak onun için önemlidir. İşleri kendine özgü, orijinal yollarla yapmayı sever.	1	2	3	4	5
2. Onun için zengin olmak önemlidir. Çok parası ve pahalı şeylere sahip olmak ister.	1	2	3	4	5
3. Dünyadaki herkese eşit davranılmasının önemli olduğunu düşünür. Hayatta herkesin eşit fırsatlara sahip olması gerektiğine inanır.	1	2	3	4	5
4. Onun için yeteneklerini göstermek çok önemlidir. İnsanların onun yaptıklarına hayran olmasını ister.	1	2	3	4	5
5. Onun için güvenli bir çevrede yaşamak önemlidir. Güvenliliği tehlikeye sokabilecek her şeyden kaçınır.	1	2	3	4	5
6. Sürprizlerden hoşlanır ve her zaman yapacak yeni şeyler arar. Hayatta birçok farklı şey yapmanın önemli olduğunu düşünür.	1	2	3	4	5
7.İnsanların kendilerine söylenenleri yapmaları gerektiğine inanır. İnsanların her zaman, hatta başkaları izlemiyorken bile, kurallara uymaları gerektiğini düşünür.	1	2	3	4	5
8. Kendisinden farklı olan insanları dinlemek onun için önemlidir. Onlarla aynı fikirde olmadığında bile onları anlamak ister.	1	2	3	4	5
9. Alçakgönüllü ve kibirsiz olmak onun için önemlidir. Dikkatleri üzerine çekmemeye çalışır.	1	2	3	4	5
10. İyi vakit geçirmek onun için önemlidir. Kendini "şımartmayı" sever.	1	2	3	4	5
11. Yaptığı işler hakkında kendi başına karar vermek onun için önemlidir. Özgür olmaktan ve başkalarına bağımlı olmamaktan hoşlanır.	1	2	3	4	5
12. Çevresindeki insanlara yardım etmek onun için çok önemlidir. Onların refahını sağlamak için çaba gösterir.	1	2	3	4	5
13. Çok başarılı olmak onun için önemlidir. İnsanların onun başarılarını farkına varacağını umar.	1	2	3	4	5
14. Devletin her türlü tehlikeye karşı onun güvenliğini sağlaması, onun için önemlidir. Devletin vatandaşlarını savunabilecek şekilde güçlü olmasını ister.	1	2	3	4	5

15. Macera arar ve risk almayı sever. Heyecan verici bir yaşama sahip olmak ister.	1	2	3	4	5
16. Her zaman uygun şekilde davranmak onun için önemlidir. İnsanların yanlış olduğunu söyleyeceği şeyleri yapmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
17. Sorumluluk sahibi olmak ve başkalarına ne yapacaklarını söylemek onun için önemlidir. İnsanların onun söylediklerini yapmalarını ister.	1	2	3	4	5
18. Arkadaşlarına sadık olmak onun için önemlidir. Kendisini yakın çevresine adamak ister.	1	2	3	4	5
19. İnsanların doğayı korumaları gerektiğine inanır. Çevreyi korumak onun için önemlidir.	1	2	3	4	5
20. Onun için gelenek önemlidir. Gelenek ve görenekleri devam ettirmeye çalışır.	1	2	3	4	5
21. Eğlenmek için her fırsatı değerlendirmeye çalışır. Kendisine zevk verecek şeyleri yapmak onun için önemlidir.	1	2	3	4	5

Uyma - 7,16; Geleneksellik- 9,20; İyilikseverlik - 12,18; Evrenselcilik - 3,8,19; Öz-yönelim - 1,11

Uyarılım - 6,15; Hazcılık - 10,21; Başarı- 4,13; Güç - 2,17; Güvenlik- 5,14

Performans Değerlendirme Ölçeği

Sektörünüzde iş gören olarak kendi çalışmalarınızı değerlendirdiğinizde aşağıdaki konularda nasıl bir performans sergilediğinizi ölçeği kullanarak cevaplayınız. Seçenekler: 1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum	**Kesinlikle Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle Katılıyorum**
1. Yüksek kâr payı olan ürün satışında başarılıyım	1	2	3	4	5
2. Satış alanımdaki kilit müşterileri belirleyip, onlara satış yapabilmede başarılıyım	1	2	3	4	5
3. Benim için belirlenen satış hedeflerimi (kotaları) kolaylıkla aşarım	1	2	3	4	5
4. Satış alanımda yüksek tutarlı satış yaptırmada başarılıyım	1	2	3	4	5
5. Firmamın yeni ürünlerinin satışını hızlı bir şekilde gerçekleştiririm	1	2	3	4	5
6. Firmamın ürünlerinin özelliklerini ve fiyatlarını bilirim	1	2	3	4	5
7. Rakip ürünler hakkında bilgi sahibiyim	1	2	3	4	5

8. Siparişler, harcamalar ve diğer rutin raporlarla ilgili evrakları doğru ve eksiksiz bir şekilde hazırlarım	1	2	3	4	5
9. Firma operasyonlarının ve prosedürlerinin nasıl geliştirilebileceği ile ilgili fikirler sunarım	1	2	3	4	5
10. Yeni müşteriler bulurken mevcut müşterilerden istifade ederim	1	2	3	4	5
11. Satış sunumunuzu geliştirmek için görsel işitsel araçlardan (çizelgeler, tablolar vb.) etkin bir şekilde yararlanırım	1	2	3	4	5
12. Bir müşterinin problemlerine veya itirazlarına hızlı bir şekilde çözüm bulurum	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ			
Adı-Soyadı	EDA		İLHAN
Doğum Yeri ve Yılı			
Bildiği Yabancı Diller	İNGİLİZCE		
Eğitim Durumu	**Başlama - Bitirme Yılı**		**Kurum Adı**
Lise	1996	1999	Yüce Fen Lisesi
Lisans	1999	2004	Doğu Akdeniz Üniversitesi
Yüksek Lisans	2008	2014	Uludağ Üniversitesi
Formasyon	2009	2010	Hacettepe Üniversitesi (İngilizce Öğretmenlik Sertifikası)
Doktora	2016	2021	Uludağ Üniversitesi
Çalıştığı Kurum (lar)	**Başlama - Ayrılma Yılı**		**Çalışılan Kurumun Adı**
1.	2010	2014	Bloomkids A.Ş.
2.	2014	Halen	Armada A.Ş.
Üye Olduğu Bilimsel ve Meslekî Kuruluşlar			
Katıldığı Proje ve Toplantılar	Yönetim ve Organizasyon Yaz Seminerleri (YOYSEM) 11. Örgüt Kuramı Sempozyumu 7. Örgütsel Davranış Kongresi 27. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi		
Yayınlar:	Satış Elemanlarının Kişilik Özellikleri ve Satış Performansı İlişkisinde Kişisel Değerlerin Aracı Etkisinin Analizi Kişilik Özellikleri ile Cinsiyet, Yaş ve Tecrübenin Satış Performansına Etkisi		
Diğer:			
İletişim (e-posta):			
Tarih **İmza** **Adı-Soyadı**			