İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PAZARLAMA YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ENNEAGRAM KİŞİLİK TİPLERİNİN VE EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN OPTİK MAĞAZALARDA ÇALIŞAN OPTİSYENİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FİLİZ KARTAL DEMİRHAN

200023312

ISTANBUL, 2022

İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

PAZARLAMA YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

ENNEAGRAM KİŞİLİK TİPLERİNİN VE EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN OPTİK MAĞAZALARDA ÇALIŞAN OPTİSYENİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FİLİZ KARTAL DEMİRHAN

200023312

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Mehmet SAĞLAM

ISTANBUL, 2022

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırlamış olduğum yüksek lisans tezi özgün bir çalışma olup YÖK ve İstanbul Ticaret Üniversitesi Lisansüstü Yönetmeliklerine uygun olarak hazırlanmıştır. Ayrıca, bu çalışmayı yaparken bilimsel etik kurallarına tamamıyla uyduğumu; yararlandığım tüm kaynakları gösterdiğimi ve hiçbir kaynaktan yaptığım ayrıntılı alıntı olmadığını beyan ederim. Bu tezin ihtiva ettiği tüm hususlar şahsi görüşüm olup İstanbul Ticaret Üniversitesi'nin resmi görüşünü yansıtmamaktadır.

12 / 09 / 2022

FİLİZ KARTAL DEMİRHAN

ÖZET

Bu araştırma enneagram kişilik tiplerinin satış performansı üzerine etkisi, eğitim geliştirmenin satış performansı üzerine etkisi ve enneagram kişilik tiplerinin satış performansı üzerine etkisinde eğitim geliştirmenin düzenleyici etkisinin olup olmadığının belirlenmesi amacı ile yapılmıştır. Üniversitelerin optisyenlik programlarından mezun olarak optisyen ünvanına sahip olan ve Türkiye'de mevcut bireysel ve kurumsal optik mağazalarda çalışan optisyenler araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Ana kütlenin tamamına ulaşabilmek mümkün olmadığından örnekleme yöntemi olarak kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak Google online anket formu kullanılmıştır. Optisyenlere e-posta, online platformlar ve sosyal medya aracılığı ile ulaşılmıştır. Veri analizi 202 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Çalışmadaki veri analizlerini elde edebilmek için SPSS 26 paket programı kullanılmıştır. Veri analizi sonucunda mükemmeliyetçi ve gözlemci kişilik ile eğitim geliştirmenin satış performansı üzerinde etkisi olduğu ayrıca enneagram kişilik tiplerinin satış performansı üzerindeki etkisinde eğitim geliştirmenin düzenleyici role sahip olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar neticesinde özellikle mükemmeliyetçi ve gözlemci kişiliğe sahip olan optisyenlere eğitim geliştirme faaliyetleri sağlanarak satış performanslarının arttırılabileceği ön görülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Enneagram Kişilik Özellikleri, Eğitim Geliştirme Faaliyetleri, Satış Performansı

ABSTRACT

This research is carried out to determine whether the types of enneagram personalities have an impact on sales performance, the impact of training development on sales performance, and the regulatory impact of training development on the sales performance of the enneagram personality types. Optics who have the title of an optician as a graduate of the University's optics programs and who work in individual and institutional optics stores in Turkey are the main mass of the research. As it is not possible to reach the entire main mass, the sampling method is used as an easy sampling method. The google online survey form is used as a data collection tool. Opticians are accessed via mail, online platforms and social media. The data analysis was performed through 202 participants. The SPSS 26 package program was used to obtain the results of the analysis in the study. Data analysis has determined that excellence and observer personality and training development have an impact on sales performance, as well as that the types of enneagram personalities have a regulatory role in developing training on sales performance. This results suggest that sales performance can be improved by providing training development activities to optics, especially those with a perfectionist and observer personality.

Keywords: Enneagram Personality Traits, Education Development Activities, Sales Performance

TEŞEKKÜRLER

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesinde görüş, önerileri ve tecrübesi ile zaman gözetmeksizin her daim destek sağlayan, yol gösteren değerli danışman hocam Sayın Dr.Öğr.Üyesi Mehmet Sağlam'a, eğitim hayatım boyunca maddi, manevi desteklerini esirgemeyen aileme, kız çocuklarının eğitimine bilhassa önem veren canım babama (merhum), tez çalışmam süresince en büyük destekçim olan sevgili eşime ve bu süreçte minik kalpleriyle ve anlayışla bana destek olmaya çalışan biricik kızım Melis ve biricik oğlum Ahmet Çınar'a teşekkürlerimi sunuyorum.

İstanbul, 2022

Saygılarımla

Filiz Kartal Demirhan

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

Özet…….....ii
Abstract.....iii
Teşekkürler.....iv
Tablolar Listesi ix
Şekiller Listesi xi
Kısaltmalar xii
GİRİŞ 1

1.ENNEAGRAM KİŞİLİK TİPLERİ

1.1.Enneagramın Tarihçesi.....……3

1.2.Enneagramın Tanımı.....4

1.3. Enneagram Kişilik Tipleri.....5

1.3.1 Tip 1 Kişilik……14

1.3.2. Tip 2 Kişilik.....18

1.3.3. Tip 3 Kişilik.....21

1.3.4 Tip 4 Kişilik.....25

1.3.5 Tip 5 Kişilik.....29

1.3.6 Tip 6 Kişilik.....33

1.3.7. Tip 7 Kişilik.....37

1.3.8 Tip 8 Kişilik.....40

1.3.9 Tip 9 Kişilik.....45

2. EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİ VE SATIŞ PERFORMANSI

2.1. Eğitimin Tanımı……...49

2.1.1. Eğitimin Önemi……..…50

2.1.2. Eğitimin Amacı……..50

2.1.3. Eğitimin Faydaları…….51

2.2. Geliştirmenin Tanımı……...52

2.3. Eğitim Geliştirme Faaliyetleri……..52

2.3.1. Eğitim Geliştirmenin Amacı……..53

2.3.2. Eğitim Geliştirme Yöntemleri……...55

2.3.3. Eğitim Geliştirmede İzlenmesi Gereken İlkeler…….57

2.4. Satışın Tanımı ve Önemi……..59

2.5. Performansın Tanımı…….…...59

2.6. Satış Performansı……..60

2.6.1. Satış Performansını Etkileyen Unsurlar…….60

2.6.2. Satış Performansını Arttıran Unsurlar……61

2.6.3. Satış Performansı Değerlendirme……..62

2.6.4. Satış Performansı Değerlendirme Yöntemleri……...62

2.7. Eğitim Geliştirmenin Satış Performansına Etkileri……..…63

3. OPTİK MAĞAZACILIK VE OPTİSYENLİK

3.1. Optik Mağaza Tanımı .....……..…64

3.1.1. Optik Mağaza Çeşitleri……..64

3.2. Optisyenin Tanımı 65

3.2.1. Optisyenin Görev ve Sorumluluklar…….....66

3.2.3. Optisyenin Çalışma Alanları…….…….66

3.3. Enneagram Kişilik Tiplerinin Optisyenin Satış Performansına Etkileri……...67

4. ENNEAGRAM KİŞİLİK TİPLERİNİN VE EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN OPTİK MAĞAZALARDA ÇALIŞAN OPTİSYENİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

4.1. Araştırma Metodolojisi.....68

4.1.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi 68

4.1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları 69

4.1.3. Araştırmanın Yöntemi.....69

4.1.3.1. Araştırmanın Ana kütlesi ve Örnekleme Süreci.....69

4.1.3.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi.....69

4.1.3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri……...…70

4.1.4. Elde Edilen Verilerin Analizi.....71

4.1.4.1. Araştırmaya Katılan Optisyenlerin Enneagram Kişilik Tiplerinin ve Eğitim Geliştirme Faaliyetlerinin Satış Performansı Etkisine Yönelik Bulgular…….72

4.1.4.1.1. Örneklemin Demografik Bulguları……..……72

4.1.4.1.2. Faktör Analizi Sonuçları….……74

4.1.4.1.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları…….....80

4.1.4.1.4. Korelasyon Analizi Sonuçları…….....83

4.1.4.1.5. Regresyon Analizi Sonuçları……..85

SONUÇ VE ÖNERİLER..... 88

EKLER 93

KAYNAKÇA.....99

TABLOLAR LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1. Enneagram Kişilik Tiplerinin Çeşitli İsimlendirilme Biçimleri……10

Tablo 2. Tipleri Ortaya Çıkaran Güdü ve Stratejiler……..……11

Tablo 3. Tip 1'in Özellikleri……..…15

Tablo 4. Tip 1'lerin İşyerindeki Özellikleri…….……17

Tablo 5. Tip 2Kişiliğin Özellikleri……...……19

Tablo 6. Tip 2 Kişiliğin İşyerindeki Özellikleri…….……..21

Tablo 7. Tip 3Kişiliğin Özellikleri……..……22

Tablo 8. Tip 3 Kişiliğin İşyerindeki Özellikleri……..24

Tablo 9. Tip 4'ün Kişilik Özellikleri…….……..26

Tablo 10. Tip 4 Kişilerin İşyerindeki Özellikleri…….……28

Tablo 11. Tip 5'in Kişilik Özellikleri……...……30

Tablo 12. Tip 5 Kişilklerin İşyerindeki Özellikleri…….32

Tablo 13. Tip 6 Kişiliğin Özellikleri…….34

Tablo 14. Tip 6 Kişiliklerin İşyerindeki Özellikleri…….36

Tablo 15. Tip 7Kişiliğin Özellikleri……..38

Tablo 16. Tip 7 Kişiliklerin İşyerindeki Özellikleri……40

Tablo 17. Tip 8Kişiliğin Özellikleri……...……..……42

Tablo 18. Tip 8 Kişiliklerin İşyerindeki Özellikleri……44

Tablo 19. Tip 9 Kişiliğin Özellikleri…….……46

Tablo 20. Tip 9 Kişilerin İşyerindeki Özellikleri……48

Tablo 21. Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Arasındaki Farklar……53

Tablo 22: Demografik Sonuçlar……72

Tablo 23. Enneagram Kişilik Özelliği Ölçeği KMO and Bartlett's Test Faktör Analizi Sonuçları……75

Tablo 24. Enneagram Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi…….....77

Tablo 25. Eğitim Geliştirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları……..…….78

Tablo 26. Eğitim Geliştirme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi……..78

Tablo 27. Satış Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları…….79

Tablo 28. Satış Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi……..80

Tablo 29. Enneagram Kişilik Ölçeği Güvenilirlik Test Sonuçları…….…..81

Tablo 30. Eğitim Geliştirme Ölçeği Güvenilirlik Test Sonuçları……...…….82

Tablo 31. Satış Performansı Ölçeği Güvenilirlik Test Sonuçları……83

Tablo 32. Enneagram Kişilik Türleri, Eğitim Geliştirme Faaliyetleri ve Satış Performansı Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları……...……83

Tablo 33. Enneagram Kişilik Özellikleri ve Eğitim Geliştirmenin Satış Performansı Üzerindeki Etkisi…….85

Tablo 34. Enneagram Kişilik Özellikleri Satış Performansı Üzerindeki Etkisinde Eğitim Geliştirmenin Düzenleyici Etkisi……..……...87

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1. Enneagram Kişilik Tipleri……7

Şekil 2. Enneagram Sembolü……..……..8

Şekil 3. Merkezlerin Fonksiyonları……..13

Şekil 4. Enneagram, Eğitim Geliştirme ve Satış Performansı Düzenleyici Etkisi…....71

KISALTMALAR LİSTESİ

a.g.e. : Adı geçen eser

a.g.m. : Adı geçen makale

b. : Baskı

C. : Cilt

Çev. : Çeviren

M.Ö : Milattan önce

s. : Sayfa

ss. : Sayfa Sayısı

S. : Sayı

Tdk : Türk dil kurumu

UV : Ultraviyole

vb. : Ve benzeri

Y. : Yıl

GİRİŞ

Enneagram kişilik tipleri ve eğitim geliştirme faaliyetleri optisyenlerin satış performansını etkileyen unsurlardandır. Bu nedenle satış yapacak olan kişinin kişilik özellikleri dikkate alınarak eğitim geliştirme faaliyetleri arttırılırsa daha etkili bir satış performansı elde edilebilir. Kişinin tutum ve davranışları insanoğlunun var olduğu günden bugüne farklılıklar göstermiştir. Yaşamın her anında yapmış olduğunuz davranışlar kişiliğimizin bir parçasını yansıtmaktadır. Bu nedenle kişilik ile ilgili tarih boyunca çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Enneagram kişilik tipinde kişilik üç temel merkeze ayrılmış ve bu üç merkezde kendi içerisinde yine üç farklı kişilik tipine ayrılmıştır. Böylece enneagram kişilik tipi ile dokuz farklı kişilik tipi ortaya çıkartılmıştır.

Çalışma hayatında da kişilik tipleri önem arz etmektedir. Kişilik tipinin kişinin duygusal davranışlarının yanı sıra iş hayatında satış performansında da etkili olduğu düşünülmektedir. İşletmelerin kazançlarını arttırabilmeleri satış elemanının satış performansına büyük ölçüde bağlıdır. Satış performansına etki edebilecek olan kişinin kişilik özellikleri ve eğitim faaliyetleri satış performansının arttırılmasında dikkate alınması gereken unsurlardandır. Performansa etkili kişilik tipleri belirlenebilirse gerekli personel alımlarında daha etkili, doğru ve ihtiyaca yönelik personel seçebilme konusunda daha isabetli kararlar verilebilir. İyi bir satış performansı elde edilebilen kişiler ile işletmenin satışları arttırılacak böylece işletme karlılığı da arttırılmış olacaktır.

Bu araştırmada, optik mağazada çalışan optisyenlerin enneagram kişilik tipleri ve eğitim geliştirme faaliyetlerinin satış performansına etkisi ve enneagram kişilik tiplerinin satış performansı üzerine etkisinde eğitim geliştirmenin düzenleyici etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Optisyenin demografik durumu, çalıştıkları kurumlar, kişilik tipi ve eğitim geliştirme faaliyetlerinin satış performansına etkisi ve bunların birbirleriyle olan düzenleyici etkileri araştırılmıştır. Çalışma alanı olarak üniversitelerin optisyenlik programların dan mezun olarak optisyen olmaya hak kazanmış Türkiye'deki bireysel ve kurumsal mağazalarda çalışan optisyenler araştırmanın ana kütlesini oluşturmaktadır. Ana kütleye ulaşmak çok zor olduğundan kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak online platformlardan, e-posta yolu ve sosyal

medya aracılığı ile optisyenlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Online anket yöntemi ile 202 kişiye ulaşılabilmiş ve elde edilen veriler analiz edilerek yorumlanmıştır.

Araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde; enneagram kişilik tipleri, ikinci bölümünde; eğitim geliştirme faaliyetleri ve satış performansı, üçüncü bölümünde ise; enneagram kişilik tiplerinin ve eğitim geliştirme faaliyetlerinin optik mağazalarda çalışan optisyenin satış performansına etkisi, dördüncü ve son bölümde ise; araştırmanın amacı, önemi, kapsam, kısıt, araştırma modeli ve hipotezlere yer verilmiş anket sonuçlarına göre analizler yapılmış ve analiz verileri yorumlanmıştır. Son olarak sonuçlar ve önerilere yer verilmiştir.

1. ENNEAGRAM KİŞİLİK TİPLERİ

1.1. Enneagramın Tarihçesi

Enneagramın geçmişi çok eski tarihlere dayanmaktadır. Bennet, Enneagramın ilk çıkış noktasının mezopotamyada bir araya gelen bir grubun bunu keşfetmesi ve MÖ 524 yıllarında Babilde buluşan ve içlerinde Zoroaster, Pisagor gibi kişilerinde olduğu bir grupla paylaşıldığını söyler (Bennet, 1974, s.23).

Bennet (1974), bu bilgilere sahip bazı kişilerin Buhara'ya gitmesi ve on beşinci yüzyıl da Müslümanların sıfır sayısını bulmaları ve ondalık sayı modeliyle birleştirdiklerini, enneagram 9 kişilik modelinin bu zamanlarda oluştuğunu ve zamanla kendini güncelleyerek günümüze kadar geldiğini söylemektedir. Buna ek olarak enneagram simgeleri ve enneagram kişiliklerinin iki bin beş yüz yıl önce Saourmoni tarikatının bulduğunu ve Semerkantlı Müslümanlarca geliştirildiğini dile getirir (Riso ve Hudson, 2015; Wagner, 1996; Palmer, 2014; Karabulut, 2007).

Amerika'da kurulan Enneagram Enstitüsü"nün kurucuları Hudson ve Riso'nun görüşüne göre Enneagramın oluşmasında esas olan matematik keşifleridir ve Müslümanlar ile Batıya tanıtılmıştır (Riso ve Hudson, 2003, s.20).

Enneagramı günümüzdeki hali ile Batıda ilk bahseden Şilili Oscar Ichazo'dur (Randall, 1979, s.6). Oscar Enneagramı sufi öğreticilerden öğrendiğini söyler. Oscar'ın, Newyork'da 1970'lerde kurduğu enstitüye, başka bir enstitüden olan Psikaytr Claudio Naranjo'nun (2004, s.19) eğitimlere gelmesi enneagramın dönüm noktalarındandır. Naranjo"nun psikyatrik çalışmaları ve günümüz psikolojisiyle harmanlanan enneagram Kuzey Amerika"da sıklıkla kullanılmaktadır (Riso ve Hudson, 2015; Wagner, 1996). Oscar Ichazo ile Claudio Naranjo enneagramın bilimsel ilk yorumlarını birbirlerinden ayrı olarak geliştirirken, daha sonraları Helen Palmer, Russ Hudson ve Don Riso ile enneagramın son şekli verilmiş ve enneagram tiplerinin ayrıntılı tutum ve davranışları ortaya konulmuştur (Riso ve Hudson, 2003, s.20; Riso ve Hudson, 2015).

1.2. Enneagramın Tanımı

Enneagram, Yunanca "enne" dokuz ve "grammos" yani noktalar kelimelerinin bir

araya gelmesiyle oluşan, dokuz nokta manasına gelen bir kelimedir (Wagner, 1980). Enneagram kuramında, insanı etkileyen; duruşunu, kararlarını, davranışlarını ve tutumlarına yön veren 3 merkezin varlığından bahsedilmektedir. Bu merkezler kişiliğin var olduğu ana noktalardır (Subaş, A. 2017). Enneagram kuramındaki merkezler ve enneagramdaki dokuz noktadan oluşan kişilik tipleri geometrik bir enneagram sembolü ile ifade edilmektedir (Wagner, 1996; Palmer, 2014; Riso ve Hudson, 2015; Batu, 2012; Özdemir ve Acarkan, 2014; Karabulut, 2007).

Bu geometrik sembol; 9 noktadan oluşan kişilik tiplerini çizgilerle birbirlerine eklenmiş ve bu şekli çatala benzer üç farklı bölüme ayıracak şekilde meydana gelmiştir (Scott, 2011).

Enneagram'ı tinsel uyanışı sağlayan dokuz temel kişiliği içerisine alan, eski Sufi geleneğinden gelen bilgilerle meydana gelmiş manevi psikolojik bir yöntem olarak açıklamıştır (Stevenson, 2012).

Lapid-Bogda (2010) göre, yaşamın doğrulukları ile baş etme stratejileri veren yarı gizemli bir model olarak tanımlamaktadır.

Grahart (2018) ise kişilerin şahsiyetlerine biçim veren zihinsel aktivitelerini bir örüntü şeklinde gösteren bir model olarak açıklamaktadır.

Chestnut (2013) Enneagram'ı, 9 adet birbiriyle bağlı kök örneklerden meydana gelen kişilik sistemi olarak açıklamaktadır.

Enneagram kişilik tiplerinin 9 farklı şekilde incelenmesi öğretinin ana konusunu meydana getirmektedir (Keskin, 2019, s.27).

Daireden oluşan, dairenin üzerinde bulunan 9 nokta ve bu noktaların her birinin bir diğeri ile bağını gösteren şemaya sahiptir (Daniels ve Price, 2016, s.26).

Enneagram kişilik modeli hem matematik hem de geometri açısından eşsiz bir figürdür ama esas olan bu eşsizlik, sembolik bakış açısındandır (Bernier, 2003, s.147).

Enneagram kişilik modeli, kişilik tiplerini gösteren dinamik, etkili ve yerinde bir sistemdir (Daniels ve Price, 2016, s.15).

Yeni geliştirilen metotlarla hem ruh hem sağlık bilimiyle ilgilenen uzmanların çalışmalarının güvenilir ve geçerli olması ile "insana ayna tutar" şeklinde bireysel hedef ve amaçlara erişebilmek için kullanılan araç olarak kabul edilmektedir (Daniels ve Price, 2009; Maitri, 2000; Palmer, 2006).

Çoğu kişilik modeli bireyin tutum ve davranışlarının içedönüklük, dışadönüklük gibi nitelikleri üzerinde dururken, Enneagram davranış ve tutumların neden olduğu güdülere daha ayrıntılı bakmaktadır (Erkasap, 2020). Enneagram'ın asıl gücü bireyin kendini geliştirebileceği yönlerini, eksikliklerini ve pozitif taraflarını kişiye yön verecek biçimde göstermesidir (Johnson, 2019).

1.3. Enneagram Kişilik Tipleri

Enneagram kişilik tiplerini diğer kişilik tiplerinden ayıran en temel öge enneagramın her an değişebilen etkin bir model olmasıdır. Dokuz farklı kişilik enneagram çemberinde çizgilerle birbirlerine bağlamaktadır. Enneagram 9 belirgin kişilik tipini gösterir, kişinin doğasında var olan ve kendini dokuz farklı davranış biçimiyle ifade etmesi, hayata 9 farklı bakış açısı, 9 farklı varoluş (Riso ve Hudson, 2000, s.24).

Enneagramın ana konusunu oluşturan 9 kişilik tipi; bireyin tabiatında var olan baskın niteliklerin, kişinin doğru yanlış davranışlarında, motive olmasında ve temel duygularında ele alınmasını sağlamaktadır (Keskin, 2019, s.27).

Dokuz enneagram tipinin sahip olduğu genel özelliklerinin yanında, sağlıklı haldeki tipten beklenenleri ve sağlıklı olmayan tipin sorunlarını açıklamaktadır (Erçin, 2018, s.22).

Enneagram içerisinde bulunan 9 kişilik tipinin tanımı aşağıdaki gibidir. (Riso ve Hudson, 2003).

Tip 1: Kontrollü, amaçlı, kusursuz, reformcu ve ilkeli kişileri ifade etmektedir.

Tip 2: Yardım sever, ön planda olmayı seven, paylaşmayı seven (cömert), başkalarını mutlu etmeyi seven, bazen de baskı kuran kişileri ifade etmektedir.

Tip 3: Başarılı, hırslı, içindeki duruma ayak uyduran, imaj heveslisi ve saygısız kişileri ifade etmektedir.

Tip 4: Haklarını savunan, etkili ifade gücü olan, özgün, etkileyici, romantik, değişebilen ruh haline sahip olan kişileri ifade etmektedir.

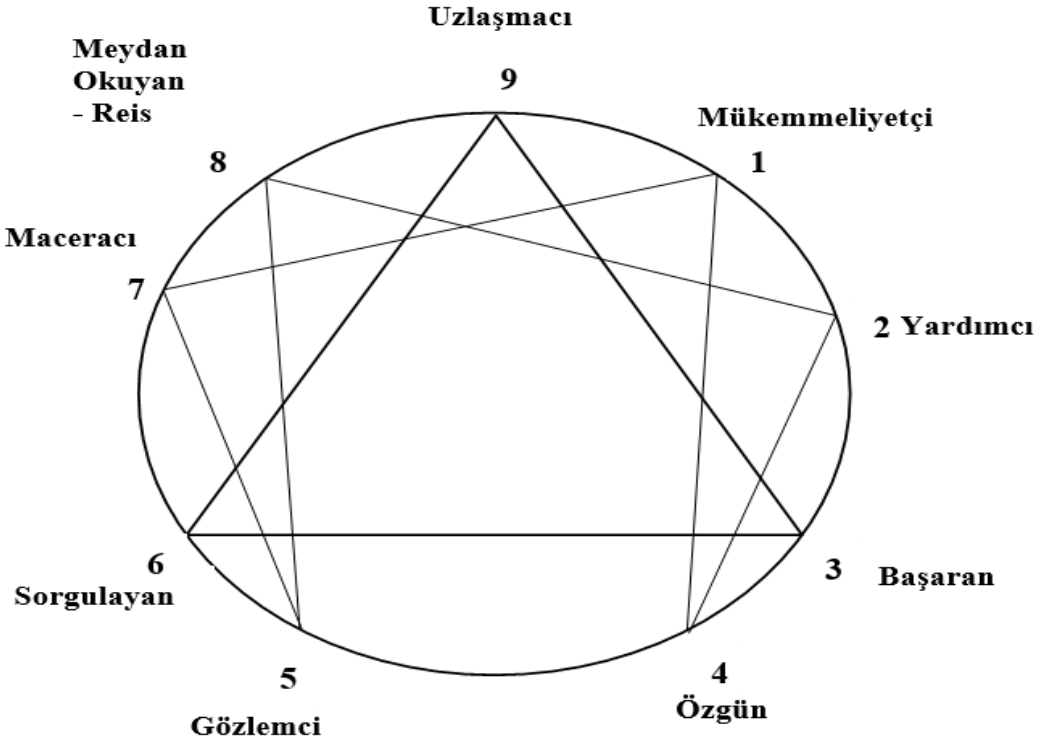
Tip 5: Araştırmacı, yenilikleri seven, gözlemci, beyinsel, sınırları olan ve kışkırtıcı kişileri ifade etmektedir.

Tip 6 : Sorgulayan, güvenilir, sadakatli, kendini adayan, savunmacı ve kuşkucu kişileri ifade etmektedir.

Tip 7 : Serüvenci, istekli, kendiliğinden davranan, çok taraflı, çok çabuk dikkati dağılan, aşırıya kaçabilen kişileri ifade etmektedir

Tip 8 : Öz güvenli, kararlı, Meydan Okuyan, hükmedici ve yüzleşme meyilli kişileri ifade etmektedir.

Tip 9: Destekleyici, uyumlu, uzlaşmacı, barışçı, kopuk ve inatçı kişileri ifade etmektedir.

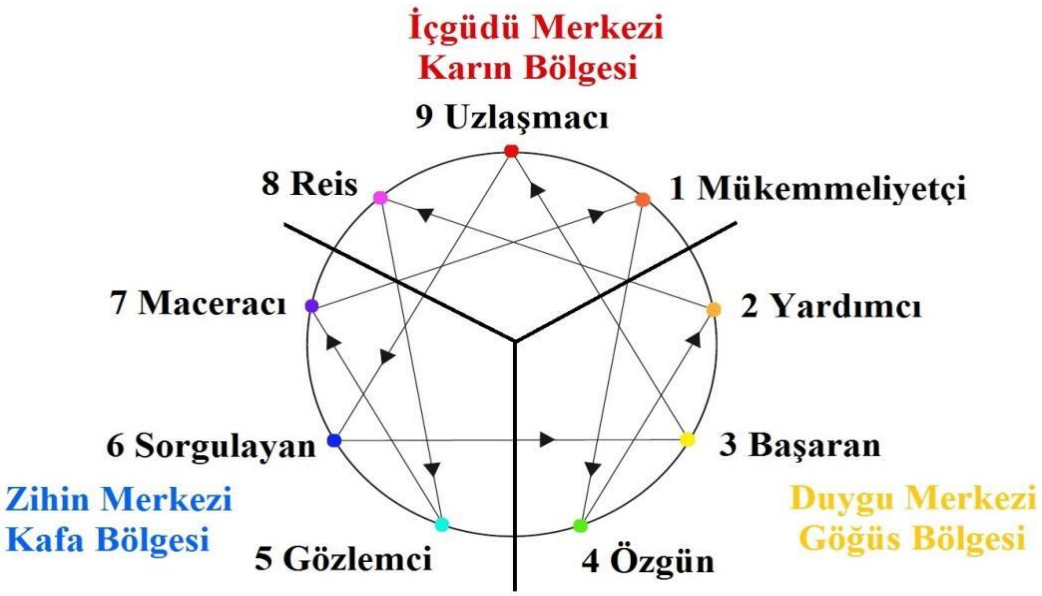


Şekil 1: Enneagram Kişilik Tipleri

Kaynak: Riso, D. R., ve Hudson, R. (2003). *Discovering Your Personality Type: The Essential Introduction to the Enneagram, Revised and Expanded. New York: Mariner Books*

Enneagram kişilik tipleri belirlenirken kişinin bedeninde var olan üç ana algılama merkezinin kişinin davranışlarını, kararlarını, duruşunu etkilediği düşünülmektedir. Bu üç ana algılama merkezi; duygusal merkezli (sevgi dominant), zihinsel merkezli (korku dominant), iç güdü merkezli (öfke dominant) kişilik tipleridir. Bu üç bölge sırasıyla kafa, karın ve göğüs merkezleri olarak da isimlendirilmektedir (Riso ve Hudson, 2018, s. 29). Enneagramdaki 9 kişilik tipi, temelde üç ana merkeze ayrılsada her tipin 22 kendine has tutum ve davranışları, tepkileri, savunma biçimleri, güdülenme ve empati dereceleri vardır (Keskin, 2019, s. 27-33). Enneagramdaki 9 kişilik tipi, rast gele değil, zihnimizin bir işlevi veya merkeziyle ilgilidir (Riso ve Hudson, 2018, s. 29).

Enneagram da ki üç temel merkez ve bu merkezlerin içerisindeki kişilik tipleri enneagram sembolü çizilerek açıklanmaktadır (Wagner, 1996; Palmer, 2014; Riso ve Hudson, 2015; Batu, 2012; Özdemir ve Acarkan, 2014; Karabulut, 2007).



Şekil 2. Enneagram Sembolü

Kaynaklar: Wagner (1996); Palmer (2014); Riso ve Hudson (2015); Batı (2012); Özdemir ve Acarkan (2014); Karabulut (2007).

Şekil 2"de görüldüğü gibi, insan, zihin merkezi, içgüdü (fizik) merkezi ve duygu merkezi olarak adlandırılan merkezlere sahiplerdir. Enneagram sembolü üzerinde bulunan merkezlerdeki kişilik tipleri aşağıdaki gibidir.

Zihin Merkezinde: Tip 5-Gözlemci, Tip 6-Sorgulayan, Tip 7-Maceracı,

İçgüdü merkezinde: Tip 8-Reis, Tip 9-Uzlaşmacı, Tip 1-Mükemmeliyetçi,

Duygu Merkezinde: Tip 2-Yardımcı, Tip 3-Başaran, Tip 4-Özgün.

Zihin merkezi düşünme fonksiyonuna sahiptir ve kafa bölgesindedir.

İçgüdü merkezi varlığını koruma fonksiyonuna sahiptir ve karın bölgesindedir.

Duygu merkezi hissetme fonksiyonuna sahiptir ve göğüs bölgesindedir.

Enneagram, üç merkezde üretilen 3 er kişilik tipi ile toplamda 9 ana kişilik tipi olduğunu söylemektedir (Palmer, 2014; Riso ve Hudson, 2003).

Enneagram kişilik tiplerinin adlandırılması farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde ele alınmaktadır. Aşağıdaki Tablo 1 bu farklılıkları karşılaştırmalı olarak göstermektedir.

Tablo 1: Enneagram Kişilik Tiplerinin Çeşitli İsimlendirilme Biçimleri

Merkezler	Tip	Wagele (2001)	Riso ve Hudson (2003)	Palmer (2006)	Karabulut (2007)	Daniels ve Price (2009)	Batı (2019)	Özdemir ve Acarkan (2012)	Subaş (2017)
				Sitemkâr		Sitemkâr	Yardımsever		
							Başarı Odaklı		
				Tiraji-		Tiraji-			
							Araştırmacı		
				Sadık		Sadık	Sadık		
							Maceracı		
		Güvenli	Meydan		Meydan		Meydan		
							Barışçı		
	1	Kusursuzluk Arayan	Reformcu	Mükemmeliyetçi	Reformcu	Mükemmeliyetçi	Mükemmeliyetçi Reformcu	Mizaç 1	Mükemmeliyetçi

Kaynak: Erkasap (2020)

Enneagram kişilik tiplerinin insan beyninde bulunan sinir dokusunun doğal kodlamasının açıklaması olduğunu söylemektedir (Ledlow ve Coppola, 2014, s.8). Bu kodlama ile, beyin fiziksel işlemler üretir ve kişinin çevresel uyarana bağlı belirli şekilde davranmasını sağlamaktadır. Enneagram da bulunan merkezlerin tiplere göre ana güdüleri, güdülerle alakalı farkındalığı ve güdülere karşı geliştirdiği stratejiler aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 2: Tipleri Ortaya Çıkaran Güdü ve Stratejiler

Merkez	Tip Nu.	*Gizli his*	*Farkındalık ve tutum*	*Arayış*	*Yöneliş*
Duygu Merkezi	2	Reddedilme	Fark edememe Sürüklenme Dışsallaştırma	Onay arayışı	Başkalarının ihtiyaçlarını karşılamaya sürükleniş
	3	Kopukluk	Reddetme Uzaklaşma Yansıtma	Bağlılık arayışı	İmaj ve başarı bağlılığı
	4	Engellenmişlik	Fark etme Kontrol etme İçselleştirme	İz-etki bırakma arayışı	Özgün hissetme ve özgün üretmeye yönelme
Zihin Merkezi	5	Reddedilme	Fark edememe Sürüklenme Dışsallaştırma	Onay arayışı	Bilgi ile uzmanlık kazanıp geleceği planlama
	6	Kopukluk	Reddetme Uzaklaşma Yansıtma	Bağlılık arayışı	Bildiği/güvendiği alan içerisinde kalarak güvenli yaşamayı tercih etme
	7	Engellenmişlik	Fark etme Kontrol etme İçselleştirme	İz-etki bırakma arayışı	Yeni deneyimler ile güvenilir ve keyifli yaşam alanını genişletmeye çalışma
İçgüdü Merkezi	8	Reddedilme	Fark edememe Sürüklenme Dışsallaştırma	Onay arayışı	Güç göstererek kendini onaylatmaya yönelme
	9	Kopukluk	Reddetme Uzaklaşma Yansıtma	Bağlılık arayışı	Uzlaşma ortamı oluşturup huzurunu koruma
	1	Engellenmişlik	Fark etme Kontrol etme İçselleştirme	İz-etki bırakma arayışı	Standartları yaygınlaştırıp engelleri aşmak ve iz bırakacak işler yapmaya yönelme

Kaynaklar: Riso ve Hudson (2015, s.127-180); Subaş (2017)

Tablo 2'de görüldüğü gibi, bütün tipler "gizli his" içinde barındırırlar. "Gizli his" ile ilgili "farkındalık" hallerine göre merkezden gelen güdüler çeşitli olduğu için 9 farklı tutum" ortaya çıkmaktadır. Bu tutumlara göre her tip bir "arayışa" girmektedir.

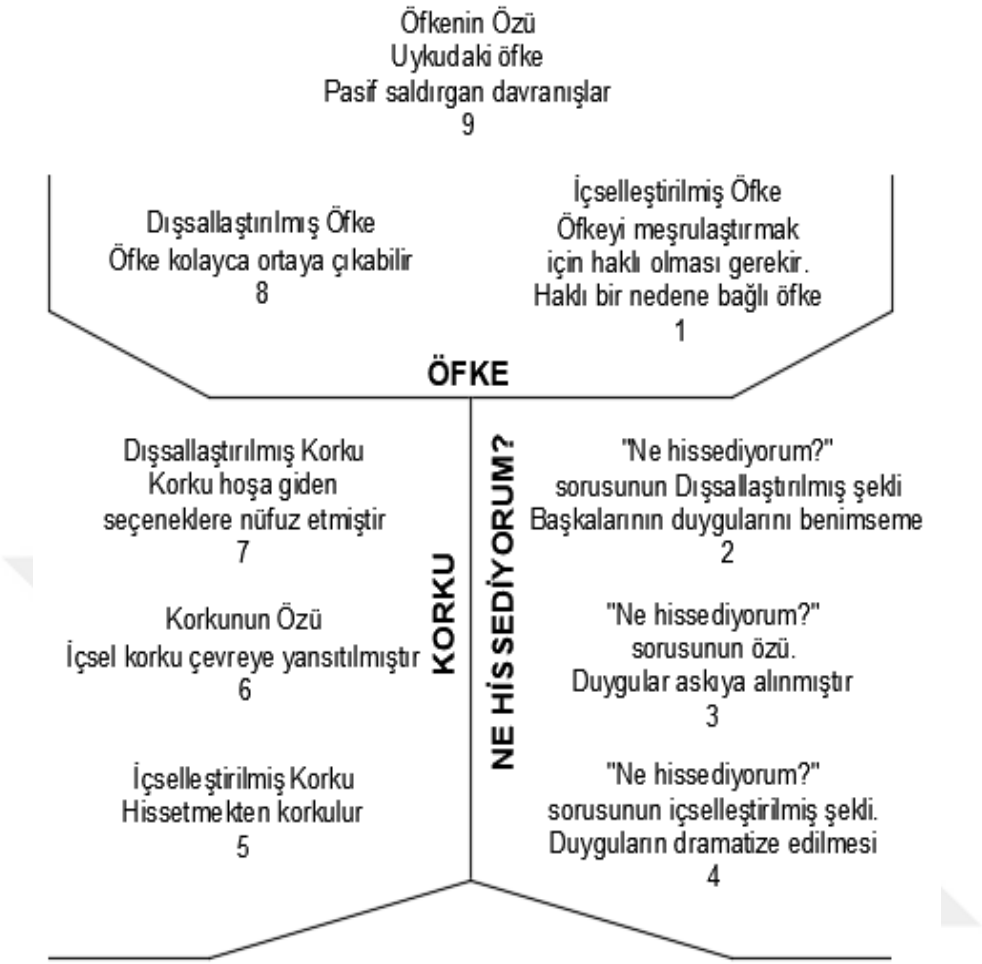
Girilen arayışa göre her tip bir "yöneliş" içerisinde olmaktadır. Gizli hislerle başlayıp "yönelişle" devam eden proses, bireyin kişiliğinin (mizacının) oluşumundaki yazılım kodları olarak ele alınabilir (Ledlow ve Coppola, 2014, s.8; Riso ve Hudson, 2015, s.210,246; Wagner, 1996; Palmer, 2014).

Her merkezde 1. tipler (2, 5, 8) gizli bir reddedilme öngörüsü içindelerdir, durumun farkında değillerdir ve bu nedenle daima onay arayışına girmektelerdir. 2. tipler (3, 6, 9) gizli bir kopukluk duygusu yaşarlar, güdülerinin farkındadırlar ama bu durumu kabul etmezler veya inkâr etmektelerdir. Oluşan kopukluğa çözüm olarak bağlılık arayışına girmektedirler. 3. tipler (1, 4, 7) ise gizli bir engellenme duygusu içindedirler, güdülerinin bilincindedirler ve bu durumu kontrol etmeye çalışmaktadırlar. Engellenmeye karşı tedbirli olarak tepkiler geliştirirler (Riso ve Hudson, 2015, s.210-246).

Her merkez, ürettiği gizli duygulara kodlarla tepki verir. Engellendiğini sezen duygu merkezi duygusal tepki verir, zihin merkezi zihinsen tepki verir, içgüdü merkezi ise içgüdüsel tepki verir. Merkezlerin işlevlerine göre gelişen çeşitli tepkiler dokuz kişilik tipi üretir (Wagner, 1996; Riso ve Hudson, 2015; Palmer, 2014).

Merkezden gelen dürtüler, bireylerde belirleyici etkiye sahiptir.

3 merkezin ana özelliklerine göre oluşturulan Palmer (2014)'in şemasına aşağıda yer verilmiştir:



Şekil 3: Merkezlerin Fonksiyonları

Kaynak: Palmer, H. (2014, s.63).

İçgüdü merkezinde tip 8‟ler dışsallaştırılmış öfke yaşarlar ve öfke çabucak ortaya çıkar. Tip 9‟lar öfkenin uykudaki temel halini yaşarlar ve aktif olmayan saldırgan davranışlar gösterirler. Tip1‟ler içselleştirilmiş öfkeyi yaşarlar ve öfkeyi meşrulaştırabilmek için gerçek bir nedeninin olduğunu öne süren öfke gösterirler. Duygu merkezinde tip 2‟ler “ne hissediyorum?” sorusunun dışsallaştırılmış biçimini yaşarlar ve kendi duygularının değil de başkalarının duygularını benimsemeyi amaç edinip onay ararlar. Tip 3‟ler “ne hissediyorum?” Sorusunun özünü yaşarlar ve duygularını askıya almışlardır. Tip 4‟ler ise, “ne hissediyorum?” sorusunun içselleştirilmiş şeklini yaşar ve duygularını acıklı hale getirirler. Tip 5‟ler korkunun içselleştirilmiş halini yaşarlar ve hissetmekten korkarlar. Tip 6‟lar korkunun özünü yaşarlar ve korkularını etraflarına hissettirirler. Tip 7‟ler

ise dışsallaştırılmış korku yaşarlar ve korkularını beğenilen bir yöntemle yaşarlar (Palmer, 2014, s.63).

Aşağıda enneagram kişilik tiplerinin her biri hakkında detaylı bilgi verilmektedir. Burada özellikle enneagram üzerine yoğun bir şekilde çalışan Ruso ve Hudson ile Palmer"in düşünceleri görülmektedir.

1.3.1 Tip 1 Kişilik: Mükemmeliyetçi

Tip 1 kişilikler, kendini ve başkalarını eleştirir. Bir tek doğru olduğuna inanırlar. Ahlaki bakımdan kendini üstün hisseder. Hata yapma korkusuyla yapacakları şeyleri yavaştan alır. Cümlelerinde gereklilik kipini (- meli, -malı) sıklıkla kullanır. Gelişmiş kişilik tipli 1, eleştirel zekâsı çok güçlü ve ahlaki bakımdan bir kahraman olabilir (Palmer, 2014, s.60). Tip 1 kişilikler; kontrollü, amaçlı, ilkeli, kusursuz olmayı çok önemseyen kişilik tipleri olarak tanımlanabilmektedir.

İç güdüsel merkezde tip 1 kişiliklerin içgüdüsel dürtüleri bastırılmış veya kısıtlanmıştır; durumlarını dengelemek için tip1'ler güçlü pozisyonlara ve inançlara önem verirler. Tip 1 kişilikler içgüdüsel dürtülerini, kendi üst benlikleri (süper ego) ve çevresinden kabul görebilecek davranışlara yönlendirmek için uğraşırlar. Başkalarını ve kendi istek / arzularına yön veremediği için saldırganlık (öfke, kızgınlık, içerleme) ve duygularını bastırma (bedensel hazlarını, içgüdülerini, diğer dürtülerini) en belirgin özelliklerindendir (Riso ve Hudson, 2015, s.138-139).

Tablo 3: Tip 1'in Özellikleri

Enneagram Mizaç Tipi	1.Mükemmeliyetçi
Güdü	Ortak değerleri yaşamak, daima doğru olanı yapmak ve dünyayı daha adil bir yer haline getirmek
Stratejik öncelik	Doğru olanı yapmak
Belirgin özellik	Eylemin doğruluğunu hissetmek isterler
Erdem	Dinginlik
Tutku	Öfke, içerleme
Klasik savunma mekanizması	Karşıt tepki verme

Düşünme tarzı	Ayrıntılı düşünme
Pozitif Yönleri	İdealist, prensipli, düzenli, disiplinli, titiz, planlı, işini doğru yapan, vicdanlı, didaktik
Zayıf Yönleri	Aşırı eleştirel, prensiplerinde esnek olmayan, muhalif, aşırıcı detaycı, uzlaşmaz, yargılayıcı, tartışmacı ve kusur bulucu
Çekinceleri	Yanlış ya da uygunsuz davrandığı için eleştirilmek veya suçlanmak
Temel Korkusu	Yanlış/kötü yapmak
Benlik takılması	İçerleme, yargılama
Savunma cümlesi	Eleştirmiyorum, doğru olanı yapılmasına çalışıyorum

Kaynaklar: Randall (1979); Wagner ve Walker (1983); Wagner (1996); Palmer (2014); Riso ve Hudson (2015); Selçuk ve Yılmaz (2015); Batı (2012); Özdemir ve Acarkan (2014); Karabulut (2007) "tan derlenerek düzenlenmiştir Subaşı (2017).

Tip 1 kişiliklerin davranış ve tutumları Riso ve Hudson (2015, s.137-138) tarafından şöyle açıklanmaktadır; gerçeklerle karşı karşıya kaldıklarında mutlu olmamaya başlarlar ve kendilerinin harekete geçmesi gerektiğini düşünüp her şeyi kişisel olarak iyileştirmeye karar verirler. Avukat, mücadeleci reformcu, eleştirmen, soylu idealist ve eğitici olurlar. Hedefe yönelik harekete geçerler. Her şey "olması gerektiği gibi" olacaktır. Tip 1'ler hataları düzeltme, açıklama, tartışma ihtiyacı içindedirler ve standartları düşürmemeye çalışırlar. Düşüncelerinin kesin ve doğru olduğundan eminlerdir. Standartlarını ve düşüncelerini ifade ettiklerinde hata yapmaktan korkmaktalardır. Her şey kendi idealleri doğrultusunda olmalıdır. Ayrıntılara özen gösterirler ; sistemli, tertipli, düzenli, iyi organize olmuş, mantıklı, bunların yanı sıra saçmalıklardan ve duygusallıktan uzak bir kişilerdir. Hislerini ve dürtülerini denetim altında tuttukları için bastırılmış ve gerilimli bir kişilik özelliği ortaya çıkar. Depresyon krizleri başlar. Çoğunlukla işkoliklerdir, gevşemekten korkarlar. Sert kuralcı, titiz, gücü seven, dakik ve detaycı olabilirler. Düşünce yapısı, iyi-kötü, doğru-yanlış, siyah-beyaz olarak ayrılmıştır. Ön yargılıdırlar. İnsanların kendi görüşlerine uygun olanın yapılmasını isterler. Kendilerini ve etrafındakileri daima eleştirirler. Yargılarlar, çok detaylı incelerler ve hata arayıp bulurlar. Kusursuzluğu isteyen ve sabırsızlıkları nedeniyle işler kendi istedikleri gibi olmadıkça mutlu olamazlar., Azarlarlar, düzensizliklere ve hatalara öfkelenir, ahlâk dersi verirler.

Palmer (2006)'e göre ise; Eğitim, öğretim, finans ve yapısal düzene sahip teşkilatlar bünyesinde uzun dönemli planlama yapma yetenekleri yüksektir. Dilbilimci, araştırmacı, din adamları gibi görevlerde başarılı olurlarken, yanlış yapma olasılığı fazla, çoklu görüşlerin bir arada olduğu süreçler ile kısmi bilgi ile alınan kararların olduğu işler için zorlanabilmektedirler.

Tablo 4: Tip 1'lerin İşyerindeki Özellikleri

	İşyerindeki Odağı	**Lider olarak**	**Çatışma Sebebi**	**Çalışan Olarak**
Tip 1	Detaylardır. Spesifik yönergeler ve kurallar olmalıdır. Pratiklik, etik konular ve iyi yapılan işin hazzı önemlidir. Doğru amaç için çok çalışmak.	Kaliteden ödün vermez. Kontrol edebileceği boyutta bir ekiple çalışmalıdır. Zor delege eder.	Haklı olmak zorundayım.	Hedefler süreçten önemlidir. Riskten kaçınmacı bir yapıdadır. Verilecek yönergelerle daha verimli çalışabilir.

Kaynak: Palmer, H. (1995). *The Enneagram in Love & Work.* San Francisco: Harper Collins.

1.3.2. Tip 2 Kişilik: Yardımcı

Tip 2 kişiliğe sahip olan bireyler; Sevecen, yardım etmeyi seven, paylaşımcı, eli açık, kendini göstermeyi seven bunlarla beraber baskı kurabilen kişiliktelerdir.

Etrafındaki insanlar için vazgeçilmez olmak, sevilmek ve beğenilmek isterler. Kendini unutabilecek derecede başkalarının istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmeye çalışır. Gelişmiş Tip2 kişilikte olanlar, gerçekten yardımsever ve destek vericilerdir (Palmer, 2014, s.60).

Tip 2'ler, aşırı adanmışlık içinde başkalarının ihtiyaçlarını ön plan da tutmaktalardır. Bu nedenle kendileri için çok şey yapmazlar, insanlara verdikleri sıcaklık, sevgi ve hizmet karşılığında ilgi beklemektelerdir. Etrafındaki insanlar için şuurlu olarak olumlu duygular içerisindedir ve kendilerini insanların yaşamında iyiliğin temel kaynağı olarak görmektelerdir (Subaş, 2017). Kimlikleri zayıflatıldığı ve sorgulandığı

zaman içlerindeki gerçek kimlik, narsistik/ öfkeli (düşmanca) davranışlar ortaya çıkmaktadır (Riso ve Hudson, 2015, s.82-83).

Tablo 5: Tip 2Kişiliğin Özellikleri

Enneagram Mizaç Tipi	2.Yardımcı
Güdü	Yardımsever olmak, sevgi vermek ve almak
Stratejik öncelik	İlişki kurmak
Belirgin özellik	Coşkun ve aşırı arkadaşça
Erdem	Alçak gönüllülük
Tutku	Kibir
Klasik savunma mekanizması	Bilinçaltına itme
Düşünme tarzı	Empatik düşünme
Pozitif Yönleri	Empatik, dost canlısı, ilgili, destekleyici, anlayışlı, şefkatli, cömert
Zayıf Yönleri	Aşırı fedakâr, alıngan, sahiplenici, konsantre olamayan, kontrol edici, duygularını aşırı dışa vuran, yönlendiren, talepkâr, dolaylı
Çekinceleri	İhtiyaçlarını belli etmek, yalnız kalmak, bencilce davranmak,
Temel Korkusu	Reddedilmek
Benlik takılması	Pohpohlama
Savunma cümlesi	Yönlendirmiyorum, sadece yardımcı olmak istiyorum

Kaynaklar: Randall (1979); Wagner ve Walker (1983); Wagner (1996); Palmer (2014); Riso ve Hudson (2015); Selçuk ve Yılmaz (2015); Batı (2012); Özdemir ve Acarkan (2014); Karabulut (2007) ‟tan derlenerek düzenlenmiştir (Subaş,2017)

Tip 2 kişiliklerde görülen davranış ve tutumlar Riso ve Hudson (2015, s.81-82) tarafından şöyle açıklanmaktadır; insanlara yakın olmak isterken onları memnun etme çabası başlar; duygusal gösteriyi seven, çok fazla arkadaşça davranan, olaylara “iyi

niyet" besleyen kişilerdir. Aşırı ve abartılı övgüler, onaylama, "sırtını sıvazlama," gibi çok yoğun ilgi göstererek insanlara kendilerini sevdirmeye çalışırlar. Genellikle "ilişkiden" söz ederler. İnsanların kendilerine ihtiyacı olduğunu göstermek için sevgi adına onların başında durur ve karışırlar. Etrafındaki insanların onlara bağlı olmalarını, her durumu rapor etmelerini, öneri ve izin için onlara ihtiyaç duymalarını isterler. Kendilerini olmazsa olmaz görmeye başlarlar, insanlara yaptıklarını abartarak önemserler ve karşılık beklerler. Küstahlaşırlar, emredici olup büyüklük ve amirlik taslarlar. Yaptıkları iyilikler için hep teşekkür beklerler ve onurlandırılmak isterler. Yaptıkları iyilikler için acı çeken mağdur rolünü oynayabilirler, hastalık hastası olabilmektelerdir.

Tip 2 kişilikler, iş hayatında iyi ilişki içerisinde olmanın önemini çok iyi bilirler ve iyi ilişkiler içinde olmak için her zaman uğraşırlar. Empati kurmayı ön planda tutarak kendi gereksinimlerinden uzaklaşarak sanki hiçbir gereksinimleri yokmuş gibi davranmayı normal algılarlar. Adaletsiz davranılan arkadaşlarının hakkını korumak için saldırgan olabilecekleri durumlar da gelişebilir. Saldırgan olabilecekleri durumlardan bir diğeri ise kullanıldıklarını veya değersiz hissettirildikleri zaman ortaya çıkabilir (Lapid ve Bogda, 2010).

Tablo 6: Tip 2 Kişiliğin İşyerindeki Özellikleri

	İşyerindeki Odağı	**Lider olarak**	**Çatışma Sebebi**	**Çalışan Olarak**
Tip 2	İnsan ilişkileri, etkinlikler, sosyalleşme için buluşmalar	Tanınmaya ve fark edilmeye ihtiyaç duyar. Müşteri ihtiyaçları ve istekleri hemen çözümlenmelidir. Dolaylı yönetimi tercih eder.	Reddedilme, duygularının göz ardı edilmesi veya ima yoluyla bile olsa saygısızlık	Destekleyici yöneticiler üzerinden kendini tanımlar. Onaylanma ve takdir edilme ihtiyacı üst düzeydedir.

Kaynak: Palmer, H. (1995). *The Enneagram in Love & Work.* San Francisco: Harper Collins.

1.3.3. Tip 3 Kişilik: Başaran

Tip 3 kişilikler, yaptıkları ve başardıkları ile ilgiyi-sevgiyi kazanmaya çalışır.

Her daim kazanan olmayı ister. Görünüşte her şeyi yönetir. Mesleki kimliği ile Gerçek kişiliğini birbirine karıştırır. Olduğundan daha üretken görünebilir, rekabetçidir. Tip 3 kişilik**;** güçlü bir lider, iyi bir satış danışmanı, başarılı bir girişimci ve güçlü takımlara iyi bir kaptan olabilir. (Palmer, 2014, s.61). Tip 3'ler hırslı, imaj heveslisi, duruma uyan tiplerdir.

Tip 3, Hissetme üçlüsünün temel kişiliği olarak kendi duygularından en uzak olanıdır. İlişkilerinde eşlerinin isteklerini yapabilmek için içlerindeki kırılma (incinme) ve utanç duygularını bastırırlar. Tip 3'ler hislerini bölmelere ayırmışlar; performans, yeterlilik, başarı ve sonuca yönelik bir kişilik örüntüsü ortaya çıkarmışlardır. Kendilerine uygun bir kimlik taşıma ve bu kimlik tehdit edildiği ve sorgulandığı zaman düşmanca tavırlara girme sorunları vardır (Riso ve Hudson, 2015, s.89-90)

Tablo 7: Tip 3 Kişiliğin Özellikleri

Enneagram Mizaç Tipi	3.Başaran
Güdü	Her işi başarmak ve başarılarıyla katkıda bulunduğu hissine sahip olmak
Stratejik öncelik	İmrenilen olmak
Belirgin özellik	İşe ve başarıya yönelir
Erdem	Doğruluk, sahicilik
Tutku	Aldatma, yalancılık
Klasik savunma mekanizması	Özdeşleşme
Düşünme tarzı	Üretken düşünme
Pozitif Yönleri	Enerjik, sorumluluk sahibi, verimli, sonuç odaklı, içten motivasyonlu, çalışkan, pratik, motive edici
Zayıf Yönleri	Kendi aşırı önemseyen, yüzeysel, kinci, aşırı rekabetçi, savunmacı, hile ve göz boyama, işkolik, ben merkezli
Çekinceleri	Reddedilmek, değersiz olmak, başarısız görülmek
Temel Korkusu	Başarısızlık
Benlik takılması	Boşluk, boşunalık
Savunma cümlesi	Sabırsız davranmıyorum, sadece işi bir an önce bitirmek istiyorum

Kaynaklar: Randall (1979); Wagner ve Walker (1983); Wagner (1996); Palmer (2014); Riso ve Hudson (2015); Selçuk ve Yılmaz (2015); Batı (2012); Özdemir ve Acarkan (2014); Karabulut (2007) "tan derlenerek düzenlenmiştir Subaş (2017).

Tip 3 kişiliklerde görülen davranış ve tutumlar Riso ve Hudson (2015, s.88-89) tarafından şöyle açıklanmaktadır; tip 3'ler hırslıdırlar, kusursuz olmayı amaçlar ve tüm enerjilerini başarılı olmaya harcarlar. Dikkatlerini yaptıkları işlerde toplarlar ve başarıları ile öne çıkmak isterler. Ne yaparlarsa yapsınlar her daim en iyisi olmak isterler. Başarılarını ve Kendilerini sürekli başkaları ile karşılaştırırlar. Kişisel konum ve nüfuz, eşsiz ve özel olmak, kariyer, "kazanmak," toplumsal merdivende ilerlemek önemli konularıdır. Meydan okundukları ve Sorgulandıkları zaman politik ustalıklarını ve çekiciliklerini kullanırlar. Sonuca yönelik, verimli, pratik oldukları

kadar sakin ve parlak yüzeyin altında soğuk ve hesap peşinde olabilirler. İnsanlar tarafından nasıl görüldükleri mühimdir, imaj peşinde koşarlar. Kabul gören bir imaj ortaya koymak, olması gerekeni yerinde söylemek, beklentiler ölçüsünde tavır ve davranışları ayarlamak, güvenilir olmak önemli unsurlarıdır. Zamanla daha kestirmeci olurlar ve kalplerinin söylediklerinden uzaklaşırlar. Kesintisiz bir "profesyonellik," yerinde sözler, stil, tarz her şeyden önce gelir. İnsanların "gerçek kişiliklerini" göreceği endişesi ile içtenlik, samimiyet ve bağlılık sorunları oluşmaya başlar. Tip 3'ler; değersiz oldukları hissi çoğaldıkça başarı arayışları ve çevreyi etkileme istekleri de artar. Kendilerini öne çıkarmayı isterler, başarılarını ve yeteneklerini abartırlar. Teşhirci ve Baştan çıkarıcı bir davranışla "Hey, bana bakın!" der gibidirler. Zayıflıklarını savunmak için küstahlık ve nefret duyguları ortaya çıkar.

Tip 3'ler iş hayatında; bukalemun gibi istenilen biçime girebilme özelliğine sahiptir çünkü amaç, hedeflere ulaşmak ve başarı ise sadece çalışmak yeterli değil şartlara uyum sağlamak da gerekli olacaktır (Lapid ve Bogda, 2010). Tip 3'lerde çalışmanın önemi işkoliklik şeklinde tanımlanacak kadar üst düzeydedir (Karakaya, 2008). Olguları anlamak, problemleri hissetmek ve çözüm yolları bulabilmede örnek çalışan olarak diğer çalışanlara model oluşturmak güçlü oldukları yönleridir. Tip3'ler, kurumsal iş yaşamı içerisinde özellikle yargılanmayacakları, kendilerini gösterebilecekleri, derleyip toplayıcı ve düzenleyici rollerde başarılı olmaktadır (Lapid ve Bogda, 2004).

Tablo 8: Tip 3 Kişiliğin İşyerindeki Özellikleri

	İşyerindeki Odağı	**Lider olarak**	**Çatışma Sebebi**	**Çalışan Olarak**
Tip 3	Verimlilik ve süreç yerine sonuç odaklı olmaktır.	Liderlik için rekabet edebilir. Tipik cümlesi: "Beni sevmeyin ancak işinizi doğru ve düzgün yapın"	Takdir edilmeme, işlerin bölünmesi	Yaptığı işe dört elle sarılır. İşinde derinlemesine bilgi sahibi olmaya çabalar. İçsel motivasyonu yüksektir ancak eleştiriye

Kaynak: Palmer, H. (1995). *The Enneagram in Love & Work.* San Francisco: Harper Collins

1.3.4 Tip 4 Kişilik: Bireyci / Özgün

Palmer (2006); tip 4'leri duygu merkezi içerisinde hissetmenin en yoğun olduğu tip olarak tanımlar, tutkulu yaşam, cinsellik, güzellik ve genel olarak yoğun biçimde yaşamanın sonucu doğuma ve ölüme odaklılar olarak tanımlamaktadır. Tip 4'ler, ulaşılmazın çekiciliği etkisindedirler. Bu tipler için ideal olan, kesinlikle şu anda ve burada olan değildir. Sanatkâr ruhlu, üzgün, trajik ve duyarlıdırlar. "Kaybettiği bir dostuna ya da olmayan bir sevgiliye" odaklanmıştır (Subaş, 2017). Gelişmiş bir tip 4, hayata yaratıcı bir biçimde yaklaşır ve yaşadığı acı deneyimler nedeniyle çevresindeki kişilere destek olabilir. Tip 4'ler, ifade gücü iyi, etkileyici, canlı, romantik, saklayıcı ve değişken özellikte ruh hali olan tiplerdir.

Hissetme Merkezinin içinde olan tip 4'ler, nefis algılamaları için ana duygusal tepkilerini hayal gücü ile uyarır ve yaşatırlar. Farklılık gösteren hislerini iç gözlem ile güçlendirirler ve bunlarla özdeşleşirler (Subaş, 2017).

Duygu merkezindeki kişilik tiplerinin en sık görülen ortak sorunları düşmanca tavırlar ve kimlik sorunudur. Tip 4'lerin kimlikleri sorgulandığı veya tehdit edildiği durumlarda nefret içeren imalar, kıskançlık, düşmanlık gibi durumları insanlardan kopma halindeyken ortaya çıkar (Riso ve Hudson, 2015, s.96-97).

Tablo 9: Tip 4'ün Kişilik Özellikleri

Enneagram Mizaç Tipi	4.Özgün
Güdü	Özel eserler ortaya koymak, benzersiz bir şekilde fark edilip kendini özgün ve özel hissetmek
Stratejik öncelik	Farklı olmak
Belirgin özellik	Hislerini başka uğraşlarla ifade eder
Erdem	Sakinlik ve ölçülü olmak, duygusal denge
Tutku	Kıskançlık

Klasik savunma mekanizması	İçe yansıtma
Düşünme tarzı	Özgün tasarımcı düşünme
Pozitif Yönleri	Özgün, yaratıcı, estetik ve güzelliği takdir edenderinlik, elitist, anlam arayan, kibar, stil sahibi, elegant, sanatçı ruhlu,
Zayıf Yönleri	Karamsar, melankolik, değişken ruh hali, çabuk öfkelenen, çekingen, kendine acıyan, aşırı hassas, kıskanç
Çekinceleri	Sıradan biri olmak, basit ve anlamsız bir hayat yaşamak
Temel Korkusu	Sıradanlaşma
Benlik takılması	Melankoli
Savunma cümlesi	Duygusal davranmıyorum, sadece kendimi ifade etmek istiyorum

Kaynaklar: Randall (1979); Wagner ve Walker (1983); Wagner (1996); Palmer (2014); Riso ve Hudson (2015); Selçuk ve Yılmaz (2015); Batı (2012); Özdemir ve Acarkan (2014); Karabulut (2007) ¨tan derlenerek düzenlenmiştir Subaş (2017).

Tip 4 kişiliklerde görülen davranış ve tutumlar Riso ve Hudson (2015, s.95-96) tarafından şöyle açıklanmaktadır; Duygularını desteklemek için estetik ve güzel bir ortam hazırlamaya çalışarak hayata bir sanatçı gibi romantik yönden bakarlar. Yoğun duygusallık içinde çok çabuk kırılabilirler, kendilerini "farklı" ve "yabancı" hissederler. Tip 4'ler duygularını anlayabilmek ve imajlarını korumak için geri plana çekilirler. Değişken duygu halleri ve karışık duyguları etrafındaki kişileri daima tedirgin eder. Zamanla doğal davranamayan, sıkılgan ve nefsine düşkün bir kişi olurlar. Herkesten farklı olduklarını düşünürler ve onlardan uzak dururlar. Zevk düşkünü, hayalci, gururlu, melankolik kişiliktedirler ve hayat tarzlarını eleştirenlere düşmanca davranırlar. Bu kişilik tipleri nefret ve arzuyu yoğun bir biçin de birlikte yaşarlar bu da günlük yaşamlarını etkiler. Kıskançlık ve kendine acıma duyguları; hayal kırıklıklarına, evhamlarla olmayacak beklentilere girmelerine neden olur, kendi isteklerine düşkünlükleri artar. Giderek verimsiz, beceriksiz, tükenmiş ve yorgun bir kişiye dönüşürler.

Tip 4'lerin iş hayatında; Kendilerini ulu bir amaca adadıklarını hissettiklerinde,

etrafındaki kişilerle duygusal bağ kurabildiğinde ve yaratıcı oldukları zamanlarda performansları artacaktır fakat rutine bağlanmış, tekrarlanan ve sıradan işlerde gerekli performansı gösteremeyebilirler (Cron ve Stabile, 2016). Kendilerini anlayan yöneticilerle, farklı ve özel olduklarını hissederek, ilham alabilecekleri ortamda çalışmaya ve dönem dönem dengesiz davranabileceklerinin kabul edilmesine ihtiyaç duyarlar (Lapid ve Bogda, 2004).

Tablo 10: Tip 4 Kişilerin İşyerindeki Özellikleri

	İşyerindeki Odağı	**Lider olarak**	**Çatışma Sebebi**	**Çalışan Olarak**
Tip 4	Farklı ve yaratıcı olmak, duygularının anlaşılması, özel olduğunun hissettirilmesi.	Anlamlı işler yaparken tüm benlikleri ile katılırlar ancak zorluk ortadan kalkınca ilgilerini kaybedebilirler.	Saygısızlık, Kendisinden daha iyi maaşa veya pozisyona sahip olunması	Maddi ödüllerle ve takdir veya onaylanma yoluyla motive edilebilirler.

Kaynak: Palmer, H. (1995). *The Enneagram in Love & Work.* San Francisco: Harper Collins.

1.3.5 Tip 5 Kişilik: Araştırmacı (Gözlemci)

Daima gözlemleyen, yenilikçi, mesafeli, bilgi ve kendine yeterlilik arayışında olan araştırmacı ve kışkırtıcı tiplerdir (Acarkan, 2019, s. 22; Riso ve Hudson, 2018, s.25).

Mükemmel kararlar verebilen bir stratejist, entelektüel bir kişi, kendini yetiştirmiş bir araştırmacı olabilirler (Palmer, 2014, s.61). Birincil kaygıları: 'Bu neden oluyor?' (Lyleson, 2015, s.31). Bill Gates, Cahit Arf, Einstein, Nietzhche Tip 5'lere için örnek olabilir (Keskin, 2019, s.50).

Kişisel hayatlarını korur ve yakın ilişkiye girmez, kişilerden uzaklaşması hayatına karışılmasını önleyebilmek için bir savunmadır. Bağlılıkların ve başkalarının isteklerinin kendisini tükettiğini düşünür, nesnelerden, duygulardan, insanlardan uzak yaşar (Subaş, 2017). Düşünme Merkezinde yer alan tip 5'lerin zihinleri fazlasıyla etkindir,

bedenle ilişki minimuma inmiştir. İnsan ilişkileri ve duygusal boyutu önemsiz görülür, bu yönleri gelişmemiştir. Zihin merkezliler güven ve endişe sorunu yaşarlar. Tip 5'ler dış dünyanın sıkıcı baskısına gücünün yetmeyeceği endişesi içerisinde olduklarından daha emniyetli gördükleri zihinlerine çekilirler (Riso ve Hudson, 2015, s.102-103).

Tablo 11: Tip 5'in Kişilik Özellikleri

Enneagram Mizaç Tipi	5. Gözlemci
Güdü	Dünyanın nasıl işlediğini bilmek ve anlamak.
Stratejik öncelik	Bağımsız olmak.
Belirgin özellik	Fikir, kavram ve hayalleri için yaşarlar.
Erdem	Bağlı olmamak.
Tutku	Açgözlülük.
Klasik savunma mekanizması	Yalıtım.
Düşünme tarzı	Analitik, sorgulayıcı.
Pozitif Yönleri	Objektif, analitik, odaklanabilen, yeni fikirlere açık, serinkanlı, öğrenmeye istekli, gözlemci, öngörü sahibi, meraklı.
Zayıf Yönleri	Ketum, yalnızlığı seven, içe dönük, soyutlanmış, paylaşmayan, karamsar, münakaşacı, duygularını göstermeyen.
Çekinceleri	İnsanlarla iç içe olmak, duygusallaşmak, bağlanmak, başkalarının ondan aşırı talepte bulunması, kaynaklarının tükenmesi.
Temel Korkusu	Bilememek
Benlik takılması	Hasislik
Savunma cümlesi	İçe kapanık değilim, sadece daha fazla bilgi edinmek istiyorum.

Kaynaklar: Randall (1979); Wagner ve Walker (1983); Wagner (1996); Palmer (2014); Riso ve Hudson (2015); Selçuk ve Yılmaz (2015); Batı (2012); Özdemir ve Acarkan (2014); Karabulut (2007) 'tan derlenerek düzenlenmiştir (Subaş 2017).

Tip 5 kişiliklerde görülen davranış ve tutumlar Riso ve Hudson (2015, s.101-102) tarafından şöyle açıklanmaktadır; Tip 5'ler davranışta bulunmadan önce her şeyi zihinlerinde işlerler; modeli belirler, bilgileri bir araya getirip hazırlanır ve pratik yaparlar. Var olan dünyadan uzaklaşarak kendi hayal dünyalarına çekilirler. Teknik geliştirirler, uzmanlaşır, çalışkandırlar "entelektüel" olurlar, bilime, fikir geliştirmeye, araştırmaya ağırlık veririler. Hayal ürünü ve karmaşık fikirlere yoğunlaşıp çevrelerinden uzaklaşırlar. Vesveseli ve kuruntulu olurlar. Olabilecek yerine kendi yorumlarına ve görüşlerine odaklanırlar. Ayrıntılara kapılı büyük resmi kaçırırlar, "ağaçlara bakmaktan ormanı göremezler." Gizemli, karanlık, sıra dışı ve rahatsız edici konuları çekici bulurlar. Gerçek yaşamdan uzaklaşmış, yoğun, gergin bir zihne sahiptirler. İç dünyaları ve kişisel düşünceleri ile zıt olan her şeye karşı düşmanca tavır alırlar, savunma şekli olarak saldırganlık gösterebilirler. Radikal görüşleriyle rahatsız edici ve kışkırtıcı davranışlara girerler. İnsanların onu anlayamayacağını düşünüp tartışmacı ve alaycı bir görünüm sergilerler.

Tip 5'ler İş hayatında; sistemli bakış açısı ile elde etmiş olduğu tüm bilgileri düzenleyip gereksinim duyan kişilerle paylaşan çalışanlar olarak açıklanmaktadır. Rasyonel bakış açısı ile, kriz anlarında sakin olabilen bir yapıya sahipken, kişisel alanlarına verdikleri değer, insanlara az güvenme ve çabuk tükenme gibi özelliklere de sahiptirler (Lapid ve Bogda, 2004). Çabuk karar vermede problemler yaşayabildikleri gibi tartışmadan kaçınan, birlikte çalışmakta zorlanan bir yapıya da sahiptirler (Palmer, 1995). Bilimsel araştırma ve mühendislik alanlarında çok başarılı oldukları söylenebilir (Cron ve Stabile, 2016).

Tablo 12: Tip 5 Kişiliklerin İşyerindeki Özellikleri

	İşyerindeki Odağı	Lider olarak	Çatışma Sebebi	Çalışan Olarak
Tip 5	Öngörülebilirlik, hazır olmak, yalnız çalışmak, kendi bağımsızlığı için herkesten çok çalışmak.	Duyguları dikkate almadan karar almaktadırlar. Çalışanlardan uzak durmaktadırlar. Delege etmekte acele edebilmektedirler.	Kendi alanına girilmesini istemez. Genellikle çatışmadan kaçınmayı tercih etmektedirler.	Analiz yapar ve düşünsel katkı koyar. Takım çalışmasından hoşlanmaz ve açık, yakın ilişkilerin olduğu ofislerde zorlanabilmektedirler.

Kaynak: Palmer, H. (1995). The Enneagram in Love & Work. San Francisco: Harper Collins.

1.3.6 Tip 6 Kişilik: Sadık (Sorgulayan)

Tip 6 kişilikleri açıklarken en çok kullanılan terimler; sadık, sorgulayıcı, şüpheci, endişeli ve kötümserdir. Derinlikli düşünme zihnine sahip oldukları için hiç beklenmedik sonucu dahi düşünerek olası sonuçları ortaya koymaktan kaçınmazlar (Palmer, 1995; Thrasher,1994 ve Wagner, 1980). Tip 6 kişiliğe sahip olanların değerlendirilmesi ve ayırt edilmesi zor olduğu için toplumda çok sayıda oldukları düşünülmektedir. Korkuları olan fobik, kendi tecrübelerinin dışındaki şeylere güvenmeyen, korkularının üzerine giden şeklinde açıklanabilirler (Leary, 2019). Düşünme merkezinin ortasında bulunan Tip 6 kişilikler sezgisel düşünmeye en uzak kişilik olmaları nedeniyle iç seslerini bastırırlar (Erkasap, 2020). Otorite figürleri, inançlar, başka insanlar gibi dış kaynaklar yardımı ile gidecekleri yönü ve İhtiyacı olan güvenilir bilgiye ulaşmaya çalışırlar (Riso ve Hudson, 2003).

Çoğu zaman kesin ve doğru bilgiye ulaşmanın zor olduğuna inandıkları için yalnızca kendi deneyimlerine güvenirler. Bu deneyimleri neticesinde güvenilir, sadık bir koruyucu ve iyi fikirler ortaya koyarak başkalarına yardım etmeye hazırlardır (Cron ve Stabile, 2016). İşleri yavaştan alırlar çünkü eylemin yerini düşünme almıştır, harekete geçmekten korkarlar ön planda olmanın saldırıyla karşı karşıya kalmak olduğunu düşünürler. Kendini sessiz / haksızlığa uğramış kişilerle özdeşleştirip, otoriteye karşı durur, kendini feda eder, davaya bağlılardır (Subaş, 2000). Tip 6 kişilik;

çok iyi bir takım oyuncusu, sadık bir yardımcı ve iyi bir dost olabilir. İnsanların bireysel çıkarları için harcadığı çabayı tip 6'lar dava uğruna harcarlar (Palmer, 2014, s.61-62). Güvenilir, savunmacı, şüpheci ve kendini adayan tiplerdir.

Tablo 13: Tip 6 Kişiliğin Özellikleri

Enneagram Mizaç Tipi	6.Sorgulayan
Güdü	Emniyet ve güvenliğe sahip olmak.
Stratejik öncelik	Güvende olmak.
Belirgin özellik	Endişeleri iç kılavuzlarından uzaklaştırır.
Erdem	Cesaret
Tutku	Korku
Klasik savunma mekanizması	Yansıtma
Düşünme tarzı	Şüpheci, sorgulayıcı
Pozitif Yönleri	Sadık, sorgulayıcı, ihtiyatlı, görev bilinci gelişmiş, iş birliğine açık, dürüst, takım oyuncusu, planlı.
Zayıf Yönleri	Endişeli, şüpheci, savunmacı, kötümser, esnek olmayan, aksi, kontrol edici.
Çekinceleri	Risk almak, yeni ve bilinmeyen durumlar (ortamlara) girmek, göz önünde olmak.
Temel Korkusu	Güvensizlik
Benlik takılması	Korkaklık, şüphe
Savunma cümlesi	Şüpheci yaklaşmıyorum, sadece işi sağlama almaya çalışıyorum.

Kaynaklar: Randall (1979); Wagner ve Walker (1983); Wagner (1996); Palmer (2014); Riso ve Hudson (2015); Selçuk ve Yılmaz (2015); Batı (2012); Özdemir ve Acarkan (2014); Karabulut (2007) 'tan derlenerek düzenlenmiştir Subaş (2000).

Tip 6 kişiliklerde görülen davranış ve tutumlar Riso ve Hudson (2015, s.107-108) tarafından şöyle açıklanmaktadır; Tip 6'lar kendilerine şüphe ile bakarlar, bu nedenle

zaman ve enerjilerini dengeli ve güvenilir olduğunu düşündükleri şeylere ayırırlar. Planlama yaparlarken yön gösterici ve destek olarak inanç, otorite ve ittifak ararlar. Gelecek endişesi yaşarlar, daima tetikte ve sorun çıkabilir beklentisi içindedirler, güvence ve sigorta ararlar. Olabilecek her olasılığı düşünmelerine rağmen güvenlik için yeterince önlem alamadıklarına inanırlar ve baskı altına girdiklerini hissederler. Zamanla çelişkili ve kararsız duygulara kapılırlar, şüphecilerdir, kendilerini, inançlarını, inandıkları kuruluşları büyük bir içtenlikle savunmaya başlarlar. İç dünyalarında yaşadıkları karmaşıklık nedeniyle beklenmedik tepkilerde bulunurlar, çelişkili, kaçamak, işleri geciktiren tutum içerisindelerdir. Korkularının ortaya çıkmasından çekinip susmayı tercih ederler, başkalarının kendisini zorlamasından korkarlar. Gerginlikleri arttıkça hırçın, kötümser, engelleyici ve aksi bir kişi olurlar. Güvensizlik duygularını örtmek için katı ve isyankâr bir tavır takınarak alaycı, kavgacı, çabuk kızan ve saldırgan bir kişiliğe bürünürler. Kişileri arkadaş ve düşman diye ikiye ayırırlar. Kendilerine güven veren her şeyi hararetle savunup endişeleri için başkalarını suçlarlar, farklı fikirlere kapalı hale gelirler.

Tip 6 kişilik iş hayatında, öngörüleri ve olası sonuçları analiz edebilme yetenekleri ile kendilerini sorunları çözen kişiler olarak algılar ve konumlandırırlar. Bunları yaparken kendilerine benzer, sadık bireyleri etraflarında bir araya getirerek işleri yoluna koymaya çalışırlar (Lapid ve Bogda, 2004). Olumlu taraflarının yanı sıra endişe düzeylerinin yüksek derecede olması bütün bilgilere sahip olmadan karar almak istememeleri ve yavaştan almaları olumsuz taraflarındandır. Ayrıca kendi düşünce ve duygularını karşı taraftan onay almadan, kesin ve doğruymuş gibi kabul etmeleri yine başka olumsuz yönleri olarak söylenebilir (Palmer, 1995).

Tablo 14: Tip 6 Kişiliklerin İşyerindeki Özellikleri

	İşyerindeki Odağı	**Lider olarak**	**Çatışma Sebebi**	**Çalışan Olarak**
Tip 6	Otorite, muhalefeti sorgular, eksiklere odaklanır, detaylarla uğraşır.	Her gün beraber çalıştığı, zaman geçirdiği insanlarla rekabet etmekten hoşlanmaz.	Kayırmacılık, şüphe, otoriterlik, karışık mesajlar, gizli ittifaklar.	Kesin kural ve prensiplere ihtiyaç duyar. Emir komuta zinciri ile ödül- ceza uygulamaları aradığı çalışma ortamıdır.

Kaynak: Palmer, H. (1995). The Enneagram in Love & Work. San Francisco: Harper Collins.

1.3.7. Tip 7 Kişilik: Hevesli (Maceracı)

Keyif ve haz arayışında olan, dikkati çok kolay dağılan, aşırıya kaçabilen, çok taraflı, merakını tatmin etmek isteyen, hevesli kişilerdir (Acarkan, 2019, s.22; Risove Hudson, 2018, s.25). Tip 7'ler; şıpsevdi, eğlence meraklısı, yüzeysel ve maceracıdır, hayata bakış amacı keyif almaktır. Tercihlerini açık tutma ve bağlılık kurmakta sorun yaşar; duygusal açıdan yükseklerde dolaşır genelde mutludur, etrafına canlılık katar (Subaş, 2000). Yeni işler yapmayı sever ancak başladığı işi bitirmez. Zihinsel merkezlilerin üyesi olan Tip 7 kişilikler, ani ve içgüdüsel hareketlerle zihni uyarmaya ve düşünce sürecini etkin tutmaya çalışırlar sorumluluklarının farkında, daima değişimi ve yeniliği hedefleyen, düzenli ve istikrarlı yöneticiler olurlar. Dengeli bir sorumluluk aldıklarını göstermeye çalışırlar, sağlıksız ego seviyesinde, soğuk ve sıcak üfleyen, sorumluluktan kaçan liderler gibi davranırlar (Demir, 2019, s.89). Tip 7 kişilikler kendilerini geliştirdiklerinde kuramcı ve bütünleştirici tam bir rönesans tipidir (Palmer, 2014, s.62). Tip 7'ler çok yönlü, kendiliğinden davranan, dikkati çabuk dağılan, aşırıya kaçabilen tiplerdir.

Tip 7'ler de güven ve bastırılmış endişelerle ilgili kaygı görülür, mal ve haz arayışı, heyecan ve zevk veren deneyimler iç dünyadan dış dünyaya kaçışlarının bir göstergesidir (Riso ve Hudson, 2015, s.116-17).

Tablo 15: Tip 7 Kişiliğin Özellikleri

Enneagram Mizaç Tipi	7.Maceracı
Güdü	Yeni yeni hayallerin peşinden tutku ve keyifle koşmak
Stratejik öncelik	Heyecan duymak
Belirgin özellik	Konudan konuya atlar.
Erdem	İtidal
Tutku	Oburluk
Klasik savunma mekanizması	Akla uydurma

Düşünme tarzı	Yenilikçi hayalci
Pozitif Yönleri	Şevkli, yenilikçi, neşeli, enerjik, eğlenceyi seven, harekete geçiren, deneyime açık, hayal gücü gelişmiş, spontane, innovatif.
Zayıf Yönleri	Maymun iştahlı, patavatsız, dağınık, hiperaktif, konsantrasyonunu çabuk kaybeden, dürtülerine boyun eğen, hesapsız risk alan.
Çekinceleri	Sınırlandırılmak, acı hissetmek, seçeneklerinin azalması, olumsuz duygulara maruz kalmak, sıkılmak.
Temel Korkusu	Sınırlandırılmak
Benlik takılması	Tasarlama, planlama
Savunma cümlesi	Hayalperest değilim, sadece alternatifleri çoğaltmaya çalışıyorum.

Kaynaklar: Randall (1979); Wagner ve Walker (1983); Wagner (1996); Palmer (2014); Riso ve Hudson (2015); Selçuk ve Yılmaz (2015); Batı (2012); Özdemir ve Acarkan (2014); Karabulut (2007)'dan derlenerek düzenlenmiştir Subaş (2000).

Tip 7 kişiliklerde görülen davranış ve tutumlar Riso ve Hudson (2015, s.115-116) tarafından şöyle açıklanmaktadır: tip 7'ler yerlerinde duramayıp daha çok alternatif ve seçim peşinde koşarlar. Maceracılık artar ve tecrübe için çalışırlar. Daima yeni şeyler ve deneyimler yaşamak isterler, dikkatleri dağılır, hırslı bir tüketici, işinin ehli, akım öncüsü ve macera arayan kişi olurlar. Yeni işlere başlamakta iyidirler ancak devam ettirmekte zorlanırlar. Tek bir şeye yoğunlaşmak istemezler daha iyi seçenekleri kaçırma endişesi içindedirler. Zamanla önceliklerini belirlemede sorun yaşarlar veya hiçbir şeye hayır diyemezler. Akıllarına ne gelirse yapar ve söylerler, hiperaktif bir kişiliğe sahiptirler kendilerini bir etkinlikten diğerine atarlar. Zihinleri o kadar hızlı çalışmaktadır ki tek bir işe yoğunlaşamazlar, dikkatleri ve fikirleri dağılır, endişeleri artar. Heyecan yaratmak, uyarıcıları fazlalaştırmak, acıdan ve sıkılmaktan kaçmak için durmaksızın hareket halindedirler, o sırada ne "eğlence" getirecekse ona yönelirler. Daha farklı seçenekler gördüğünde önceki randevular, planlar, programlar, iptal ederler. Kendileri için neyin iyi neyin kötü olduğunu seçemez hale gelirler. Sözünü sakınmayan, çekinmeden hareket eden, ilgiyi üstüne çeken, devamlı konuşan, şakacı, abartan, hazır cevap kişiler olurlar. İçinden çıkılmaz hale gelen durumlar veya yoksun bırakılmışlık duygusu içinde daha da ölçüsüz, güvenilmez ve uçarı olurlar. Bastırdıkları duygusal problemleri dengelemek için dikkat çekecek ölçüde tüketime

ve savurganlığa kaptırırlar. Tip 7'ler kimseyi isteyerek incitmezler ama başkalarına verdiği zararı da anlamak istemezler. Sürekli talepte bulunurlar ama karşılığında destek vermekten kaçınırlar, ben-merkezli, duyarsız ve sabırsız kişilerdir. Neden oldukları olumsuzlukların suçunu ve sorumluluğunu kabul etmezler.

Tip 7 kişilikler iş hayatında, beyin fırtınası yapmada, yeni fikirler ortaya koymada en uygun çalışanlar olarak görülmektedirler. Bu yeni fikirlerle beslenen, üretim aşamasında, yeri geldiğinde başkalarının sözünü keserek görüş ortaya koyan yapı onları heyecanlandırmaktadır (Lapid ve Bogda, 2004). Diğer taraftan odaklanma kısmında zorluk yaşayabilen Tip 7 kişilikler, çalıştıkları ortamın olumlu olmasına dikkat eden, daima hareketli olmak isteyen ve kısıtlamalardan hoşlanmayan bir yapıya da sahiptirler (Palmer, 1995).

Tablo 16: Tip 7 Kişiliklerin İşyerindeki Özellikleri

	İşyerindeki Odağı	**Lider olarak**	**Çatışma Sebebi**	**Çalışan Olarak**
Tip 7	Uygulamadan çok fikir ve düşünceler, rutine bağlı olmayan açık uçlu projeler, otoriteden kaçış.	Farklı düzlemdeki bilgiyi uyumlu bir bütün haline getirebilir. Karar alma süreçlerinde kaotik bir yapı olabilir. Olumsuz durumlarda kendi rolünü pozitif olarak yeniden çerçeveler.	Olumsuz geribildirim. Sorumluluk kabul etmeyebilir, otoriteye başkaldırabilir.	Fark ettirmeden işi halleder. Hızlı akan ve çabuk değişen çevre şartlarında bilgi sentezlemeye dayalı işlerde iyi çalışabilir.

Kaynak: Palmer, H. (1995). *The Enneagram in Love & Work.* San Francisco: Harper Collins

1.3.8 Tip 8 Kişilik: Meydan Okuyan (Reis)

Tip 8'ler; enerjilerini ortaya koydukları güçlü olma ve güçlü kalma güdüleriyle gösteren, hisleri bakımından öfkeyi yoğun olarak kullanan, özgürlüklerine düşkün, durumu idare etmek yerine karar alıp vitesi yükselten insanlardan oluşurlar (Palmer, 2006). Aşırı koruyucu, kendini ve yanındakileri sonuna kadar savunan, savaşçı, görev insanı, ipleri elinde tutan kişilerdir (Subaş, 2000). Öz güvenli, karşı karşıya gelerek iletişime geçen, yüzleşmeye meyilli, gücünü ve öfkesini açık açık gösteren, hükmedici, itiraz eden ve kavga eden rakiplerine saygı duyan kişiliktelerdir. Aşırılıkları sever;

akşamın en geç saatleri, sesin en yüksek seviyesi. Her ne yapacaksa hep çok fazlasını yapan isteyen kişiliklerdir. Tip 8'ler mücadele söz konusu olduğunda, özellikle savaş durumlarında düşmana/ hasımlarına karşı kusursuz bir yöneticidir. Etrafındaki dostlarına güçlü bir destekçidir, yolu arkadaşları için güvenli tutmak ister (Palmer, 2014, s.62).

İçgüdüsel Merkez içerisinde bulunan tip 8'ler muhteşem bir canlılık içerisindedirler bununla birlikte, kontrole çok önem vermeden içgüdüsel hislerini takip ederler, bazen sonuçlarını tam düşünmeden harekete geçerler. Kontrol edilebiliyor olmaktan kaçınarak etrafındaki hiçbir şeyin tesiri altında kalmadan, kendilerini öne çıkarırlar. İçgüdüsel enerjinin yardımı ile kendi sınırlarını çizerler ve başkalarının sınırlarını kontrol ederler, savunma (bastırma) ve öfke (Saldırganlık) ile ilgili sorunlar ortaya çıkar (Riso ve Hudson, 2015, s.123-24).

Tablo 17: Tip 8 Kişiliğin Özellikleri

Enneagram Mizaç	8. Reis
Güdü	Kendine güvenmek, yaşam denen oyunda karar veren olmak, yükümlülük almak ve yükümlülük vermek, varlığını hissettirmek
Stratejik öncelik	Güçlü olmak
Belirgin özellik	Kendilerini, bağımsızlıklarını ve canlılıklarını ortaya koyarlar. Yorulur ve yorarlar.
Erdem	Masumiyet
Tutku	İhtiras
Klasik savunma mekanizması	Yadsıma
Düşünme tarzı	Uygulayıcı, sonuç odaklı
Pozitif Yönleri	Kendinden emin, kararlı, açıksözlü, adil, inisiyatif kullanan, koruyucu, dayanıklı, cesur, gözüpek.
Zayıf Yönleri	Baskın, ben merkezli, uzlaşmaz, bildiğini okuyan, kavgacı, talepkar, sahiplenici, aşırı saldırgan,

Çekinceleri	Kontrolün elinde olmaması, belirsizlik, kırılganlığını ifade etmek, kontrol edilmek
Temel Korkusu	Güçsüz kalmak
Benlik takılması	Kin, intikam
Savunma cümlesi	Saldırgan değilim, sadece açık sözlüğüm

Kaynaklar: Randall (1979); Wagner ve Walker (1983); Wagner (1996); Palmer (2014); Riso ve Hudson (2015); Selçuk ve Yılmaz (2015); Batı (2012); Özdemir ve Acarkan (2014); Karabulut (2007)'tan derlenerek düzenlenmiştir Subaş (2000).

Tip 8 kişiliklerde görülen davranış ve tutumlar Riso ve Hudson (2015, s.122-123) tarafından şöyle açıklanmaktadır: tip 8'ler özgür ve özerk olmak için uğraşırlar. Birilerine bağlı kalmaktan korkarlar "Benim kimseye ihtiyacım yok" tavrı içerisindedirler bu nedenle sertleşirler. Yeterli kaynaklara sahip olmak, kendi kendine yetebilmek, ekonomik bağımsızlık önemlidir. Yararcı (pragmatik), iş halleden, girişimci ve zor insanlardır. İş insanı tavrında, çalışkan ve kurnaz bir kişi olarak kendileri ve etrafındaki dostları için avantaj sağlamaya çalışırlar. Aynı zamanda farklı zevkleri yaşamak isteyen, serüven perest, kendilerini kanıtlamak ve heyecan duymak için risk alan, cüretkâr kişilerdir. Olumsuzluklar arttığında duygusal olarak savunmaya ve kendilerini korumaya çalışırlar. Değerli bireyler olduklarını göstermeye çalışırlar; kibirlenmeye, övünmeye, başlarlar, sözler/ vaatler vererek büyük planlar yaparlar. Kendilerine güvenleri azaldıkça daha baskıcı, saldırgan olup insanları ve etrafını yönetmeye çalışırlar, sözleri kanundur; etrafındakilerden uyum beklerler ve her şeyin istekleri gibi olmasını arzu ederler. Tip 8'ler başka kişilerle eşit değillerdir ve onlara saygı duymak gerekmez. Kendilerine otorite kurmak isteyenlere açıkça meydan okurlar, kurallar koyar ve sert bir şekilde çevreye emir veririler. Kendilerini reddedilmiş ve insanların desteğini kaybettiğini hissederler ama yine de yüzleşmeye hazırdırlar; huysuz, öfkeli ve kavgacı oldukları için düşmanca ilişkiler oluştururlar, sınırları zorlarlar. Tip 8'ler iş hayatında; otorite kurarak, cesur, stratejik yaklaşımları kullanırlar. Çalışanlarının karar alma süreçlerini uzaktan takip etselerde basit konularda dahi karar alınırken kendilerine sorulmasını ve buna istinaden davranılmasını isterler. Herkese eşit davrandıklarını düşünerek; kimisini kanatları altına alır ve onları korur kimisini de korkutarak adaleti sağladığını düşünürler. (Lapid ve Bogda, 2010).

Tablo 18: Tip 8 Kişiliklerin İşyerindeki Özellikleri

	İşyerindeki Odağı	Lider olarak	Çatışma Sebebi	Çalışan Olarak
Tip 8	Adalet ve korunma. Saygıdeğer iş arkadaşları ve sosyal ilişkiler. Sınırlar ve cezalar.	İddialı ve doğrudan hitap eder. Doğal lider. Takdir ve iltifatları kısıtlıdır.	Yetersiz bilgiye sahipse, adil veya eşit olmayan durumlar.	İş güvenliği, maaş ve yan faydalar önemlidir. İşe karşılık ödeme ve zaman dengesi kurulmalıdır. Adil olduğunu düşündükleri sistemleri korumaya gönüllüdürler.

Kaynak: Palmer, H. (1995). *The Enneagram in Love & Work.* San Francisco: Harper Collins.

1.3.9 Tip 9 Kişilik: Barışçı (Uzlaşmacı)

Tip 9 kişilikte olanlar; barışçı, uyum içerisinde olan, huzuru ve dengeleri korumaya çalışan, destekleyici bunların yanı sıra kopuk, inatçı, kararsızlığı saplantı derecesinde olan tiplerdir (Acarkan, 2019, s.22; Riso ve Hudson, 2018, s.25). Bütün olasılıkları değerlendirir; gerçek hedeflerin yerine gereksiz etkinlikleri kendi tercihleri yerine başkalarının tercihlerini yerine getirmeye razıdır. Tip 9'lar; yapacaklarını ertelemeye meyillidir, harekete geçmekte zorlanırlar. Başkalarının kendilerine müdahale etmesini, onları değiştirmeye çalışmasını istemezler, kendi hissettikleri kuvvetli tutkuların ve duyguların onları etkilemesini önleyen güçlü bir direnç içindedirler.

İçgüdüsel üçlünün temel kişiliği olan tip 9'lar içgüdüsel dürtülerinden en uzak olan kişiliği ifade ederler. Bu içgüdüsel dürtülerin yerini özel kişiler ve rahatlatıcı duygusal durumlar alır (Subaş, 2000). Tip 9'lari içgüdüsel enerjinin ilettiği uyaranlardan mahrum kaldıkları için başka kişilerin sorumluluğunda yaşamaya başlarlar, içgüdüsel güçlerini keyiflerini bozan ve etrafındakileri rahatsız eden durumlara sınır koymak için harekete geçirirler. Bağımsızlık göstergesi, kişilik (nefis) algılaması, canlılık, girişkenlik dürtüleri bastırılmıştır (Riso ve Hudson, 2015, s.130-131).

Tablo 19: Tip 9 Kişiliğin Özellikleri

Enneagram Mizaç Tipi	9.Uzlaşmacı
Güdü	Huzuru bulmak
Stratejik öncelik	Huzurlu olmak
Belirgin özellik	İç huzur ve yaşam kolaylığına koşarlar
Erdem	Hareket
Tutku	Miskinlik
Klasik savunma mekanizması	Kendini uyuşturma
Düşünme tarzı	Sentezci, dengeleyici
Pozitif Yönleri	Arabulucu, uyumlu, dengeleyici, uzlaşmacı, sakin, yumuşak huylu, kibar, sabırlı, hoşgörülü, empati kurabilen, yargılamayan.
Zayıf Yönleri	Çatışmadan kaçınan, üşengeç, kararsız, inatçı, unutkan, dalgın, harekete geçmekte zorlanan, iddiasız.
Çekinceleri	Problem oluşturmak, acele etmek, çatışma çıkarıcı davranışlarda bulunmak, düzenin bozulması.
Temel Korkusu	Çatışma
Benlik takılması	Kayıtsızlık
Savunma cümlesi	Ertelemiyorum, sadece alternatifleri tüm yönü ile değerlendiriyorum.

Kaynaklar: Randall (1979); Wagner ve Walker (1983); Wagner (1996); Palmer (2014); Riso ve Hudson (2015); Selçuk ve Yılmaz (2015); Batu (2012); Özdemir ve Acarkan (2014); Karabulut (2007)'tan derlenerek düzenlenmiştir Subaş (2000).

Tip 9 kişiliklerde görülen davranış ve tutumlar Riso ve Hudson (2015, s.129-130) tarafından şöyle açıklanmaktadır: Tip 9'lar tartışmalardan çekinirler, karşısındakine ve içinde bulunduğu koşullara uyarlar geri plana dururlar, tercihleri dışındaki durumları onaylarlar. Çevresine karşı uzlaşmacı ve beğenilen davranışlarda bulunsa da içten direnç duyarlar. Yeniliklere karşı savunma yapabilmek için kişileri vaz geçirmek veya yoldan çıkarmak için farklı söylemler, inançlar ortaya atarlar veya güçlü felsefeler geliştirirler. Kendisinden istenilenleri, geleneksel görev ve

davranışları sorgulamadan safça kabul ederler; başkalarının düşüncelerini kabullenerek onlar aracılığı ile hayatlarını sürdürürler, ilişkileri devam ettirmek isterken aynı zamanda etkilenmeye direnirler. Canlanmak istemezler, baskı ve değişimden uzak durur, kaygısız, pasif ve tepkisiz kişiler olurlar. İsteklerini bastırırlar, çatışmadan geri dururlar, sorunların üzerini kapatırlar, çok fazla ihtiyacının olmadığını ileri sürerler. Kendilerini öne çıkarmak istemezler, fiziki olarak aktif olabilirler fakat içten tembel ve üşengeçtirler. Yapılacakları ötelerler, sorunların kendiliğinden ortadan kalkmasını isterler, ilgisizdirler. Duygusuzluğu rahatlıkla karıştırırlar; içki, televizyon, yüzeysel romanlarla uyuşuk bir hayat yaşarlar. Gerçekleri görmezden gelirler. İletiş bozukluğu ve inatçılık fazlalaşır. Huzurlu olabilmek için sorunlar devam etse dahi onları önemsizleştirerek çevresindeki kişileri sakinleştirmeye çalışırlar. Duygusuz, kaderci, vazgeçmiş, hiçbir şeyin değişmeyeceğine kendini inandırmış olarak hayatlarını devam ettirirler. İç dünyalarında büyük bir öfke vardır ve zaman zaman büyük patlamalar yaşarlar. Sorunlarının kendiliğinden çözülmesini hiçbir emek sarf etmeden ümitle beklerler.

Tip 9 kişilikler iş hayatında; olayları muhakeme etmeyen, arkadaşlarına arka çıkan, iyi anlaşılan, olması gerektiğinde diplomatik olabilen bunların yanı sıra yapısal anlamda düzenli ve proseslerin takibinde olabilirler. Tip 9'lar, grubun bir bireyi olabilmek için arka planda kalmaya veya enerjilerini ortaya çıkarmaya hazırdırlar, baskı halinde aktif olmayan, saldırgan tepki gösterebilirler (Lapid ve Bogda, 2004). Mütevazı, destekleyici, kullanılmaya elverişli, uzlaşmacı kişilikleriyle; halkla ilişkiler sorumlusu, öğretmen veya danışman olabilirler (Cron ve Stabile, 2016).

Tablo 20: Tip 9 Kişilerin İşyerindeki Özellikleri

	İşyerindeki Odağı	**Lider olarak**	**Çatışma Sebebi**	**Çalışan Olarak**
Tip 9	Takdir aramayacaktır. Hep pozitif destek verir. Çatışmadan uzak ortam.	Karar almaktan hoşlanmaz. Otorite konusunda kafası karışıktır. Tüm paydaşların fikirlerini almaya çalışır ve çatışmadan kaçınır.	Başkalarından emir almak. Karar aşamasında bilgi saklanması. Pasif agresif tavırlara sahip olması.	İyi tanımlanmış prosedürler arar. Doğal takım oyuncusudur. Önceliklendirme ve işe girişme sorunları olabilir.

Kaynak: Palmer, H. (1995). *The Enneagram in Love & Work.* San Francisco: Harper Collins.

2. EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİ VE SATIŞ PERFORMANSI ETKİSİ

2.1. Eğitimin Tanımı

Bireylerin hareketlerini değerlendirmek için ölçü koyan ahlak anlayışının kurucusu, teorik ve pratik olarak eğitimle ilk ilgilenen filozof olan Platon'un eğitim için yaptığı açıklama; gerçek eğitim, ruhu ve bedeni olabildiğince iyi ve güzelleştirecek güçte olmalıdır. Platon, eğitimi "özün (ruhun) iyiye yönelmesi ve buna bulaşabilmek için en basit ve en tesirli yolları araştıran sanat" diye tanımlar. (Platon, Yasalar, II/ 3). Eğitim daha kapsamlı bir tanımla, kişilerin veya kişilerin bir araya gelerek oluşturdukları ekiplerin iş yerlerinde üstlendikleri veya daha sonra üstlenecekleri görevleri daha başarılı ve daha etkili yerine getirebilmeleri için, kişilerin mesleki bilgi düzeylerini arttıran, rasyonel karar alma, davranış, tutum, düşünce, alışkanlık ve anlayışlarında pozitif gelişme sağlamayı hedefleyen bilgi, becerileri ve görgülerini yükselten eğitsel eylemlerin tümüdür (Sabuncuoğlu, 2000).

Eğitim günümüzde de şöyle tanımlanmaktadır;

Kişinin hareketlerinde kendi yaşantısı yoluyla farkında olarak istendik davranış değişikliği meydana getirebilme sürecine eğitim denir (Fidan ve Eren, 1991, s.18). Eğitim; kişiler arası bilgi edinme ve bilgi paylaşımının yanı sıra edinilen bilginin davranış / huy biçimine dönüşme sürecidir.

Eğitim bireyin iş hayatındaki öğreniminin yanı sıra aslında hayatın tamamını içerisine alan gelişmeyi ifade etmektedir. Kişinin hayatındaki hissi reaksiyonların araştırılması, hedeflerinin netleşmesi, günümüzde geçerliliği devam eden bilgiler eşliğinde olayları ve nesnelerin tabiatı ile ilgili düşüncelerinin netleşmesini içermektedir (Taşkın, 1994, s.19-20).

2.1.1. Eğitimin Önemi

Yenilenen/ değişen teknoloji ve haberleşme yöntemleri ile önceki dönemlerde kullanılan eğitim teknikleri değişmiştir. Geçmiş yıllarda kullanılan daha önce yapılan yapma ve gözlem çağımızda yetersiz, eksik kalmaktadır. Toplumlar geçmişten aldığı

kültürel ve sosyal mirası gelecek nesillere ulaştırmak için gelişen teknolojiye uyun sağlamalıdır bu durum çağımızda eğitimin önemini daha da artırmaktadır. Eğitimin öneminin giderek artması nedeniyle daha yenilikçi ve tatmin edici eğitim sistemleri oluşturulmaya çalışılmaktadır.

Çağımız rekabet koşullarında işletmelerin daha başarılı olmasını sağlayan en önemli öge nitelikli iş görenlerdir. İş görenlerin nitelikli hale gelebilmesi için de iş verenlerin eğitime gereken önemi vermeleri gerekir (Kılıçoğlu, 2007). Çalışanların, yaptıkları işi daha iyi yapabilmeleri için mesleki bilgilerini arttırmaları işletmelerin karlılığını ve devamlılığını da arttıracaktır. Çalışanların alacakları eğitimle iş yerlerindeki performanslarının artmasının yanı sıra kişisel motivasyonları da artacaktır böylece daha mutlu daha istekli çalışanlara sahip olunabilecektir. Rekabet üzerinden işleyen yenidünya sisteminde ülkelerin avantaj sağlayacağı durum eğitim almış insan gücüne sahip olmaları ve eğitime çok daha fazla yatırım yapmaları olacaktır, eğitimin önemi de bu anlamda daha belirgin olacaktır. (Eşiyok ve Sekmen, 2012).

2.1.2. Eğitimin Amacı

Eğitim, toplumsal bir durum olup toplumun içerisinde var olan bir davranıştır.

Yeni doğmuş bir çocuğu zaman içerisinde insan yapan, onun insan vasıfları elde etmesini sağlayan ve onu sosyalleştiren toplumdur. Toplum bu vazifesini eğitim yoluyla yapar, toplum kendisini oluşturan bireyleri eğiterek sosyalleştirir ve onları toplumsal yaşama hazırlar (Kılıçoğlu, 2007). Eğitimle; Toplumsal hayatın güvenilir, rahat, mutlu ve beşeriyetçi olması sağlanır. Bu eğitim de toplumun içerisinde bulunduğu döneme ve toplum içerisindeki gereksinimlere uygun olmalıdır.

Eğitimin amacına ulaşması için kişinin de istekli olması gerekir. Eğer kişi eğitimden alacağı etkiye inanır ve buna uyum sağlayabilirse hem sosyal hayatında hem iş hayatında daha başarılı olur (Decenzo, 1998).

Eğitim gerek sosyal ve toplumsal ortamda gerekse iş hayatında, kişilere değer katmayı, onlara iyi ve doğru olanı göstermeyi amaçlayan sistemdir. Eğitimin sosyal çevrelerinde ve iş çevrelerinde kişileri geliştirmesinin ana nedeni, farklı yerlerde alınan eğitimin farklı alanlarda da kullanılabilmesidir (Başaran, 1991 s.17)

2.1.3. Eğitimin Faydaları

Eğitim insanın yaşamının her alanına etki etmektedir. Eğitim kişilere yalnızca sosyal ortamda değil kültürel, siyası ve ekonomik alanlar olmak üzere çok sayıda alanda etki etmektedir. Bu durum gelişimi de birlikte getirmektedir (Tezel, 2010). Eğitimin insan üzerindeki faydaları; kişinin mutlu ve kaliteli bir yaşam sürmesini, ekonomik refaha ulaşmasını, özgüvenli ve medeni insan olmasını sağlar. Kişisel faydalarının yanı sıra toplumsal etkileri de çok fazladır. İnsanın hisleri, eğitim düzeyi, becerileri ile oluşan kültürel ve ekonomik ortam yatkınlıklarını ve yenilikçiliklerini gerçekleştirerek üretim aşamasının girdisi olarak ekonomiye fayda sağlamaktadır. Ekonomik, kültürel, sosyal ve teknolojik alanlarda daima yenilik ve değişim gösteren yerel ve küresel şartlara çok çabuk uyum sağlayan toplumlar başarılı olabildiklerine göre, yaratıcı düşünce ve yeniliklere açık nesiller yetiştirebilen eğitim düzeni toplumların refah düzeyinin artırılmasında çok önemli bir rol oynayacaktır. (Saygılı vd., 2005).

2.2. Geliştirmenin Tanımı

Kişini farklı konumlarda farklı görevlerde kullanılması, daha faydalı çalışabilmesi için yeni yetenek ve bilgilerin kazandırılması veya var olan bilgi ve tecrübelerin gelişmesini sağlama sürecidir (TDK sözlükleri). İşletmelerde geliştirme faaliyetleri zaman içerisine dağıtılarak, uzun vadede gelecekte yapılması planlanan işler amaçlanmaktadır (Bayraç, 2008, s.128). Açıkalın (2002, s.65)' a göre ise gelişme; gündelik yaşamda konuşma dilinde karşımıza çıkan ilerleme, geliştirme, yetiştirme gibi kavramlar değişmenin yol açtığı sonuçlarıdır. Değişme iki şekilde oluşabilir; birincisi tabi ortamlarda ikincisi ise sonradan oluşturulan ortamlarda. Gelişme ise değişmenin bu iki farklı ortamlardaki gözlemlenebilir halidir.

İnsan kaynakları yönetimi bakımından geliştirmenin 3 ana özelliği vardır (Şencan ve Erdoğmuş, 2001, s.4);

- "Kişilerin bütün yaşamında kesintisiz devam etmesi",
- "Kişilerin yalnızca mesleki konularda değil, yaşamlarının her alanında geliştirilmesinin hedeflenmesi",
- "Geliştirme işlevinin kurumdaki tüm kişileri içerisine almasıdır".

2.3. Eğitim Geliştirme Faaliyetleri

Çağımız işletmelerinin; birlikte çalıştıkları kişilerin motivasyonlarını, tecrübe ve bilgilerini arttırabilmeleri, faaliyetlerini sürdürebilmeleri, teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmeleri, daha iyi hizmet verebilmeleri için eğitim geliştirme çalışmalarına önem vermeleri gerekmektedir. Eğitim-geliştirme faaliyetleri kişinin yeni bir şeyler ortaya koyma ve yüksek enerji ile çalışmasına katkı sağlar.

Eğitim kişilerin zihinsel, fiziksel ve sosyal gelişimlerini; gelişim ise bir iş yerinde çalışan kişilerin işi yapabilmedeki ustalıkları ve bilgilerinin içerisinde bulunulan dönemin koşullarına uygun ve etkili hale getirilmesidir (Keyik, 2014). Eğitim-geliştirme kişilerin istek ve enerjilerini arttırarak işlerinde daha verimli ve daha dinamik çalışmalarını sağlamayı hedefleyen çalışmalar bütünüdür.

Eğitim ve geliştirme faaliyetlerini birbirinden ayıran özellikleri aşağıdaki tabloda gösterildiği gibi ifade edilebilir.

Tablo 21: Eğitim ve Geliştirme Faaliyetleri Arasındaki Farklar

	Eğitim	Geliştirme
Odak Noktası	Bugün	Gelecek
İş tecrübesinin kullanımı	Düşük	Yüksek
Amaç	Şimdiki iş için hazırlama	Olabilecek değişiklikler için hazırlama
Katılım	Gerekli	Gönüllü

Kaynak: Hüner Şencan, Nihat Erdoğmuş, İşletmelerde Eğitim İhtiyaç Analizi, İstanbul, Beta

2.3.1. Eğitim Geliştirmenin Amacı

Eğitim geliştirmenin genel amaçları içerisinde; işletmede çalışan kişilerin şu anda ve ileriki dönemlerde ihtiyaç duyabilecekleri bilgi ve tecrübelerini geliştirerek davranışlarını, tavırlarını işletmenin sürekliliğini ve işletme memnuniyetini arttırmayı hedefler.

Buluç (1997)'a göre; kurumların insan kaynaklarından yeterince faydalanmaları ve amaçlarına ulaşabilmeleri için kişilerin becerilerini ortaya koyabilmek, var olan yeteneklerinden maksimum düzeyde faydalanabilmek için gerekli olan faaliyet ve aktiviteleri sağlayabilmesi gerekmektedir. Eğitim geliştirme faaliyetlerindeki genel amaçlar, toplumsal amaçlar ve ekonomik amaçlar olarak ikiye ayrılmaktadır (İnce, 2002).

- **Toplumsal (Sosyal) Amaçlar**

Eğitim geliştirme, kişilerin genel kültür, fiziksel ve zihinsel meziyetlerinin gelişmesi, yaptığı işle ilgili teknik bilgisinin artması gibi durumların yanı sıra, kişilerin iş yerine bağlılığını arttıran, çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurmasını sağlayan, toplumsal hareket etmeye teşvik eden davranışlar geliştirmeyi sağlamaktadır (Örücü, 2013, s.319-320).

Sabuncuoğlu (2009) eğitim geliştirmenin faydalarını şöyle açıklamaktadır;

- Kişilerin öz güven duygusunun fazlalaşması,
- Kişileri motive etmesi,
- Kişilerin bilgi ve yeteneklerini artırarak, yükselme imkânı sağlanması,
- Kişilerin daha başarılı olmalarına imkân vererek iş tatmininin sağlanması,
- Kişiler arası iletişimi daha etkili kılarak yeni ve farklı fikirlerin ortaya çıkmasının sağlanması
- Bireysel amaçlarla işletmelerin amaçlarının bütünleştirilmesidir.

- **Ekonomik Amaçlar**

Eğitim geliştirme, işletmelerin ana amacı olan verimlik ve karı arttırmak için yapılması gerekenlerin belirlenmesi ve planlanmasını sağlayacaktır. Eğitim geliştirme ile yeni teknolojiler kullanılarak hizmet ya da ürün kalitesi arttırılacak, kullanılan araç gereçlerin bakım maliyetleri düşürülecek, iş kazalarının minimuma indirgenmesi sağlanacaktır (Mercin, 2005).

Örücü (2013)' ye göre alt ekonomik amaçlar aşağıdaki gibi açıklanmaktadır;

- Teknoloji ve yeniliklere iş yerinde çalışanların daha hızlı adapte olması ile maliyet giderlerinin azaltılması,
- İş yerinde çalışanlara yapılacak iş için önemli bilgi, tutum ve becerin kazandırılması,
- İş güvenliği bilinci oluşturularak olası iş kazalarının azaltılması,
- İş ile ilgili yapılabilecek yanlışlıkların azaltılarak, bakım ve onarım maliyetlerinin düşürülmesi,
- Kullanılan malzemelerde oluşabilecek gereksiz kayıpların önüne geçilmesi,
- İç kontrol ve denetim yükünün azaltılması,

2.3.2. Eğitim Geliştirme Yöntemleri

Kurumlar uygulayacakları eğitim geliştirme yöntemlerini belirlerken, teknik alt yapılarına, iş yeri kültürlerine, üretim / ürün çeşitlerine ve içerisinde yer aldığı meslek grubuna uygun eğitim geliştirme yöntemini seçmelilerdir. Sürekli değişen teknoloji ve gelişen yeniliklere ayak uydurabilmek için eğitim geliştirme yöntemlerinin de bu yenilikleri takip ederek güncellenmesi gerekmektedir Kurumlar iş başında eğitim ve iş dışında eğitim geliştirme yöntemlerini tercih etmektedir (Saatçioğlu ve Yıldırım, 2022).

- **İş Başında Eğitim Geliştirme Yöntemleri**

Kurum içinde çalışanların işi yapabilecekleri bilgi ve beceriyi elde etmiş olmaları kurum için yeterliymiş gibi görünse de kişinin işini yaparken istekli ve mutlu olmasını temin edecek tavrında kazandırılması sağlanmalıdır (Şimşek ve Öge, 2011, s.241). İşbaşında eğitim geliştirme yöntemi; işi bilen kişinin- eğitimcinin iş yapıldığı esnada orada yer alarak işin yapılışını gözlemlemesi, varsa hata ve eksikliklerin giderilmesi yönünde o anda müdahale ederek olması gerekenin gösterilmesi ve doğru olanın uygulanmasıdır. Kurumlar değişen düzene kendilerini daima yenileyerek uyum sağlayabilirler ve böylece her zaman başarıya doğru giderler, kendisini yenilemeyen

veya basit önlemlerle anlık koruma sağlayan kurumlar tükenmeye- bitmeye mecbur kalırlar (Çimen, 2014, s.53).

- **İş Dışında Eğitim Geliştirme Yöntemleri**

İş dışında eğitim geliştirme yöntemleri özellikle toplu eğitim şeklinde teorik bilginin verilmesi gereken durumlarda bu yöntem kullanılır, konferanslar, seminerler iş dışı eğitim geliştirme yöntemlerine örnek olabilir. Bu eğitimler toplu halde verileceği için kurum adına daha az maliyet ve daha az zaman kaybı oluşturacaktır. İş dışında eğitim geliştirme yöntemlerinin olumsuz tarafı ise, eğitim döneminde iş yerinde olmayan çalışanların yapamadıkları üretimler için eksikliklerin oluşması, iş başında eğitime göre iş dışında eğitim alanların döndüklerinde uygulamada sıkıntı yaşayabilecek olmalarıdır (Özçelik, 2013. s.199).

2.3.3. Eğitim Geliştirmede İzlenmesi Gereken İlkeler

Eğitim-geliştirmede izlenmesi gereken ilkeler; yararlılık ilkesi, süreklilik ilkesi, planlılık ilkesi, etkin katılım ilkesi ve fırsat eşitliği ilkesi olarak ifade edilmektedir (Taymaz, 1992).

- **Yararlılık İlkesi**

Eğitim-geliştirme faaliyetlerinde iş yerlerinin amacı karlılığı ve verimliliği maksimuma getirmekken, çalışanların amacı ise beceri ve mesleki bilgilerini çoğaltarak yapacağı işte başarılı, bilgili ve daha üst görevlere gelmek olabilir. Eğitim geliştirme faaliyetleri, çalışanların ve işyerlerinin hedeflerine erişebilmelerini sağlıyorsa yararlılık ilkesi gerçekleşmiş olur (Ertürk 2011, s.123).

- **Süreklilik İlkesi**

Eğitim ve geliştirme etkinlikleri daima gelişen, değişen koşullar gereği hem çalışanların hem işletmelerin hedeflerine ulaşması için süreklilik göstermelidir. Böylece işletmeler küreselleşme ve rekabet şartlarına hazır olurlar (Dolgun 2010, s. 116). Eğitim-geliştirmedeki süreklilik iş yerinde çalışanların mesleki ve diğer alanlardaki eğitimlerinin ömür boyu devam etmesini esas alarak kişilerin işlerini daha iyi yapmalarını, motivasyonlarının arttırmasını sağlamaktadır. (Keyik, 2014).

- **Planlılık İlkesi**

Eğitim geliştirme faaliyetlerinin faydalı olabilmesi açık ve kesin olarak sınırlandırılmış plan ve program içerisinde hazırlanması gerekmektedir. Yapılması planlanan çalışmaların kimin tarafından, nerede, niçin, nasıl, ne zaman ve kimlere yönelik yapılacağı belirtilmelidir (Şimşek ve Öge 2011, s.236). Planlılık ilkesi ile kişilerin verimli ve kaliteli bir iş ortaya koymaları sağlanmış olacaktır (Heller, 1989, s.179).

- **Etkin Katılım İlkesi**

Eğitim geliştirme programının hazırlanması işletmeler açısından emek, zaman ve ek bir maliyet gerektirir. Eğitim geliştirmeyi organize eden veya eğitimi sunacak birey / bireylerin programa katılımın fazla olması ve programın daha faal geçebilmesi için katılımcıları önceden tespit etmesi ve bilgilendirmesi gerekmektedir (Keyik, 2014). Eğitim geliştirme programına katılacak kişilerin bu etkinliklere gereksinimlerinin olduğunu, yarar ve önemli olduğunu hissetmeleri programın başarılı sonuçlar verebilmesi açısından önemlidir (Şimşek ve Öge 2011, s. 235-236).

- **Fırsat Eşitliği İlkesi**

Fırsat eşitliği ilkesi kurum içerisinde çalışma statüsüne bakılmaksızın herkesin faydalanması gereken önemli bir ilkedir. Kurun çatısı altında bireysel veya gruplar içerisinde herhangi bir ayrım olmaksızın kurumda çalışan herkesin eğitim geliştirme faaliyetlerinden eşit şekilde faydalanmasını ifade eder (Dolgun 2010, s.116-117). Fırsat eşitliği sağlanarak yapılan eğitim geliştirme faaliyetler ile kurumun hedeflerini gerçekleştirebilecek sonuçların alınması sağlanacaktır.

2.4. Satışın Tanımı ve Önemi

İşletmelerin ve alıcıların şartlarıyla birlikte çevresel etkenleri de göz önüne alarak hizmet ya da ürünü satmak amacı ile gösterilen gayrete satış denilmektedir (Yamamoto, 2001, s.9). İktisatçılar tarafından yapılan tanımda satış; yer, vakit ve mülkiyet yararı sağlayan eylemlerdir (Yükselen, 2014, s.5). "Mal ve hizmetlerin üretimden tüketime kadar olan hareketlerin tamamı" satış olarak tanımlamıştır işletme sahipleri tarafından (Yükselen, 2013, s.6). Bir başka tanımda ise satış; hizmet ve

ürünleri etkin şekilde hazır bulundurarak işletmenin hizmet ve ürünlerine olan istekleri belirlemek, istekleri yerine getirebilmek ve kazanç edinebilmek için işletmenin yapmış olduğu faaliyetlerdir (Tek, 1990, s.3).

Satışın önemi; Satış işletmelerin karlılığını ve devamlılığını arttıracak en önemli unsurdur. Satış işleminde satışın yapılacağı çevre iyi analiz edilmelidir, kültürel yapısına, alışkanlıklarına ve adetlerine yaraşır olmalıdır ki istenen satış elde edilebilsin. Küreselleşen dünya düzeninde kurumların rekabetçi pazarda varlığını devam ettirebilmesi için global pazarlama ifadesini iyi anlayarak satış etkinliklerini ona uygun şekilde yenileyerek devam etmesi gerekmektedir (Gürbüz ve Erdoğan, 2007). Bu bakımdan yalnızca işletmelerin değil ülke yöneticilerinin de satışın önemini idrak ederek ülkelerinin tanıtımını/ pazarlamasını ona göre yapmaları gerekmektedir (Dubinsky ve Hanafy, 1995, s.73-85).

2.5. Performansın Tanımı

Bir işin yapılabilmesi için 'öncesinde tanımlanması belirli kurallara uygun davranışların gösterilmesi ve istenen hedeflere yaklaşma seviyesi' diye açıklanmaktadır (Can vd., 2001, s.170).

Planlanan hedefler doğrultusunda elde edilen verileri nitelik ve nicelik yönleriyle belirleyen ifade olacak açıklanmaktadır (Halis ve Tekinkuş, 2003, s.174).

İşletmelerde çalışacak kişilerin performansını belirleyen, almış olduğu eğitim, zihinsel, bedensel, davranışsal gibi kişisel özellikleri vardır. Yapılacak iş için seçilen doğru çalışan gerekli performansı göstererek işin daha iyi yürütülebilmesini sağlayacaktır (Özen, 2011).

2.6. Satış Performansı

Satış performansı; işletmelerin ürün veya hizmetin alıcıya sunumunda ve satışında gösterilen çabanın daha önce belirlenen standartlarla değerlendirilerek kişinin işi yapabilmedeki tutum ve davranışlarının bu standartlarla karşılaştırılarak başarısını değerlendirme ve ölçme sürecidir. Satış Performansı; amacın belirlenmesi, yöneticilik, değişikliklerin takip edilmesi, motivasyon, çalışanların kendini geliştirmesi gibi birçok etkenin birlikte olduğu bir modeldir (Luecke, 2008, s.1).

2.6.1. Satış Performansını Etkileyen Unsurlar

Satış performansını etkileyen unsurlar iki temel başlık altında toplanabilir, İç etkenler ve dış etkenler. Anderson, vd. (1992) satış performansının, satış temsilcisinin planlama, gelişim, yönetim, organizasyon, kontrol ve değerlendirme becerileriyle bağlantılı olacağı ifade etmektedir.

- **İç Etkenler**

Kişisel etkenler, yetenek, beceri seviyesi, iş tatmini, rol algısı, motivasyon iç faktörler içerisinde bulunan unsurlardır (Anderson, vd, 1992). Bireyin yetenekleri, ilgi alanları, değerleri, tutumları, ruhsal yapısı gibi durumlar bireylerin başarı derecelerini belirlediğinden bireyler arasında çeşitlilikler olmaktadır (Canman, 1993, s.163).

- **Dış Etkenler**

Dış etkenleri; çevresel etkenler, sosyo kültürel, ekonomik, teknolojik, rekabet şartları, yasal etkenler oluştururken, insan kaynakları kısmında; iş yeri kültürü, pazarlama konumu, mali kaynaklar, satış yönetimi kısmında ise; eğitim, ödüller, planlama, yönetme gibi unsurlar oluşturmaktadır (Anderson, vd, 1992. s.311). İş yerinin çalışanına verdiği önem, kullandığı teknoloji, görev paylaşımı, çevrenin mali, psikolojik ve kültürel durumu, çevresel nüfus kurumun başarısını etkilemektedir (Canman, 1993, s.164).

2.6.2. Satış Performansını Artıran Unsurlar

İş yerinde yöneticilerin oluşturacağı etkili etik davranışlar, iç etkenler ve dış etkenler üzerinde pozitif etki oluşturarak toplum seviyesinde pozitif sosyal ve ekonomik değişmelere neden olacaktır (Biçer, 2005, s.2). Kurumlardaki etik iklimin, iş yerinde çalışanların üzerinde de pozitif etki sağladığı yapılan çalışmalarda görülmektedir (Deshpande, 1996, s.315). Satış personeli tarafından pozitif algılanan etik ortam kurum imajında ve kurum değerinde olumlu etkiler bırakabileceği gibi, personelin kuruma bağlılığını, yöneticiye hissedilen güveni, iş tatmini ve iş performansının artmasına da tesir edecektir (Eren ve Hayatoğlu, 2011).

2.6.3. Satış Performansı Değerlendirme

Satış performans değerlendirmesi; işletmenin ürünleri, hizmetleri, var olan kaynakların bir araya getirildiği, sonuçların değerlendirilmesi için sistemli ve düzenli bir şekilde verilerin raporlanması ve değerlendirilmesi olarak açıklanmaktadır (Özen, 2011). Çalışanlar açısından satış performans değerlendirmesi, işletme tarafından yürütülen organizasyonun rakamlarla ifade edilmesi anlamına gelmektedir (Sayıştay, 2000. s.53). Satış Performansı değerlendirmede kullanılacak ölçülerin sade bir dille anlaşılır, ölçülebilir, anlamlı, tekrarlanabilir, sınırları belirli ve denetlenebilir olmalı gerekmektedir (Marvin, 2006). İşletmeler, birlikte çalıştıkları personellerinin başarı / başarısızlık gibi durumlarını gözlemleyebilmek, çalışanları hakkında tarafsız ve etkili karar verebilmek, personelin becerilerini artırabilecek çalışmalar yapabilmek için, performans değerlendirme politikası belirlemesi gerekmektedir. Kurumda çalışan kişilerin kurumun hedeflerini gerçekleşmesine sağlamış olduğu katkının ölçülmesidir (Aldemir, 2001, s.209).

Trahant, vd. (1997) göre; Satış performans değerlendirmesi ile çalışanlar yaptıkları işlerin sonuçlarını görür, kişisel çalışmalarının sonuçlarını değerlendirir, iş yerleri ise personelin yapması gereken işi ne oranda yaptığı, kişisel yetenek ve ilginin yapmış olduğu işe ne oranda etki ettiği, kariyer ilerlemesinin nasıl devam edeceği gibi durumlar belirlenmiş olacak, bunların neticesinde kariyer planlaması, terfi etmesi, ücretin artması veya işten ayrılması gibi kararlara varılabilir.

2.6.4. Satış Performansı Değerlendirme Yöntemleri

Satış performans değerlendirmesi yapılırken sadece istatiksel analizler ve sonuçlarının ölçülmesi / değerlendirilmedi değil, kişilerin şu an ki ve gelecekteki durumları, çevresel etkenlerin de içerisine alınarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Küster ve Canales, 2011).

Satış performansı değerlendirme yöntemleri sorunları çözmeye ve objektif değerlendirmeye dayalı yöntemlerden oluşur. Satış performansı değerlendirme yöntemleri, yapılacak işin içeriğine, değerlendirme neticesinde ortaya çıkan sonuçların kullanım alanlarına göre değişkenlik göstermektedir. Geleneksel satış değerlendirme yöntemleri ve klasik satış değerlendirme yöntemleri olarak ikiye

ayırabiliriz. Uyargil (1994, s.120) satış performansı değerlendirme yöntemleri için şöyle görüş bildirmiştir; geleneksel satış performans değerleme yöntemlerinin gelişim faaliyetlerini ve performansı finansal değerler açısından nitelendirmesi en mühim eksikliklerinden biridir. Çağımız değişken çevre etkenleri göz önüne alındığında, önceki dönemlerde bilgi elde etmeyi sağlayan performans ölçümleri kurumların hızlı geri bildirim almalarında eksik ve sınırlı kalmaktadır. Performans değerlendirme yöntemleri arasında istikrarı sağlayacak ölçüler tanımlanmalı ve performans ölçüm sistemlerinin tasarımında birçok boyut arasında dengeyi sağlayacak biçimde ölçütler belirlemeli ve performans değerlendirme yönteminin stratejik bir faaliyet olarak ele alınması gerektiği belirtilmektedir.

2.7. Eğitim Geliştirmenin Satış Performansına Etkileri

Çalışma hayatlarında yaptıkları iş ile ilgili eğitim geliştirme faaliyetleri içerisinde bulunan bireylerin satış performansı pozitif yönde etkilenmektedir. İşin değerini – niteliğini arttırmak, işi daha istekli yapmak, iş verimini arttırmak, değişik düşüncelerin ve farklı ürünlerin ortaya çıkarılması, istihdam alanlarında artış eğitim geliştirme faaliyetlerinin satış performansı üzerindeki etkilerindendir. İnsan, kurumların nitelikli ve faydalı üretim yapabilmeleri için en çok gereksinim duyduğu ögedir. Eğitim geliştirme programlarının iş yerinde çalışan personelin mali ve fiziksel ögeler üzerindeki etkisinin verimlilikle direkt etkileşim durumunda olduğu, günümüzde global yarışın hâkim olduğu düşünülürse üretimi daha iyiye götürerek başarı elde etmenin yolu, nitelik ve verimlilik seviyesindeki artışa bağlıdır (Çağıl, 2007, s.93). Kurumların amaçlarını elde edebilmesi, kâra geçebilmesi, rekabet üstünlüğü edinebilmesi kurum içinde çalışanların satış performansı ile doğrudan ilgilidir, personelin iyi bir satış performansı gösterebilmesi için ekonomik doygunluk, yaptığı işi sevmesi ve gurur duyması, kurumun hedefleri ile kendi hedeflerini bütünleştirmesi kişilerin yüksek satış performansı ile hizmet vermesine olanak sağlamaktadır (Saatçioğlu ve Yıldırım, 2022).

Psacharopoulos (1981) tarafından insan sermayesi teorisine göre oluşturulan hipotezler;

- Eğitim geliştirmenin eğitim için algılanan amir desteği boyutu, personelin satış performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

- Eğitim geliştirmenin algılanan eğitim olanakları boyutu, personelin satış performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

- Eğitim geliştirmenin eğitimden beklenen bireysel kazançlar boyutu, personelin satış performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

- Eğitim geliştirmenin eğitim ile ilgili kariyer beklentileri boyutu, personelin satış performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

- Eğitim geliştirmenin eğitim programlarındaki öğrenme motivasyonu boyutu, personelin satış performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

- Eğitim geliştirmenin algılanan çalışma arkadaşlarının desteği boyutu, personelin satış performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Satış performansı, "bireylerin görevlerini yapabilmek için göstermiş olduğu emekler karşılığında sahip olacağı başarı seviyesi" olarak açıklanmaktadır (Yıldız, Savcı ve Kapu, 2014). Satış performansını etkileyen unsurlar; eğitim, kişinin iş güvencesinin olması, kişinin kendine uygun yapabileceği işte çalışması olarak sıralanabilmektedir, kişinin eğitim ile kendini geliştirebileceği böylece yapacakları işlerde daha yararlı olacağı vurgulanmaktadır (Shmailan, 2016).

Eğitimin önemli kazanımları içerisinde; işin yapılabilmesi için gerekli yöntemleri ayrıntılı öğrenebilmek, gerektiğinde davranış farklılıkları sergileyebilmek, çalıştığı ekip ile uyum sağlayabilmek, yeni düşünceler ortaya çıkarabilmek ve değişime gücü yetebilecek / uyum sağlayabilecek durumda olabilmektir (Kaptangil, 2010, s.82). Kurumların eğitim çalışmalarında sürekliliği ve hedefleri çerçevesinde eğitimin planlanarak yapılması eğitim den sağlanacak fayda kazanımları açısından önem arz etmektedir. Kurumların rekabet üstünlüğü elde edebilmesi uygun iş modelleri ve insan faktörü ile ilişkilidir, teknolojinin sürekli yenilenmesi ürün / üretim ve satıştaki yenilikleri yakalayabilmek eğitimli personelle sağlanabilecektir (Saatçioğlu ve Yıldırım, 2022).

Eğitim geliştirme faaliyetleri uzun dönemli düşünüldüğünde çalışanların performansına katkı sağlayacağı beklenmektedir. İşletmeler optisyenler açısından düşünüldüğünde bazı işletmeler bu çalışmalara önem verirken bazıları geri

kalmaktadır. Bu durum işletmenin karlılığına etki edebilir. Literatür incelendiğinde de (Çağıl, 2007. Kaptangil, 2010. Saatçioğlu ve Yıldırım, 2022) yaptıkları çalışmalarda bu ortaya konulmuştur.

3. OPTİK MAĞAZACILIK VE OPTİSYENLİK

3.1. Optik Mağaza Tanımı

Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığına bağlı gerçek kişiler ile özel hukuk tüzel kişileri tarafından işletilen görme gereçlerinin; optik gözlük çerçevesi, diyoptrili (numaralı) gözlük camı, kontak lens, kontak lens solüsyonu, güneş gözlüğü, gözlük temizleme gereçleri (silme- temizleme bezi, cam silme solüsyonu vb.), çerçeve ipi gibi ürünlerin satış, montaj ve tamir hizmetlerinin verildiği müesseselere optik mağaza denilmektedir. Optik mağaza / müessese, gerçek kişiler ve özel hukuk tüzel kişileri tarafından açılıp işletilebilen, optik mağaza açmak isteyen kişilerin bulundukları şehrin en yüksek sağlık idaresince verilecek olan müesseseyi açma ruhsat namesi alınarak açılabilen işletmeleri ifade etmektedir (5193 Sayılı Kanun).

Optik mağazalar, optisyenlik müesseseleri veya gözlükçü mağazaları olarak bilinmektedir.

3.1.1. Optik Mağaza Çeşitleri

Optik mağazalar bireysel ve kurumsal (zincir mağazalar) mağazalar olarak ikiye ayrılmaktadırlar.

- **Bireysel (Bağımsız) Mağazalar**

Bireysel mağazalar; iş yeri sahibinin hem satış temsilcisi hem de idarecisi olduğu, nihai tüketiciye hizmetin bir fiil verildiği kurumlardır. Bireysel mağazaların sermayesi kısıtlı, ürün farklılığı ve alım güçleri sınırlıdır.

Aksöz (1985) bireysel mağazalarla ilgili şunları ifade etmektedir; mağazanın idarecisi ve mağaza kurucusunun aynı kişi olduğu mağazalardır. Bireysel mağaza sayılarının çok fazla olması, az sermaye ile kurulabiliyor olmaları ve her alanda hizmet sunuyor olabilmeleridir. Klasik perakendeciliğin başlangıç noktası olan bireysel mağazaların ürün farklılıkları az, ürün bazlı uzmanlaşmış ve sermayeleri kısıtlıdır (Tek, 1999, s.568).

- **Kurumsal (Zincir) Optik Mağazalar**

Kurumsal mağazalar; merkezi bir yönetimin var olduğu, yapılan bütün işlemlerin merkezce denetlendiği, ürün satın alma işlerinin satın almada uzmanlaşmış kişiler tarafından merkezden yapıldığı birçok perakendecilik alanında hizmet veren kurumlardır (Kotler ve Armstrong, 2006, s.401). Kurumsal mağazalar çok sayıda ürün alımı yapmaları, çok sayıda hedef kitleye ulaşabilmeleri, tutundurma faaliyetlerinin aynı olması bakımından bireysel mağazacılığa göre daha avantajlı durumdadırlar (Karafakıoğlu, 2006, s.210). Kurumsal mağazalara tüketici açısından bakıldığında; birçok yerde ulaşılabiliyor olmaları, istenilen ihtiyaca yanıt vermeleri, ucuz, kaliteli ve marka değerlerinin olması tercih edilmeleri açısından önem arz etmektedir.

3.2. Optisyenin Tanımı

Optisyenlik alanında en az ön lisans seviyesinde meslekî eğitim ve öğretim veren yüksek okul mezunu kişiyi ifade etmektedir (Optisyenlik Hakkında Kanun, 2004). Görme kusurlarının giderilebilmesi için göz hekimi tarafından belirlenen reçeteye uygun, görme gereçlerinin (gözlük/ kontak lens), lens hammaddesi, optik merkezi, aks ve lensin fiziki özellikleri gibi konuları değerlendirerek teknik esaslara uygun gözlük kullanıcısının kullanım özelliklerini de göz önüne alarak gözlüğün sağlıklı olarak hazırlanması alanında eğitim alan, optik alanda görme sağlığı teknikeridir (Aksak ve Küçüker, 2005). Gözlük başta olmak üzere çeşitli optik gereçlerin montajı, tamiri ve satışını yapabilecek meslek eğitimi almaktadırlar.

3.2.1. Optisyenin Görev ve Sorumluluklar

- Göz hekimi tarafından belirlenen reçetelerin analizi ve değerlendirme işleminin yapılması,
- Camların kullanıcıya ve kullanılacak çerçeveye göre kesilmesi, taşlanması ve reçeteye uygun çerçeveye montajının yapılmasının sağlanması,
- Kullanıcının ihtiyacına en uygun cam çeşidinin belirlenmesinin sağlanması,

- Gözlük kullanıcısının kullanım özelliklerine ve yüz şekline en uygun çerçevenin seçimine yardımcı olmak ve hazırlanan çerçevenin kullanıcının yüz şekline göre ayarlanmasının sağlanması,
- İşlenmiş optik ürünlerin denetim ve kontrolünün yapmasını sağlamak,
- Daha önce hazırlanmış olan optik gereçlerin ayarlarının, tamirinin ve yerleştirilmesinin yapılmasını sağlamak,
- Optik mağazaların denetiminin ve kontrolünün yapılmasını sağlamaktır.

Yukarıdaki maddeler; "5193 sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun" ve bu kanuna bağlı yönetmelikler, Aksak ve Küçüker (2005), derlenerek oluşturulmuştur.

3.2.3. Optisyenin Çalışma Alanları

Aşağıdaki maddeler; "5193 sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun" ve bu kanuna bağlı yönetmelikler derlenerek oluşturulmuştur.

- Optik mağazalarda mesul müdür olarak görev almaktadır.
- Optik lens imal eden firmalarda tekniker olarak üretim ve kalite kontrol birimlerinde görev almaktadır.
- Göz polikliniklerinde teknikerlik yapmaktadır (Göz hekimlerinin poliklinik hizmetinde gözlüklerin fokometre de ölçümlerini yapmaktadır)
- Sosyal güvenlik kurumunda reçete kontrol biriminde görev almaktadır.
- Sağlık müdürlüklerinde optik mağaza denetim birimlerinde görev almaktadır.

3.3. Enneagram Kişilik Tiplerinin Optisyenin Satış Performansına Etkileri

Literatürde birçok çalışmada satış temsilcilerinin kişilik özelliklerinin yapacakları satıştaki satış performansını etkilediği görülmektedir. Satış temsilcilerinin yaratıcılık özelliği baskın olduğu durumlarda, yeni ve farklı satış teknikleri bulmakta ve tatbik etmekte daha başarılı olduklarından satış performansları daha yüksek olabilmektedir (Furnham ve Fudge, 2008, s.15). Performansla ilişkisi

değerlendirildiğinde, etik kararlar alan satış temsilcilerinin yüksek oranda performans sergiledikleri ifade edilmektedir ve firma içerisinde etik karar vermenin özendirilmesi desteklenmelidir (Charles ve Thomas, 1996, s.1151-1160). Optik müesseselerde yapılan ürün satış işlemlerinin başarıyla yapılabilmesi kişinin satışı yapılacak ürün hakkında yeterli bilgi sahibi olması ile daha etkili olacaktır. Mükemmeliyetçi bir kişiliğe sahip olan optisyen satışını yapacağı ürünler hakkında her türlü bilgiyi edinmeye çalışarak satış performansını arttıracaktır. Etkili bir satış yapabilmek için satış esnasında nasıl davranması gerektiğini, neler söylemesi gerektiğini iyi gözlemleyen bir optisyen satışı daha etkili yapabilecek teknikleri tespit edebilecek ve kendi yapacağı satışlarda performansını arttırabilecektir.

4. ENNEAGRAM KİŞİLİK TİPLERİNİN VE EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN OPTİK MAĞAZALARDA ÇALIŞAN OPTİSYENİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

4.1.Araştırma Metodolojisi

4.1.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Amaç: Bu çalışmanın birincil amacı enneagram kişilik tiplerinin satış performansı üzerindeki etkisinin araştırılması ve bu kapsamda hangi kişilik tiplerinin satış performansı üzerindeki etkisi olduğunun incelenmesidir.

Araştırmanın diğer amaçları aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Eğitim geliştirmenin satış performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi,

- Enneagram kişilik tiplerinin satış performansının eğitim geliştirme faaliyetleri üzerindeki düzenleyici etkisinin araştırılması şeklindedir.

Önem: Satış performansına etki edebilecek olan kişinin kişilik özellikleri ve eğitim faaliyetleri satış performansının arttırılmasında dikkate alınmalıdır. Performansa etkili kişilik tipleri belirlenebilirse gerekli personel alımların da daha etkili ve doğru kararlar verilebilir. Satış odaklı çalışmalar için hangi kişinin (kişilik tipinin) çalıştırılabileceği literatürde kişilik özelliklerinin satış performansı üzerindeki etkisini inceleyen çalışmalar (İlhan, 2021) olmasına rağmen enneagram kişilik tiplerinin iş performansına etkisini inceleyen çalışmalar varken (Boz, Duran ve Meral, 2021), satış performansına olan etkiyi inceleyen çalışmaların olmaması çalışmanın önemini arttırmaktadır.

Yapılan eğitim geliştirme faaliyetlerinin satış performansı üzerindeki etkisinin arttırılması şirket yöneticilerine eğitim geliştirme faaliyetlerine gereksinim olup olmayacağı yönünde karar vermelerinde yardımcı olabilir. Bu faaliyetlerin şirket bütçesine katkı sağlayıp sağlamayacağına yönelik karar almada yardımcı olabilir.

4.1.2.Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma kapsamı, araştırmaya dahil olan 202 katılımcı ile sınırlıdır. Araştırmaya katılanların çoğunun İstanbul'da bulunan optik mağazalarda çalışan optisyenlerin olması araştırmanın kısıtını oluşturmaktadır.

4.1.3.Araştırmanın Yöntemi

4.1.3.1. Araştırmanın Ana kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini üniversitelerin optisyenlik programlarından mezun olarak optisyen ünvanına sahip olan ve Türkiye'de bulunan optik mağazalarda çalışan optisyenler oluşturmaktadır. Türkiye'de bulunan optik mağazalarda çalışan optisyenlerin tümüne ulaşabilmek mümkün olmadığı için kolayda örnekleme yolu ile daha az sayıda optisyene ulaşılmıştır. Bu süreç sonunda 202 optisyen üzerinden veri toplama süreci gerçekleştirilmiştir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde ise minimum örneklem büyüklüğünün ölçme aracında yer alan toplam madde sayısının 3-6 katı dolaylarında olmasının yeterli olacağı (Catell, 1978) baz alınarak 202 kişi yeterli bulunmuştur.

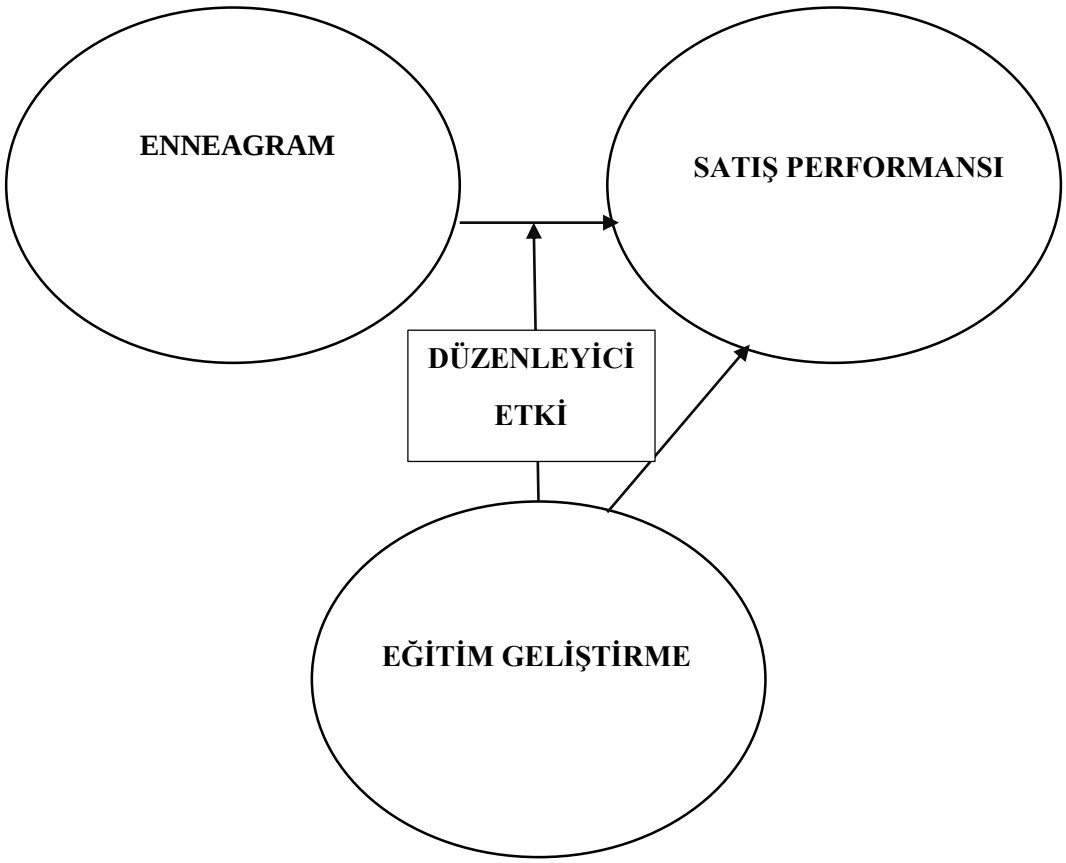
4.1.3.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmaya veri toplamak için online anket formu hazırlanmıştır. Bu form oluşturulurken Google forms platformundan yararlanılmıştır. Anketin uygulanma sürecinde İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurulundan 14.09.2022 tarih ve E-65836846-044-261815 sayılı etik kurul onayı alınmıştır. Oluşturulan anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm de demografik sorulara, ikinci bölümde enneagram kişilik ölçeği ifadelerine, üçüncü bölümde eğitim geliştirme faaliyetleri ve dördüncü bölüm de satış performansı ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

İlk bölümde demografik ifadelerde 5 soru, ikinci bölümde enneagram kişilik ölçeğinde 27 soru, üçüncü bölüm eğitim geliştirme faaliyetlerinde 8 soru ve son bölüm olan dördüncü bölüm satış performansı 9 sorudan oluşmaktadır. Enneagram kişilik ölçeği dörtlü likert ölçek (Subaş ve Çetin, 2017), eğitim geliştirme beşli likert ölçeği (Özer, 2015), satış performansı beşli likert ölçeği (Doğan, 2018) kullanılmıştır.

4.1.3.3. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amaç bölümünde de yer verildiği gibi literatür taraması yapılarak enneagram kişilik tiplerinin eğitim geliştirmeye etkisi, enneagram kişilik tipinin satış performansına etkisine ve enneagram kişilik tipi ile eğitim geliştirme faaliyetlerinin satış performansına etkisini belirlemeye yönelik düzenleyici bir araştırma modeli oluşturulmuştur. Düzenleyici değişken temel olarak bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönünü veya gücünü etkileyen değişken olarak açıklanmaktadır (Baron ve Kenny, 1986). Burada bağımlı değişken satış performansı iken, bağımsız değişken enneagram kişilik tipleridir, eğitim geliştirme faaliyetleri ise düzenleyici etkiyi oluşturan unsuru ifade etmektedir.



Şekil 4: Araştırma Modeli

HİPOTEZLER

H_1: Enneagram kişilik tiplerinin satış performans algısı üzerinde etkisi vardır.

H_2 : Eğitim geliştirme faaliyetlerinin satış performans algısı üzerinde etkisi vardır.

H_3: Enneagram kişilik tiplerinin satış performans algısı üzerindeki etkisinde eğitim geliştirme faaliyetlerinin düzenleyici etkisi vardır

4.1.4. Elde Edilen Verilerin Analizi

Elde edilen verilerin analizinde; demografik soru analizinde frekans analizi, ölçeklerin faktör yapılarının incelenmesinde açıklayıcı faktör analizi, ölçek maddelerine verilen cevaplar arasındaki tutarlılığı ölçmek için güvenilirlik analizi, ölçeklerin güvenilirliğin hesaplanmasında değişkenler (boyutlar) arası ilişkilerin incelenmesi için korelasyon analizi ve son olarak hipotezlerin test edilmesi için regresyon analizi kullanılmıştır.

4.1.4.1. Araştırmaya Katılan Optisyenlerin Enneagram Kişilik Tiplerinin ve Eğitim Geliştirme Faaliyetlerinin Satış Performansına Etkisine Yönelik Bulgular

4.1.4.1.1. Örneklemin Demografik Bulguları

Araştırmaya katılan optisyenlerin demografik özellikleri, hayatı anlama / algılama biçimlerini ve davranışlarını etkilemektedir. Bu nedenle, katılımcılara, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışmakta olduğu mağazadaki deneyim süresi, toplam çalışma deneyimi ve işletme türü soruları yöneltilmiştir.

Tablo 22: Demografik Sonuçlar

Cinsiyet	Sayı	Yüzde	**Yaş**	Sayı	Yüzde
Kadın	116	57,4	`20-30`	114	56,4
Erkek	86	42,6	`31-40`	63	31,2
Toplam	202	100,0	`41-50`	18	8,9
Eğitim Durumunuz	Sayı	Yüzde	`51 ve üzeri`	7	3,5
`Ön Lisans`	164	81,2	Toplam	202	100,0
`Lisans`	37	18,3	**Çalışmakta olduğunuz**	Sayı	Yüzde

			mağazadaki deneyim süreniz		
`Doktora`	1	0,5	`1 yıldan az`	80	39,6
Toplam	202	100,0	`1-5 yıl`	63	31,2
Toplam çalışma deneyimi süreniz	Sayı	Yüzde	`15 yıl ve üzeri`	20	9,9
`1 yıldan az`	69	34,2	`6-10 yıl`	39	19,3
`1-5 yıl`	54	26,7	Toplam	202	100,0
`15 yıl ve üzeri`	40	19,8	**Çalıştığınız optik mağazanın işletme türü**	Sayı	Yüzde
`6-10 yıl`	39	19,3	`Bireysel mağaza`	178	88,6
Toplam	202	100,0	`Kurumsal mağaza`	23	11,4
			Toplam	201	100,0

Tabloda görüldüğü gibi araştırmaya katılan optisyenlerin %57,4'ü kadın, %4,6'sı ise erkektir. Katılımcıların çoğunluğunun 20-30 yaş aralığında (%56,4 – 114 kişi) yoğunlaştığı gözlemlenmiştir. Genç optisyenlerin sayısının fazlalığı görülmektedir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%81,2 – 164) ön lisans eğitim derecesine sahiptir. Optisyen ünvanı alabilmek için en az ön lisans mezunu olma gerekliliği bu sonucun çıkmasındaki tutarlılığı göstermektedir.

Katılımcıların çoğunun (%70,8 – 143 kişi) anket yapıldığı sırada çalıştıkları mağazada 5 yıl veya daha az süredir çalıştıkları ortaya çıkmıştır. Bu durum yeni mezun/ genç optisyenlerin sayısı ile de tutarlılık göstermektedir. Katılımcıların toplam çalışma deneyimleri 1 yıldan az iş tecrübesine sahip olanların oranı %34,2 (69 kişi), 1-5 yıl iş tecrübesine sahip olanların oranı ise %26,7'dir (54 kişi). Katılımcıların çoğunluğunun 20-30 yaş aralığında (%56,4 – 114 kişi) olması ve katılımcıların büyük bir çoğunluğunun (%81,2 – 164) ön lisans eğitim derecesine sahip olması bu bulguyu açıklayabilmektedir. Araştırmaya katılan optisyenlerin büyük çoğunluğu (%88,6 – 178 kişi) bireysel mağazalarda çalışmaktadır.

4.1.4.1.2. Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada anket formunda bulunan ölçeklerin örneklemdeki faktör yapılarının belirlenmesi için faktör analizi kullanılmaktadır. Faktör Analizi, birbiriyle belirli bir seviyede veya olabildiğince ilişkili değişkenleri birleştirme ve az sayıda olmasına karşın bağımsız değişken kümeleri elde etmede kullanılan gözleme dayalı bir yöntemdir (Balcı, 2007). Ölçeklerin yapı geçerliğini incelemek için faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi için SPSS paket programının 26.0 sürümü kullanılmıştır.

Verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Testi ve Bartlett Küresellik Testinden faydalanılmıştır. KMO katsayısı 1 değerine yaklaştıkça verilerin analize uygun, 1 olması halinde ise mükemmel düzeyde uyum olduğu anlamına gelmektedir. Bartlett Küresellik Testi ise eldeki verilerin çok değişkenli normal dağılımdan gelip gelmediğini denetlemek için kullanılan bir tekniktir. Test sonucunda elde edilen Ki Kare test sonucunun anlamlı çıkması verilerin çok değişkenli ve normal dağılımdan geldiğini göstermektedir (Çapri, 2006). KMO değeri 0,60'tan büyük ve Barlett test sonucunun anlamlı olması verilerin faktör analizi için uygun olduğu ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2007).

Tablo 23'te Enneagram Ölçeğinin KMO, Bartlett Küresellik Testi sonuçları gösterilmektedir. Enneagram ölçeği için hesaplanan KMO değeri 0,93'tür. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen anlamlılık değeri (p) 0,05'ten küçüktür. Elde edilen sonuçlar, verilerin faktör analizine uygun olduğunu işaret etmiştir.

Tablo 23: Enneagram Kişilik Özelliği Ölçeği KMO and Bartlett's Test Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Ölçümü.		**0,930**
Bartlett Küresellik Testi	Ki kare	2385,947
	Serbestlik derecesi	276
	Anlamlılık	0,000

Temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Maddelerin bulunduğu faktörleri daha kolay yorumlamak için varimax döndürme yöntemi tercih edilmiştir. Faktör yükleri için kesim noktası 0,32 olarak belirlenmiştir (Fidell ve Tabachnik, 2001). Ayrıca, binişik maddeleri kontrol etmek için birden çok faktörde yüklenen maddelerin faktör yükleri arasındaki farkın 0,10'dan az olup olmadığı kontrol edilmiştir (Johnson ve Wichern, 2002, s.50). Binişik olduğu gözlenen bazı maddeler (9, 24, 25) ölçekten çıkarılmıştır. Kalan maddelerin ilgili oldukları faktörlerde toplandıkları gözlenmiştir (Tablo 24).

Tablo 24 : Enneagram Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	Alt Boyutlar								
	Tip1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Standart ve kurallara herkesin uymasını önemseyen, planlı, detaycı ve kuralcı biriyim.	**0,601**								
10-Hataları herkesten önce fark edip müdahale eden, işlerin bir plana göre kusursuzca bitirilmesini önemseyen, çok prensipli biriyim.	**0,476**								
19-Eşitsizlikleri engel olarak gören, herkesin işini kusursuz yapması gerektiğine inanan, idealist biriyim.	**0,763**								
2-İnsanların ihtiyaçlarını onlardan önce fark edip hemen yardımcı olan, onları sözlerimle de destekleyen biriyim.		**0,753**							
11-İhtiyaç duyulan birisi olmayı, onaylanmayı, ilgi çekmeyi ve insanlarla vakit geçirmeyi önemseyen biriyim.		**0,812**							
20-İlgim, sevgim ve yardımlarım sayesinde, çevremde reddedilemez ve vazgeçilemez konuma gelmeye çalışan biriyim.		**0,579**							
3-Statü ve imajı önemseyen, rekabeti seven, içten motivasyonlu biriyim.			**0,694**						
12-İşleri hızlıca başaran, rakiplerini kolayca geçebilen. Ön plana çıkmaktan kaçınmayan biriyim.			**0,508**						
21-Hızlı ve pratik çözüm üretebilen, insanları motive eden, detaylara fazla takılmadan iş bitirebilen biriyim.			**0,681**						
4-Özgün ve derinlikli tarzımla dikkat çeken, yaptığım her işe kendi stilimi yansıtan biriyim.				**0,623**					
13-Özel yeteneklerim ve kişisel tarzımla engelleri aşmaya çalışan, kendini özgün (farklı) hisseden, özgürlüğüne düşkün biriyim.				**0,581**					
22-Estetik ve farklılığı çok önemseyen, kimliğim ve hayatın anlamı üzerine çok düşünen duyguları hassas biriyim.				**0,784**					
5-Yalnızlığı seven, insanlara fazla sokulmayan, bağlanmaktan kaçınan, araştırmacı ve gözlemci biriyim.					**0,888**				
14-Mantık ve bilginin, duygu ve ilişkilerden daha önemli olduğunu düşünüp, duygularımı daima kontrol altında tutan biriyim.					**0,432**				

23-Uzmanlaşmayı önemseyen, akılcı, bilgiyi esas alan, serinkanlı ve planlı biriyim.					**0,591**				
6-Tehlikeleri herkesten önce fark edebilen, güvenmekte zorlanan, sorumluluk sahibi ve hoş biriyim.						**0,636**			
15-Kuralların uygulanmasını takip eden, tedbirli, güvenilir ve bilmek için çok soru soran biriyim.						**0,651**			
7-Hızlı ve pratik düşünerek seçenekleri çoğaltan, değişimi seven, keyfimi bozan yerden hemen uzaklaşan, neşeli biriyim.							**0,756**		
16-Şevkli, enerjik, spontane yaşayan ve seçeneklerimin çok olmasını önemseyen biriyim.							**0,658**		
8-Güçlü, dayanıklı, kendinden emin ve sert (karizma tik) görünümlü biriyim.								**0,629**	
17-Çevremde cesur ve doğal bir lider olarak algılanan, güç dengelerini iyi analiz eden, kararlı biriyim.								**0,475**	
26-Problemleri çözmek için cesurca öne çıkan, özgüveni yüksek. reddedilmeyi sevmeyen biriyim								**0,760**	
18-Tüm seçenekleri araştırıp incelemeden asla karar vermeyen, alışkanlıklarına düşkün, birleştirici ve uzlaşmacı biriyim.									**0,684**
27-Konforuna düşkün herkesin görüşünde haklılık payı gören , başkalarının hatalarını konuşmayı sevmeyen, affedici ve paylaşımcı biriyim.									**0,564**
Açıklanan Varyans	**13,725**	**11,763**	**9,618**	**8,583**	**7,302**	**7,109**	**6,795**	**6,084**	**3,941**
Açıklanan Toplam varyans									**74,919**

Tablo 24 incelendiğinde, ölçek maddelerinin 9 faktör altında toplandığı anlaşılmaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri 0,432 ile 0,888 arasında değerler almıştır. Birinci, ikinci, üçüncü, dördüncü, beşinci, altıncı, yedinci, sekizinci ve dokuzuncu faktörler sırasıyla toplam varyansın %13,725; %11,763; %9,618; %8,583; %7,302; %7,109; %6,795; %6,084 ve %3,941'ini açıklamıştır. Ölçeğin 9 faktörlü yapısı toplam varyansın %74,919'unu açıklamıştır. Toplam varyansın yarısından fazlasının açıklanması, ölçekte bulunan maddelerin temsil gücünün yüksek olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 25'te Eğitim Geliştirme Ölçeği'nin KMO, Bartlett Küresellik Testi sonuçları gösterilmektedir. Ölçek için hesaplanan KMO değeri 0,881'dir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen anlamlılık değeri (p) 0,05'ten küçüktür. Elde edilen sonuçlar, verilerin faktör analizine uygun olduğunu işaret etmiştir.

Tablo 25: Eğitim Geliştirme Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü		**0,881**
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	1009,091
	Ser. Der	28
	P	0,000

Temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör yükleri için kesim noktası 0,32 olarak belirlenmiştir (Fidell ve Tabachnik, 2001). Analiz sonucunda faktör yükü kesim noktasının altında kalan herhangi bir madde bulunmamaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri Tablo 26'da yer almaktadır.

Tablo 26: Eğitim Geliştirme Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	Eğitim Geliştirme
1. Optik mağazamızda çalışanların, şirketin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hareket etmesi sağlanmaktadır.	0,741
2. Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzu oluşturulmuştur.	0,663
3. Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturulmuştur.	0,826
4. Çalışanların kariyer gelişimi ve yükselme çabalarını destekleyen politikalar mevcuttur.	0,860
5. Büyüme halinde yaratılacak boş pozisyonlar önceden belirlenmektedir.	0,817
6. Çalışanlara yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkiler verilmektedir.	0,796
7. Mevcut çalışanlara, işlerini daha iyi yapmaları için uygun eğitimler verilmektedir.	0,834
8. Lider geliştirme programları uygulanmaktadır.	0,787
Açıklanan toplam varyans	62,845

Tablo 26 incelendiğinde, ölçek maddelerinin tek faktör altında toplandığı anlaşılmaktadır. Maddelerin faktör yükleri 0,663 ile 0,360 arasında değerler almıştır. Tek faktörlü ölçek toplam varyansın %62,845'ini açıklamıştır. Toplam varyansın yarısından fazlasının açıklanması, ölçekte bulunan maddelerin temsil gücünün yüksek olduğunu işaret etmektedir.

Tablo 27'de Satış Performansı Ölçeği'nin KMO, Bartlett Küresellik Testi sonuçları gösterilmektedir. Ölçek için hesaplanan KMO değeri 0,922'dir. Ayrıca, Bartlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen anlamlılık değeri (p) 0,05'ten küçüktür. Elde edilen sonuçlar, verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermiştir.

Tablo 27: Satış Performansı Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

KMO ve Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü		**0,922**
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık. Ki-Kare	2325,178
	Ser. Der	36
	P	0,000

Temel bileşenler analizi yöntemi kullanılarak faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Faktör yükleri için kesim noktası 0,32 olarak belirlenmiştir (Fidell ve Tabachnik, 2001). Analiz sonucunda faktör yükü kesim noktasının altında kalan herhangi bir madde bulunmamaktadır. Ölçek maddelerinin faktör yükleri Tablo 28'de yer almaktadır.

Tablo 28: Satış Performansı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

	1
1- Optik mağazamızda satılan ürün bilgisi ve teknik özellikleri hakkında yeterli bilgiye sahibim.	0,898
2- Müşteri ihtiyaçlarını belirleyip, ihtiyaçları olan ürünü sunabiliyorum.	0,922
3- Müşteri ilişkilerinde başarılıyım.	0,871
4- Ürünle ilgili etkili sunumu yapabiliyorum.	0,919
5- Firmamın yeni ürünlerinin satışını hızlı bir şekilde gerçekleştiriyorum.	0,924
6- Benim için belirlenen satış hedeflerimi (kotaları) kolaylıkla aşıyorum.	0,874
7- Yönetimle etkin iletişim kurabiliyorum.	0,834

8- Yüksek kâr payı olan ürün satışında başarılıyım.	0,915
9- Satış alanımda yüksek tutarlı satış yaptırmada başarılıyım.	0,909
Açıklanan Toplam Varyans	80,346

Tablo 28 incelendiğinde, satış performansı ölçeği maddelerinin tek faktör altında toplandığı anlaşılmaktadır. Maddelerin faktör yükleri 0,871 ile 0,924 arasında değerler almıştır. Tek faktörlü ölçek toplam varyansın %80,346'sını açıklamıştır. Toplam varyansın yarısından fazlasının açıklanması, ölçekte bulunan maddelerin temsil gücünün yüksek olduğunu göstermektedir.

4.1.4.1.3. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Güvenirlik, ölçek maddelerine verilen cevaplar arasındaki tutarlılık olarak ifade edilebilir. Cronbach Alpha katsayıları hesaplanarak ölçeklerin güvenirlik düzeyleri belirlenmiştir. Alfa katsayısı, 0 ile 1 arasında değerler alır ve 1'e yakın Alfa değerleri iç tutarlılığın yüksek olduğunu gösterir. Sosyal Bilimlerde 0,70 ve daha yüksek Cronbach Alpha değerleri güvenirliği sağlamak için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2007). Bununla beraber, Alfa katsayısı madde sayısından etkilenmektedir. Madde sayısının az olduğu durumlarda 0,60 ve üzerindeki alfa katsayıları da güvenirlik için yeterli görülmektedir (Özdamar, 2004).

Enneagram Kişilik Ölçeğinin güvenirliğini incelemek için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen katsayılar Tablo 29'da yer almaktadır.

Tablo 29: Enneagram Kişilik Ölçeği Güvenilirlik Test Sonuçları

	İfade Sayısı	Cronbach Alfa
Tip 1 (Mükemmeliyetçi)	3	0,737
Tip 2 (Yardımcı)	3	0,708
Tip 3 (Başaran)	3	0,710
Tip 4 (Özgün)	3	0,707
Tip 5 (Gözlemci)	3	0,711
Tip 6 (Sorgulayan)	2	0,609
Tip 7 (Maceracı)	2	0,607
Tip 8 (Reis)	3	0,781
Tip 9 (Uzlaşmacı)	2	0,610

Tablo 29 incelendiğinde, Tip1 (Mükemmeliyetçi), Tip2 (Yardımcı), Tip3 (Başaran), Tip4 (Özgün), Tip5 (Gözlemci), Tip6 (Sorgulayan), Tip7(Maceracı), Tip8 (Reis) ve Tip9 (Uzlaşmacı) faktörleri için hesaplanan alfa katsayılarının sırasıyla 0,737; 0,708; 0,710; 0,707; 0,711; 0,609; 0,607; 0,781 ve 0,610 olarak hesaplandığı anlaşılmaktadır. Elde edilen katsayılar ölçek faktörlerinin iç tutarlılığa bağlı güvenirliklerinin yeterli düzeyde olduğunu göstermiştir.

Eğitim Geliştirme Ölçeğinin güvenirliğini incelemek için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen katsayılar Tablo 30'da yer almaktadır.

Tablo 30: Eğitim Geliştirme Ölçeği Güvenilirlik Test Sonuçları

	İfade sayısı	Cronbach Alfa
Eğitim Geliştirme	8	0,914

Tablo 30 incelendiğinde, eğitim geliştirme ölçeği için hesaplanan alfa katsayısının 0,914 olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen katsayı ölçme aracının iç tutarlılığa bağlı güvenirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir.

Satış Performansı Ölçeğinin güvenirliğini incelemek için Cronbach Alfa katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen katsayılar Tablo 31'de yer almaktadır.

Tablo 31: Satış Performansı Ölçeği Güvenilirlik Test Sonuçları

	İfade sayısı	Cronbach Alfa
Satış Performansı	9	0,969

Tablo 31 incelendiğinde, satış performansı ölçeği için hesaplanan alfa katsayısının 0,969 olduğu anlaşılmaktadır. Elde edilen katsayı ölçme aracının iç tutarlılığa bağlı güvenirliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermiştir.

4.1.4.1.4. Korelasyon Analizi Sonuçları

Enneagram kişilik türleri, eğitim geliştirme faaliyetleri ve satış performansı aralarındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Pearson korelasyon katsayıları iki veri dizisi arasındaki ilişkinin miktarını ve yönünü gösteren katsayılardır. Korelasyon katsayısı ±1 aralığında değerler almaktadır. 0 ile ±0,30 arasındaki katsayılar düşük, ±0,30 ile ±0,70 arasındaki katsayılar orta, ±0,70 ile ±1 aralığında katsayılar ise yüksek düzey ilişkileri ifade etmektedir (Büyüköztürk,2007). Hesaplanan korelasyon katsayıları Tablo 32'de yer almaktadır.

Tablo 32: Enneagram Kişilik Türleri, Eğitim Geliştirme Faaliyetleri ve Satış Performansı Arasındaki İlişkilere Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

		Satış Performansı Skoru	Eğitim Geliştirme Skoru
Mükemmeliyetçi Kişilik	Pearson Korelasyonu	,357**	,310**
	P	0,000	0,000
	N	202	202
Yardımcı Kişilik	Pearson Korelasyonu	,329**	,311**
	P	0,000	0,000
	N	202	202
Başaran Kişilik	Pearson Korelasyonu	,404**	,385**
	P	0,000	0,000
	N	202	202
Özgün Kişilik	Pearson Korelasyonu	,248**	,302**
	P	0,000	0,000
	N	202	202
Gözlemci Kişilik	Pearson Korelasyonu	0,094	,196**
	P	0,185	0,005
	N	202	202
Sorgulayan Kişilik	Pearson Korelasyonu	,199**	,234**
	P	0,004	0,001
	N	202	202
Maceracı Kişilik	Pearson Korelasyonu	,274**	,371**
	P	0,000	0,000
	N	202	202
Reis Kişilik	Pearson Korelasyonu	,365**	,375**

	P	0,000	0,000
	N	202	202
Uzlaşmacı Kişilik	Pearson Korelasyonu	,221**	,291**
	P	0,002	0,000
	N	202	202
Satış Performansı Skoru	Pearson Korelasyonu	1	,479**
	P		0,000
	N	202	202
Eğitim Geliştirme Skoru	Pearson Korelasyonu	,479**	1
	P	0,000	
	N	202	202

Tablo 32'de yer alan ve istatistiksel olarak anlamlı bulunan ilişkiler incelendiğinde, satış performansı puanları ile Mükemmeliyetçi (r=0,357; p<0,01), yardımcı (r=0,329; p<0,01), başaran (r=0,404; p<0,01), özgün (r=0,248; p<0,01), sorgulayan (r=0,199; p<0,01), maceracı (r=0,274; p<0,01), reis (r=0,365; p<0,01) ve uzlaşmacı (r=0,221; p<0,01) kişilik puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu anlaşılmaktadır. İkili ilişkiler değerlendirildiğinde, genel olarak, kişilik özellikleri arttıkça satış performansı puanlarının da arttığı gözlenmiştir.

Eğitim geliştirme puanları ile Mükemmeliyetçi (r=0,310; p<0,01), yardımcı (r=0,311; p<0,01), başaran (r=0,385; p<0,01), özgün (r=0,302; p<0,01), gözlemci (r=0,196; p<0,01), sorgulayan (r=0,234; p<0,01), maceracı (r=0,371; p<0,01), reis (r=0,375; p<0,01) ve uzlaşmacı (r=0,291; p<0,01) kişilik puanları arasında düşük ve orta düzeyde pozitif yönlü ilişkilerin olduğu anlaşılmaktadır. İkili ilişkiler değerlendirildiğinde, genel olarak, kişilik özellikleri arttıkça eğitim geliştirme puanlarının da arttığı belirlenmiştir.

4.1.4.1.5. Regresyon Analizi Sonuçları

Çok sayıda değişken bir araya gelerek bir diğer değişkeni etkileyebilmektedirler. Etkileyen değişkenler bağımsız değişken, etkilenen değişken ise bağımlı değişken olarak tanımlanmaktadır. Bağımsız değişkenler aynı zamanda kendi aralarında da birbirlerini etkileyebilmektedir. Bağımsız değişkenlerin birlikte tek bir değişken üzerindeki yordayıcı etkisini gözlemlemek için uygulanan regresyon analizine çoklu doğrusal regresyon analizi adı verilmektedir (Can, 2018). Bu araştırmada, enneagram

kişilik özellikleri ve eğitim geliştirmenin satış performansı üzerindeki yordayıcı etkisini belirlemek için çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 33'te yer almaktadır.

Tablo 33: Enneagram Kişilik Özellikleri ve Eğitim Geliştirmenin Satış Performansı Üzerindeki Etkisi

	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Tahmin Hatası	
	,633[a]	0,400	0,365	0,72608	
	Kareler Toplamı	Ser.Der.	Ortalama Kare	F	P
Regresyon	66,817	11	6,074	11,522	,000
Artık Değerler	100,165	190	0,527		
Toplam	166,982	201			
	Standardize olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	P
Sabit	2,066	0,335		6,172	0,000
Mükemmeliyetçi Kişilik	0,338	0,129	0,250	2,633	0,009
Yardımcı Kişilik	0,069	0,117	0,052	0,586	0,558
Başaran Kişilik	0,262	0,144	0,200	1,820	0,070
Özgün Kişilik	-0,076	0,129	0,059	-0,589	0,557
Gözlemci Kişilik	0,330	0,120	0,228	2,743	0,007
Sorgulayan Kişilik	-0,030	0,130	0,020	-0,228	0,820
Maceracı Kişilik	-0,056	0,120	0,042	-0,466	0,641
Reis Kişilik	0,148	0,118	0,122	1,254	0,211
Uzlaşmacı Kişilik	-0,076	0,125	0,051	-0,606	0,545
Eğitim Geliştirme Skoru	0,363	0,066	0,361	5,513	0,000

Tablo 33 incelendiğinde, enneagram kişilik özellikleri ve eğitim geliştirme birlikte satış performansı ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir (R=0,633; F(11; 201)=11,522; p<0,001). Kişilik özellikleri ve eğitim geliştirme satış performansındaki değişimin %37'sini açıklamıştır. Stabdardize beta katsayılarına ait anlamlılık değerleri incelendiğinde, mükemmeliyetçi (β=0,250; t=2,633; p<0,01), gözlemci (β=0,228; t=2,743; p<0,01) kişilik özelliklerinin ve eğitim geliştirmenin (β=0,361; t=5,513; p<0,01) satış performansının anlamlı yordayıcısı olduğu gözlenmiştir. Mükemmeliyetçi ve gözlemci kişilik özelliği ve eğitim geliştirme satış performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Eğitim geliştirmenin kişilik özellikleri ve satış performansı arasındaki ilişkide düzenleyici etkisini test etmek için regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Düzenleyici değişken olarak Enneagram Kişilik Özellikleri değişkeni ile Eğitim Geliştirme değişkeni çarpılarak ENGxEG değişkeni oluşturulmuştur. Elde edilen sonuçlar Tablo 34'te yer almaktadır.

Tablo 34 : Enneagram Kişilik Özellikleri Satış Performansı Üzerindeki Etkisinde Eğitim Geliştirmenin Düzenleyici Etkisi

	R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Std. Tahmin Hatası	
	,465[a]	0,217	0,213	0,80879	
	Kareler Toplamı	Ser.Der	Ortalama Kare	F	P
Regresyon	36,154	1	36,154	55,269	,000[b]
Artık Değerler	130,828	200	0,654		
Toplam	166,982	201			
	Standardize olmayan Katsayılar		Standart Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta	t	P
(Sabit)	3,020	0,173		17,411	0,000
ENG x EG	0,112	0,015	0,465	7,434	0,000

Tablo 34 incelendiğinde, etkileşim değişkeni (ENGxEG) ve satış performansı arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu anlaşılmaktadır (R=0,465, F(1;201)=55,269; p<0,001). Düzenleyici değişken (ENGxEG), satış performansındaki değişimin %21'ini açıklamıştır. Düzenleyici değişkenin satış performansı üzerindeki etkisi istatistiksel

olarak anlamlı bulunmuştur (β=0,465; t=7,434; p<0,01). Bu sonuç, eğitim geliştirmenin kişilik özellikleri ve satış performansı arasındaki ilişkide düzenleyici role sahip olduğunu göstermiştir. Tablo 33 ve 34'teki sonuçlar birlikte değerlendirildiğinde, enneagram kişilik tiplerinden mükemmeliyetçi ve gözlemci kişiliğe sahip optisyenlere eğitim geliştirme yapılması durumunda satış performansının artacağı söylenebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Pazarlama kavramında, zamanla küresel zincirlerin ortaya çıkması ile tüketim ve üretim dengesi yeniden biçimlendirilmiştir. 1964 yılında Jerome McCarthy tarafından 4P pazarlama karması (Ürün-fiyat- yer- tutundurma) ifadelerinin oluşmasını sağlamıştır (Dominici, 2009). 4P pazarlama karmasının ortaya çıkması ile kişilerin alacakları hizmet ve ürünlerin nasıl olması gerektiği, ürün ile ilgili nasıl bir fiyat belirleneceği, ürünün hangi pazar alanında satılacağı ve bunların nasıl yapılması gerektiği ile ilgili çalışmalar yapılmasına gereksinim duyulmuştur. Nihai tüketiciye hizmet sağlamak ve ulaşabilmek için tutundurma karması içerisinde bulunan reklam, halkla ilişkiler, doğrudan pazarlama ve bireysel satış hizmetleri ehemmiyet kazanmıştır. Bireysel satışı gerçekleştiren kişi tüketiciyle birebir iletişim kurabilen onun istek ve ihtiyaçlarını anlayabilen, beden dilini iyi kullanabilen ve karşısındakini iyi analiz edebilen, satışını gerçekleştireceği ürünü iyi tanıyan kişiler olmalılar ki istenilen satışın gerçekleşebilmesi söz konusu olsun. Churchill vd. (1985)'nin, bireysel satışı gerçekleştirecek kişilerde olması gereken özellikler hakkında yaptıkları araştırma incelendiğinde, bireysel satış elemanı özelliği olarak tek bir özellik bulamamışlardır.

Bu araştırmada enneagram kişilik tiplerinin ve eğitim geliştirme faaliyetlerinin optik mağazalarda çalışan optisyenin satış performansına etkisi ve enneagram kişilik tiplerinin satış performansı üzerine etkisinde eğitim geliştirmenin düzenleyici etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Bu araştırma da optisyenlerin çalışma alanı olan optik mağazalardaki satış performansları ölçülmüştür. Satış performans değerlendirmesi yapılırken bireylerin kişilik tipleri sorgulanarak değerlendirilmiştir. Optik mağazalar bireysel ve kurumsal mağazalar olarak ayrılmaktadır. Bireysel mağazalar daha küçük sermayeli işletmeleri ifade ederken kurumsal mağazalar sermeyesi daha büyük ve çoklu mağazaları olan müesseseleri ifade etmektedir. Türkiye'de bireysel mağazaların fazla olması sebebiyle çalışmaya katılan optisyenlerin çoğunluğunu bireysel mağazalarda çalışan optisyenler oluşturmaktadır. Katılım sağlayan optisyenlerin yaş ortalamasının 30'lu yaşlar olduğu ve buna bağlı olarak çalışma yıllarının da ortalama 5 yıl olduğu görülmektedir.

Veri analizi sonucunda mükemmeliyetçi ve gözlemci kişilik ile eğitim geliştirmenin satış performansı üzerinde etkisi olduğu ayrıca enneagram kişilik tiplerinin satış performansı üzerinde eğitim geliştirmenin düzenleyici role sahip olduğu belirlenmiştir. Literatürde Erkasap'ın çalışmasında da ortaya çıkan " Gözlemci kişilik tipinin rasyonel ve nesnel analiz yaparak objektif yaklaşma tutkusu ve mükemmeliyetçi kişilik tipinin akılcı, idealist ve prensipli yapısı, örgüt içerisindeki hareketlerin sorumluluğunun alınması noktasında olumlu etki etmektedir" bu özellikleri optik mağazalarda çalışan optisyenler içinde değerlendirdiğimizde de eğitim faaliyetlerine açık ve böylece satış performanslarını da arttıran kişilik özelliklerinin gözlemlendiği bu araştırmada da ortaya çıkarılmıştır. Kurt (2009)'un araştırmasında ise "satış sorumlularının büyük çoğunluğunun ana tip yapısı mükemmeliyetçi (%29,5), yardımsever / sitemkâr (%25,3), başaran (%12,6) ve lider (%10,5)" olarak ortaya çıkmıştır bu da bu araştırmada ortaya çıkan mükemmeliyetçi kişilik özelliğinin satış performansında etkisini bir kez daha ortaya koymuştur. Mercurio (2019)'nun ifadesinde ise, sorumluluk sahibi olma, çalışkan olma, nitelikli ürünleri satabilme konusunda mükemmeliyetçi kişilikte olanlar bu süreçleri daha iyi yürütebilmektelerdir denilmektedir.

Bu sonuçlar neticesinde kişilik tiplerinden mükemmeliyetçi ve gözlemci kişiliğe sahip olan optisyenlere eğitim geliştirme faaliyetleri sağlandığı takdirde satış performanslarının artacağı ortaya konulmuştur.

İnsan tutum ve davranışlarında kişilik ve mizacın etkisi birçok araştırmada ortaya konulmuştur. Kişiliği inceleyen birçok teori ve model bulunsa da Enneagram (dokuz kişilik) sistemi, tümdengelim yöntemi ile insanın mizacını inceleyen tek kişilik modelidir. Bu teze artı değer katan durumda bu noktadadır. Literatür araştırması yapıldığında eğitimin satış performansına etkisi, kişilik özelliklerinin (dışa dönüklük, uyumluluk, deneyime açıklık, özdenetim, duygusal vb.) satış performansına etkisi ile ilgili çalışmalara rastlanırken enneagram kişilik tiplerinin ve eğitim geliştirme faaliyetlerinin satış performansına etkisi ile ilgili bilimsel bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu da bu çalışmanın önemini göstermektedir.

Enneagram kişilik özelliklerinden olan mükemmeliyetçi, yardımcı, başaran, özgün, gözlemci, sorgulayan, maceracı kişilik tiplerinin optisyenin eğitim geliştirme ve satış

performansı üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu çalışmada yapılan analizler sonucu enneagram kişilik tiplerinden mükemmeliyetçi ve gözlemci kişilik özelliklerinin optik mağazalarda çalışan optisyenlerin satış performansı üzerinde etkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç optik mağazada çalışan optisyenler açısından değerlendirildiğinde, satış performansı açısından mükemmeliyetçi kişilik daha etkili çıkmıştır. Mükemmeliyetçi kişilik yaptığı veya yapacağı işi her hali ile iyi bilmek, görevlerini en iyi şekilde yerine getirebilmek mükemmelliği yaşamlarının her alanına uygulamak kendilerinde ve başkalarında gördükleri eksikleri, hataları kendi standartlarına uydurmaya çalışmaktadır. Bu kişilik tipine sahip olan optisyenlerin de işlerinde pratik olmaları çalışmayı sevmeleri, kurallara uyma ve öğrenmeye açık olmaları görülüyor ki bu kişilikteki bireylerin eğitim geliştirme faaliyetlerine dahil edilerek veya eğitim geliştirme faaliyetleri arttırılarak satış performansları arttırılabilir. Böylece kurum karlılığı ve performansı da arttırılmış olacaktır. Bir diğer özellik olan gözlemci kişilik tipinin de satış performansı üzerinde etkisinin olması, bu kişilerin analitik düşünce yapısına sahip olmaları belirledikleri konularda derinleşip bilgi birikimlerini artırmalarına ve o konunun bilirkişisi haline gelmelerine imkân sağlayacaktır. Optik mağazada çalışan optisyenlerin tecrübelerini daha çok mağazada çalışan, işi iyi bilen, satış becerisi güçlü, tecrübeli kişileri mağaza içerisinde gözlemleyerek elde ettiği düşünüldüğünde gözlemci kişiliğin araştırma sonucunda elde edilmesi verilerin tutarlılığını göstermektedir. Optik mağazada çalışan ve bu kişilik özelliğine sahip olan optisyenin yapacağı iş ile ilgili bilgilenmesi ve işini en iyi şekilde yapabilmek için çabalaması satış performansını da arttıracaktır. Hatta bu kişilik tiplerindeki bireyler eğitim geliştirme faaliyetlerine dahil edilerek daha tecrübeli ve daha performanslı çalışanlar haline getirilebilir.

Ayrıca yine bu çalışma da eğitim geliştirmenin satış performansı üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Doğan (2018)'in araştırmasında "işe alım öncesi mesleki eğitim alanların ve yaptıkları işin kendileri için uygun iş olduğunu düşünenlerin, satış performansı üzerinde olumlu yönde etkisinin olduğu anlaşılmıştır" sonucu çıkmıştır. Bu sonuçlar eşliğinde; optisyenlerin işleri ile ilgili eğitim geliştirme faaliyetleri düzenlenerek veya var olan bu faaliyetlere daha önem verilerek arttırılır ise özellikle mükemmeliyetçi ve gözlemci kişiliğe sahip olan optisyenlerin satış performansları da artacaktır ve böylece iş yerinin (optik mağaza) karlılığı ve saygınlığı da artırılmış

olacaktır. Optik sektörünün yeni teknoloji ve yeni ürünlerin sürekli değiştiği, geliştiği bir sektör olarak düşünüldüğünde kendini geliştiren, yetiştiren bir optisyenin satış performansı daha etkili ve daha yüksek olacaktır. Optik mağazalarda çalışan optisyenler eğitim geliştirme faaliyetlerine katılarak insanlara olan davranışlarını geliştirerek ikna kabiliyetlerini arttıracak bu da satış performansını pozitif yönde güçlendirecektir. Eğitim yaşamın her alanında en önemi unsurdur. Yeniliklere ayak uydurabilmek için eğitimin önemi bir kez daha ortaya çıkıştır.

Düzenleyici etki incelendiğinde; enneagram kişilik özelliğinin satış performansına etkisinde eğitim geliştirmenin düzenleyici role sahip olduğu belirlenmiştir. Bu durum satış performansında etkisi ortaya çıkan mükemmeliyetçi ve gözlemci kişiliğe sahip optisyenlere daha fazla eğitim ve geliştirme faaliyetleri yapılması halinde satış performanslarının daha da artacağını ortaya çıkarmıştır.

Bu araştırma şirketlerin kendini mükemmeliyetçi ve gözlemci kişilikte olarak gösteren kişilere eğitim geliştirme faaliyetleri sağlayarak satış performanslarının daha yüksek seviyelere ulaşacağını göstermiştir. Şirketler, birlikte çalışacakları optisyenlerde mükemmeliyetçi ve gözlemci kişilik tipine sahip olan optisyenleri seçerler ve onlara eğitim geliştirme faaliyetleri de sunabilirlerse satış performansı yüksek bir çalışana da sahip olmuş olacaklardır.

Araştırmanın belirli sayıda optisyenlere ulaşması ve farklı bölgelerdeki çoğu optisyene ulaşılamaması araştırma için bir kısıt oluşturmuştur. Optisyenler ve optik mağazalar ile ilgili yapılan çalışmaların oldukça az olması bu alanda yapılabilecek yeni çalışmalar için yol gösterici olabilir. Bu tür araştırmaların daha fazla sayıda ve daha farklı bölgelerde ve daha kapsamlı yapıldığında bahsedilen diğer kişilik tipleri ile ilgilide daha sağlıklı sonuçlar vereceği düşünülmektedir.

Daha sonraki araştırmalarda aşağıdaki konular ele alınabilir ve araştırılabilirse mesleki açıdan katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- Optik mağazalarda çalışan Optisyenlerin eğitim geliştirme faaliyetlerinin (mesleki eğitim faaliyetleri) müşteri satın alma davranışına etkileri,

- Optik mağazalarda çalışan Optisyenlerin eğitim geliştirme faaliyetleri ve prim esaslı çalışmalarının satış performansına etkileri,

- Optik mağazalarda çalışan Optisyenlerin enneagram kişilik tipinin müşterinin satın alma tercihine etkileri gibi konular yeni araştırma konuları olarak değerlendirilebilir.

EKLER

ANKET FORMU

ENNEAGRAM KİŞİLİK TİPLERİNİN VE EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİNİN OPTİK MAĞAZALARDA ÇALIŞAN OPTİSYENLERİN SATIŞ PERFORMANSINA ETKİSİ

ENNEAGRAM KİŞİLİK TİPLERİ

Aşağıda Enneagram modeline göre kişilik özelliklerini ve tiplerini belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Her bir ifade için; 0= Beni hiç anlatmıyor, 1= Bir kısmı beni anlatıyor,2= Geneli beni anlatıyor, 3= Tamamı beni anlatıyor şeklinde yanıtlarınızı belirtiniz.

	ENNEAGRAM KİŞİLİK ÖLÇEĞİ İFADELERİ	**0 - Beni hiç anlatmıyor**	**1- Bir kısmı beni anlatıyor**	**2 - Geneli beni anlatıyor**	**3 -Tamamı beni anlatıyor**
1.	Standart ve kurallara herkesin uymasını önemseyen, planlı, detaycı ye kuralcı				
2.	İnsanların ihtiyaçlarını onlardan önce fark edip hemen yardımcı olan, onları gözlerimle de destekleyen biriyim.				
3.	Statü ve imajı önemseyen, rekabeti seven, içten motivasyonlu biriyim.				
4.	Özgün ve derinlikli tarzımla dikkat çeken, yaptığım her işe kendi stilimi				
5.	Yalnızlığı seven, insanlara fazla sokulmayan, bağlanmaktan kaçınan, araştırmacı ve gözlemci biriyim.				

6.	Tehlikeleri herkesten önce fark edebilen, güvenmekte zorlanan, sorumluluk sahibi ve hoş biriyim.				
7.	Hızlı ve pratik düşünerek seçenekleri çoğaltan, değişimi seven, keyfimi bozan yerden hemen uzaklaşan, neşeli				
8.	Güçlü, dayanıklı, kendinden emin ve sert (karizma tik) görünümlü biriyim.				
9.	Çatışmadan kaçınıp, huzurunu ve sükunetini hep koruyan, uyumlu. Anlayışlı ve öfkelenmeyen biriyim.				
10.	Hataları herkesten önce fark edip müdahale eden, işlerin bir plana göre kusursuzca bitirilmesini önemseyen,				
11.	İhtiyaç duyulan birisi olmayı, onaylanmayı, ilgi çekmeyi ve insanlarla vakit geçirmeyi önemseyen biriyim.				
12.	İşleri hızlıca başaran, rakiplerini kolayca geçebilen. Ön plana çıkmaktan kaçınmayan biriyim.				
13.	Özel yeteneklerim ve kişisel tarzımla engelleri aşmaya çalışan, kendini özgün (farklı) hisseden, özgürlüğüne düşkün				
14.	Mantık ve bilginin, duygu ve ilişkilerden daha önemli olduğunu düşünüp, duygularımı daima kontrol altında tutan biriyim.				
15	Kuralların uygulanmasını takip eden, tedbirli, güvenilir ve bilmek için çok soru soran biriyim				
16	Şevkli, enerjik, spontane yaşayan ve seçeneklerimin çok olmasını				
17	Çevremde cesur ve doğal bir lider olarak algılanan, güç dengelerini iyi analiz eden, kararlı biriyim				

18	Tüm seçenekleri araştırıp incelemeden asla karar vermeyen, alışkınlıklarına düşkün birleştirici ve uzlaşmacı biriyim.				
19	Eşitsizlikleri engel olarak gören, herkesin işini kusursuz yapması gerektiğine inanan, idealist biriyim.				
20	İlgim, sevgim ve yardımlarım sayesinde, çevremde reddedilemez ve vazgeçilemez konuma gelmeye çalıdan biriyim.				
21	Hızlı ve pratik çözüm üretebilen, insanları motive eden, detaylara fazla takılmadan iş bitirebilen biriyim.				
22	Estetik ve farklılığı çok önemseyen, kimliğim ve hayatın anlamı üzerine çok düşünen, duygusal hassas biriyim.				
23	Uzmanlaşmayı önemseyen, akılcı, bilgiyi esas alan, serinkanlı ve planlı biriyim.				
24	Sıcakkanlı, sadık. Sorgulayıcı ve zaman zaman gelecekle ilgili kaygılan yoğunlaşan biriyim.				
25	Yeniliklere karşı heyecan duyan, riskleri düşünmeden hareket eden, şakalaşmaktan hoşlanan ehl-i keyf biriyim.				
26	Problemi eri çözmek için cesurca öne çıkan, özgüveni yüksek. Reddedilmeyi sevmeyen biriyim.				
27	Konforuna düşkün, herkesin görüşünde haklılık payı gören başkalarının hatalarını konuşmayı sevmeyen, affedici ve paylaşımcı biriyim.				

SATIŞ PERFORMANSI

Aşağıda satış performansınızı belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Her bir ifade için;1= Kesinlikle katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıtlarınızı belirtiniz.

	SATIŞ PERFORMANSI ÖLÇEĞİ ÖLÇEK İFADELERİ	**1=Kesinlikle katılmıyorum**	**2=Katılmıyorum**	**3=Kararsızım**	**4=Katılıyorum**	**5=Kesinlikle katılıyorum**
28	Optik mağazamızda satılan ürün bilgisi ve teknik özellikleri hakkında yeterli bilgiye sahibim.					
29	Müşteri ihtiyaçlarını belirleyip, ihtiyaçları olan ürünü sunabiliyorum					
30	Müşteri ilişkilerinde başarılıyım					
31	Ürünle ilgili etkili sunumu yapabiliyorum					
32	Firmamın yeni ürünlerinin satışını hızlı bir şekilde gerçekleştiriyorum					
33	Benim için belirlenen satış hedeflerimi (kotaları) kolaylıkla aşıyorum					
34	Yönetimle etkin iletişim kurabiliyorum					

35	Yüksek kâr payı olan ürün satışında başarılıyım					
36	Satış alanımda yüksek tutarlı satış yaptırmada başarılıyım					

EĞİTİM GELİŞTİRME FAALİYETLERİ

Aşağıda Optik mağazalarda çalışan Optisyenlerin Eğitim geliştirme faaliyetlerine yönelik ifadeler yer almaktadır. Her biri için "1= Kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıtlarınızı belirtiniz.

	EĞİTİM GELİŞTİRME ÖLÇEĞİ ÖLÇEK İFADELERİ	**1=Kesinlikle katılmıyorum**	**2=Katılmıyorum**	**3=Kararsızım**	**4=Katılıyorum**	**5=Kesinlikle katılıyorum**
37	Optik mağazamızda çalışanların, şirketin vizyonu ve misyonu ile uyumlu hareket etmesi sağlanmaktadır.					
38	Her seviyedeki çalışanlar için yedek havuzu oluşturulmuştur.					
39	Çalışanların emeklerine değer veren bir kültür oluşturulmuştur.					
40	Çalışanların kariyer gelişimi ve yükselme çabalarını destekleyen politikalar mevcuttur.					

41	Büyüme halinde yaratılacak boş pozisyonlar önceden belirlenmektedir.					
42	Çalışanlara yaptıkları işleri etkileyecek kararları almaları konusunda yetkiler verilmektedir.					
43	Mevcut çalışanlara, işlerini daha iyi yapmaları için uygun eğitimler verilmektedir.					
44	Lider geliştirme programları uygulanmaktadır.					

KAYNAKÇA

Acarkan, İ. (2019). *Enneagram ile Kendini Keşfet*. İstanbul: Timaş Yayınları.

Açıkalın, A. (1994). *Çağdaş Örgütlerde İnsan Kaynağının Personel Yönetimi*, Ankara: Pegem Yayıncılık.

Açıkalın, A. (2002). *İnsan Kaynağının Geliştirilmesi*. Pegem A Yayıncılık. Ankara.

Akgemci, T. ve Koçyiğit N. (2013). İnsan Kaynaklarında Eğitim ve Geliştirme Faaliyetlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi, *Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, C.1. S. 1. ss 17-32.

Aksak, E. ve Küçüker, T. (2005). *Gözlükçülük Kurs Notları* Kitabı. Eskişehir.

Aldemir, M.C., Ataol, A. ve Budak G. (2001). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Barış Yayınevi Fakülteler Kitabevi, İzmir.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S., ve Yıldırım, E. (2012). "*Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*". (7.Bs). Sakarya Yayıncılık. Adapazarı.

Anderson, R., Hair, F., Bush, E., ve Allen, J. (1992). *Professional Sales Management*, McGraw-Hill, USA.

Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. (7. Baskı) Ankara: Pegem Yayıncılık.

Baron RM, ve Kenny D.A. (1986). *The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*. Journal of Personality and Social Psychology. S.51:1173–1182.

Batı, U. (2012). *Enneagram ile Kişilik Analizi*. İstanbul. Alfa Yayınları.

Başaran, İ. E. (1991). *Eğitime Giriş*. Ankara: Gül Yayınevi.

Bayraç, A. (2008). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sanayi ve Teknoloji Yönetimi Ana Bilim Dalı, Konya.

Bennett, J. G. (1974). The Enneagram Studies. London. Coombe Springs Press

Bernier, N. (2003). The Enneagram Symbol Of All and Everything. Brezilya

Biçer, M. (2005). Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Bogda, G.L. (2010). *Brıngıng Out The Best In Everyone -You Coach-. Use the Enneagram System For Exceptional Results*. New York. McGraw-Hill.

Buluç, B. (1997). Millî Eğitim Bakanlığında İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Büyüköztürk, Ş. (2007) *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2008), "*Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*", Pegem-A Yayınevi, Ankara.

Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubaşı, Ş. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, Siyasal Yayınevi, Ankara.

Canman, A. D. (1993). *Personelin Değerlendirilmesinde Yeni Yaklaşımlar ve Türkiye'de Kamu Kesimindeki Uygulama*, Amme İdaresi Dergisi, C.26, S.1, Mart, ss.163.

Çağıl, E. (2007), İşletmelerde Personel Eğitimi, Verimlilik ile İlişkisi ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Charles H. S. ve Thomas N. (1996) Ingram, *Improving Sales Performance Through Ethics, The Relationship Between Salesperson Moral Judgment and Job Performance*, Journal of Business Ethics, Vol. 15, s.1151-1160.

Chestnut, B. (2017). *The 9 Types of Leadership*: Mastering the Art of People in the 21st

Century, W. (2017). Printed in the United States of America. Post Hill Press

Churchill Jr, G.A., Ford, N.M., Hartley, S.W. ve Walker Jr, O.C. (1985). *The Determinants of Salesperson Performance: A Meta Analysis*, Journal of Marketing Research, 22, 103-118.

Cron, I. M. ve Stabile, S. (2016). The Road Back to You. Downers Grove: InterVarsity Press.

Çimen, M. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Daniels, N.D. ve Price, V.A. (2004). *Enneagram Kendini Bilme Sanatı* (Çev. S. Çiftçi). Kaknüs yayınları İstanbul.

Daniels, N.D. ve Price, V.A. (2009). Essential Enneagram: The Definitive Personality Test and Self- Discovery Guide- Revised & Updated. New York: Harper Collins.

Daniels, N.D. ve Price, V.A. (2016). *Enneagram Kendini Bilme Sanatı*. Çev: Seda Darcan Çiftçi. İstanbul. Kaknüs Yayınları

Demir, A. (2019). Leadership Features of Enneagram Characters. International Journal of Social Sciences C.3, S.16, ss. 82-90.

Decenzo, D.A. ve Stephen P. R. (1998) *Human Resource Management*. Eighth Edition.

Deshpande, S. P. (1996). The Impact of Ethical Climate Types on Facets of Job Satisfaction: An Empirical Investigation, Journal of Business Ethics, 15, 655- 660.

Dolgun, U. (2010). *MYO ve Yüksekokullar için İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Ekin Basım Dağıtım.

Dominici, G. (2009). From marketing mix to e-marketing mix: a literature overview and classification. International journal of business and management, 4, 17-24.

Duman, A. (2000). Yetişkinler Eğitimi, Ankara.

Durmuş, B., Yurtkoru, E.S. ve Çinko, M. (2013). Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi. (5. Bs.), Beta Yayıncılık, İstanbul.

Erçin, H.Ş. (2018). Sağlıklı Yaşam Biçimi Davranışları ile Enneagram Kişilik Tipleri Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Uzmanlık Tezi, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Erdoğan, A. ve Gürbüz, E. (2007). *Satış Çabalarının İşletme İçin Önemi*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 6(22), 116-134.

Eren, S. ve Hayatoğlu, Ö. (2011). Etik İklimin Satış Elemanlarının Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 7, Sayı 14.

Erkasap, A. (2020). Çalışanların Kişilik Özellikleri ile Örgütsel Demokrasi Algılarının Örgütsel Muhalefet Davranışları ve Örgütsel Sessizlikleri Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi. Doktora Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Ertürk, M. (2011). İşletme Biliminin Temel İlkeleri, İstanbul,

Eşiyok, B.A. ve Sekmen, F. (2012). *Türkiye Ekonomisinde Bölgesel Gelişmişlik Farklılıkları, Doğu Anadolu'nun Bölgesel Gelişmedeki Yeri ve Çözüm Önerileri*. Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş., Ekonomik Araştırma Raporu, Ankara.

Fidan, N. ve Erden, M. (1991). *Eğitime Giriş*. Ankara: Alkım Kitapçılık.

Furham, A. ve Carl F. (2008). *The Five Factor Model of Personality and Sales Performance,* Journal of Individual Differences, Vol. 29(1), ss. 11-16.

Friz, M. ve Waibel, F. (2003). *Coating Materials*. Optical Interference Coatings, ss. 105- 130.

Halis, M. ve TEKİNKUŞ, M. (2003). *Kamuda Performans Yönetimi' İçinde Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, Seçkin Yayınları, Ankara.

Heller, R., (1989). *The Leaders And Shapers Of Europe's Quality Revolution*, The Qualitv Makers, Londra.

İnce, M. (2002). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri ve İşletmelerde Bir Uygulama, Doktora Tezi, Selçuk

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

Johnson, J. D. (2019). The Connection Between Lead Pastors, Ennegram Personality Type And Congregational Size. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Southeastern University.

Johnson, R.A. ve Wichern, D.W. (2002). Applied Multivariate Statistical Ana1ysis. Prentice- Hall Inc. New Jersey.

Kaptangil, K. (2010). İşletmelerde İnsan Kaynakları Eğitiminin Çalışanların Performansları Üzerine Olan Etkileri, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Karafakıoğlu, M. (2006). *Pazarlama İlkeleri*, Literatür Yayıncılık. İstanbul.

Karabulut, Y. (2007). Yeni Kişilik Teorisi Enneagram ve Din Psikolojisi Açısından Kullanım Alanları. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Karakaya, E. (2013). Kişilik Tiplerinin Satış Performansı Üzerindeki Etkisi ve Süpermarket Zincirlerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kırıkkale Üniversitesi.

Karakaya, M. (2008). A Psychographic View of Market Segmentation: Introducing A New Holistıc Paradigm: Enneagram. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi.

Kasımov, R. (2006). İnsan Kaynakları Yönetiminde Eğitim ve Geliştirmenin Önemi: Azerbaycan'da Faaliyet Gösteren Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Keskin, N. (2019). *Enneagram Öz'e Giden Yol*. Bursa: Ekin Yayınevi.

Keskin, N. (2019) Yaratıcı Liderlik Geliştirmede Enneagram Öğretisinin Rolü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Keyik, H. (2014). Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim Geliştirme Faaliyetleri. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.

Kılıçoğlu, O. (2007). Hizmet İçi Eğitimde Kullanımı Artan Web Tabanlı Eğitim Yöntemi ve Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı. İstanbul.

Kotler P. ve Armstrong G. (2006). *Pazarlama ilkeleri*, (11. Baskı). Upper Saddle River, New Jersey, Prentice-Hall.

Kurt, A. (2019). Kişisel Satış Sürecinde Bireysel Farklılıkların Enneagram Tipolojisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Maltepe Üniversitesi Sosyal bilimler Enstitüsü. Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı Pazarlama İletişimi Yüksek Lisans Programı. İstanbul.

Kuster, I.ve Pedro C. (2011) "*Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view*", Journal of Business & Industrial Marketing. 26/4, ss. 273–285.

Lapid-Bogda, G. (2004). Bringing Out the Best in Yourself at Work. McGraw Hill, San Francisco.

Lapid-Bogda, G. (2010). Bringing Out The Best in Everyone You Coach. McGraw Hill. San Francisco.

Leary, R. (2019). Enneagram The Scientific Guide to Self-Discovery and Improvement. The Path to Increased Spirituality and Empathy that You Need. Build Healthy Relationships and Stop Overthinking. Go Back to Being Yourself. Independent.

Ledlow, G.R. ve Coppola, N.M. (2014). Leadership for Health Professionals, Second Edition. Chapter 2: Determinant Your Own Leadership Style. Jones & Bartlett Learning, LLC ISBN: 9781284026887

Luecke, R. (2008). *Performans Yönetimi* Türkiye İş Bankası Yayınları, Çev. Aslı

Özer, İstanbul.

Mercin, L. (2005), *İnsan Kaynakları Yönetimi'nin Eğitim Kurumları Açısından Gerekliliği ve Geliştirme Etkinliği*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C. 4, S. 14, ss. 128-144. Erişim Adresi: http://dergipark.gov.tr/esosder/issue/6128/82188

Marvin, T. (2006). *Howell, Actionable Performance Measuremant: a Key to Success*, American Society For Quality USA, s.5.

Naranjo, C. (2004). *The Enneagram of Society. Gateways Books and Tapes*. Nevada City, California.

Örücü, E. (2013). *Modern İşletmecilik*. 9. Baskı, Dora Yayıncılık. Bursa.

Özçelik, O. (2013). *İnsan Kaynakları Yönetimi,* 6. Baskı, Beta Yayınları, C.27, s.2. İstanbul.

Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi (Çok Değişkenli Analizler)*. Kaan Kitabevi. Eskişehir.

Özdemir, L.K. ve Acarkan, İ. (2014). *Dokuz Mizaç Modeline Göre: Çocuklarda Mizaç Farklılıkları ve Kişilik Gelişimi.* Kurtuba Yayınları. İstanbul.

Özen, Z. (2011). Yataklı Tedavi Kurumlarında Performans Yönetimi ve İç Müşteri Memnuniyetine Etkisi: Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi Örneği. Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Hastane İşletmeciliği.

Palmer, H. (2014). *Ruhun Aynası Ennegrama Yansıyan İnsan Manzaraları*. (Çev. Okhan Gündüz). 2. Baskı. Kaknüs Yayınları. İstanbul.

Palmer, H. (1995). The Enneagram in Love & Work. Harper Collins. San Francisco.

Phillips, R.W. ve Bleikolm, A.F. (1996). *Optical Coatings for Document Security*. Applied Optics, 35, 5529-5534. 51.

Phillips, R.W. ve Nofi, M. (1999). *Colors by Chemistry or by Physics. Proceedings* SVC, ss.494-499.

PLATON, (1998). Yasalar, Çev: Candan ŞENTUNA–Saffet BABÜR, Kabalcı Yayınları. İstanbul.

Psacharopoulos, G. (1981). *Returns to Education: an Updated İnternational Comparison.* Comparative Education, ss. 321-341.

Randall, S. (1979). The *Development of an Inventory to Assess Enneagram Personality*. Type, PhD Dissertation California Institute of Assian Studies.

Riso, D. R. ve Hudson, R. (1999). *The Wisdom Of The Enneagram: The Complete Guide To Psychological And Spiritual Growth For The Nine Personality Types*. Bantam Books. New York.

Riso, D. R. ve Hudson, R. (2000). *Understanding The Enneagram*. Houghton Mifflin Company. New York.

Riso, D.R. ve Hudson, R. (2003). *Discovering Your Personality Type*. Houghton Mifflin Company. Boston.

Riso, D. R., ve Hudson, R. (2003). *Discovering Your Personality Type: The Essential Introduction to the Enneagram*, Revised and Expanded. Mariner Books. New York.

Riso, D. R. ve Hudson, R. (2013). *The Enneagram Institute (International Enneagram Institute Resource and Information).* Retrieved from http://www.enneagraminstitute.com/descript.asp#.UqDF-OLld8E. adresinden 22.03.2015 tarihinde edinilmiştir.

Riso, D. R. ve Hudson, R. (2015). Enneagram ile Kişilik Analizi. Çeviri: Günseli Aksoy. Butik Yayınları. İstanbul.

Riso, D. R. ve Hudson, R. (2017). Riso-Hudson Enneagram Type Indicator (RHETI Version). http://www.9types.com/rheti/index.php , http://www.enneagraminstitute.com/descript.asp#.UqDF-OLld8E adresinden 28.07.2016 tarihinde edinilmiştir.

Saatçioğlu, K. ve Yıldırım, A. (2022). *İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından Eğitim ve Geliştirme Uygulamalarının Çalışan Performansına Etkileri: Tekstil ve*

Hazır Giyim Sektöründe Bir Araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. C.27, S.2, ss.123-141.

Sabuncuoğlu, Z. (2000) *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ezgi Kitabevi. Bursa.

Sabuncuoğlu, Z. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi (Uygulama Örnekleriyle*), Bursa.

Saygılı Ş., Cihan, C. ve Yavan, Z.A. (2005). *Eğitim ve Büyüme*. TÜSİAD Koç Üniversitesi Ekonomik Araştırma Forumu, Türkiye için Sürdürülebilir Büyüme Stratejileri Konferansı (17 Haziran 2005), Tartışma Tebliğleri, Yayın No. TÜSİAD-T/2005- 06/401, 124-179, İstanbul.

Sayıştay (2000). *Performans ve Risk Denetim Terimleri*, Sayıştay, Ankara.

Selçuk, Z. ve Yılmaz, E.D. (2015). Rehber Benim: Dokuz Tip Mizaç Modeli'ne Göre Rehberlik Yaklaşımına Giriş. Pegem Akademi. Ankara.

Sharma, S. (1996). *Applied Multivariate Techniques*, John Wiley & Sons, Inc.

Shmailan, A. (2016). *The relationship between job satisfaction, job performance and employee engagement: an explorative study*. Issues in Business Management and Economics Original Research Article, 4(1). ss.1- 8.

Simsek, M. ve Öge, S. (2011). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. 5. Basım. Eğitim Yayınevi. İstanbul.

Subaş, A. (2017). Okul Yöneticilerinin "Liderlik Stilleri" İle "Enneagram Kişilik Tipleri" Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi. İstanbul.

Subaş, A ve Çetin, M. (2017). *Enneagram Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Güvenirlik ve Geçerlilik Çalışması.* Sosyal Bilimler Dergisi, 4 (11). ss. 160 181.

Scott, S. A. (2011). An Analysis of the Validity of the Enneagram. Yayınlanmamış Doktora Tezi. The College of William and Mary. Virginia.

Stevenson, B. W. (2012). *Developing An Awareness And Understanding Of Self-Organization As It Relates To Organizational Development And Leadership Issues*.

Emergence: Complexity & Organization, 14 (2). ss. 86-99.

Şencan, H. ve Erdoğmuş, N. (2001). *İşletmelerde Eğitim İhtiyacı Analizi*. Beta Yayınları. İstanbul.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlilik.* Seçkin Yayınevi, Ankara.

Tabachnik, B.G. ve Fidell, L.S. (2001). *Using Multivariate Statistics*, Fourth Edition. Needham Heights, MA: Allyn & Bacon.

Taşkın, E. (1994). İşletme Yönetiminde Eğitim ve Geliştirme, Der Yayınları. İstanbul.

Taymaz, A. (1992). *Hizmet İçi Eğitim, Kavramlar, İlkeler ve Yöntemler*,.Ankara.

TDK. (2020). Büyük Türkçe Sözlük. Türk Dil Kurumu Sözlükleri: https://sozluk.gov.tr Adresinden alındı.

Tek, Ö. B. (1990). *Pazarlama İlkeler ve Uygulamalar*. İzmir Memleket Matbaası. İzmir.

Tek, Ö. B. (1999). *Pazarlama İlkeleri; Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*. Beta Yayınevi. İstanbul.

Tezel, T. (2010). Azgelişmiş Ülkelerde Kalkınmayı Etkileyen Faktörler ve Eğitimin Kalkınma Üzerine Etkileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul.

Trahant, B., Burke, W. W. ve Koonce, R. (1997). *12 Principles of Organizational Transformation*, Management Review, Vol. 86 No. 8, ss.17-21.

Yamamoto, T. G. (2001). *Satış ve Satış Gücü Yönetimi*, Literatür Yayınları. İstanbul.

Yıldız, S., Savcı, G. ve Kapu, H. (2014). Motive Edici Faktörlerin Çalışanların İş Performansına ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Celal Bayar Üniversitesi. Yönetim ve Ekonomi Degisi, 21 (1). ss. 233-249.

Yükselen, C. (2014). Pazarlama Kitabı, *İlkeler-Yönetim-Örnek Olaylar*. Detay

Yayıncılık. Ankara.

Wagner, J. P. (1980). A Descriptive, Reliability, And Validity Study Of The Enneagram Personality Typology. Doctoral dissertation, Loyola University of Dissertation Abstracts International-A, 41, 4664. Chicago.

Wagner, J. P. (1981). *Wagner Enneagram Personality Style Scales* (Consulting organization). Retrieved from http://www.wepss.com/. adresinden 12.03.2016 tarihinde edinilmiştir.

Wagner, J.P. (1996). *The Enneagram Spectrum Of Personality Styles: an İntroductory Guide*. Metamorphous Press. Portland.

Wagner, J. P. ve Walker, R. E. (1983). *Reliability And Validity Study Of A Sufi Personality Typology: The Enneagram*. Journal of Clinical Psychology, 39(5). ss.712-717.

5193 Sayılı Optisyenlik Hakkında Kanun, (2004). Sağlık Bakanlığı https://www.mevzuat.gov.tr/MevzuatMetin/1.5.5193.pdf