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

SEKTÖREL REKABET, İŞ GÜVENCESİZLİĞİ VE SATIŞ HEDEFİ BASKISININ SATIŞ GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tuğba ÇINAR

KOCAELİ 2023

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

SEKTÖREL REKABET, İŞ GÜVENCESİZLİĞİ VE SATIŞ HEDEFİ BASKISININ SATIŞ GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tuğba ÇINAR

Prof. Dr. Ümit ALNIAÇIK

KOCAELİ 2023

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

SEKTÖREL REKABET, İŞ GÜVENCESİZLİĞİ VE SATIŞ HEDEFİ BASKISININ SATIŞ GÖREVLİLERİNİN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Tezi Hazırlayan: Tuğba ÇINAR

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 26/04/2023/13

KOCAELİ 2023

ÖN SÖZ

Tez çalışmam süresince beni her konuda destekleyen, kıymetli görüş ve bilgilerini aldığım, engin bilgi birikimi ve yol göstericiliği ile yoluma ışık tutan öğrencisi olmaktan mutluluk ve gurur duyduğum değerli danışman hocam Prof. Dr. Ümit ALNIAÇIK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Tez savunma jürimde yer alarak değerli katkıları ile bana yol gösteren Prof. Dr. Kenan Aydın ve Doç. Dr. Fatih Koç hocalarıma çok teşekkür ederim.

Hayattaki en büyük şanslarım olan, bana desteklerini ve sevgilerini fazlasıyla hissettiren, bugünlere gelmemde büyük emekleri olan, evlatları olmaktan daima gurur duyduğum sevgili annem Fatma DOĞAN ve sevgili babam Ahmet DOĞAN'a teşekkür ederim. Tez sürecini tamamlamamda beni motive eden, sonsuz sevgi ve desteği için sevgili eşim Aykut ÇINAR'a teşekkürlerimi sunarım.

Tuğba ÇINAR

İÇİNDEKİLER

ÖN SÖZ ..... **iii**
İÇİNDEKİLER ..... **iv**
ÖZET ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
KISALTMALAR ..... **viii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **x**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ ETİĞİ VE ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ **4**
1.1.ETİK **4**
1.2. İŞ ETİĞİ **5**
1.3. ETİK DIŞI DAVRANIŞ **6**
1.4. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ **7**

İKİNCİ BÖLÜM

2. SATIŞ GÜCÜ VE YÖNETİMİ **9**

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. SATIŞÇILARIN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARINA NEDEN OLAN FAKTÖRLER **11**
3.1. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ **13**
3.1.1. İş Güvencesizliğinin Türleri **14**
3.1.1.1. Nesnel ve Öznel İş Güvencesizliği **14**
3.1.1.2. Çok Boyutlu (Nitel) ve Bütünsel (Nicel) İş Güvencesizliği **15**
3.1.1.3. Bilişsel ve Duygusal İş Güvencesizliği **15**
3.1.2. İş Güvencesizliğinin Sonuçları **16**
3.1.3. İş Güvencesizliği ve Etik Dışı Davranışlar **17**
3.2. SATIŞ HEDEFİ BASKISI **18**
3.2.1. Hedef Kavramı **18**
3.2.1.1. Hedeflerin Belirlenmesi **19**
3.2.1.2. Satış Hedefi Baskısı **20**
3.2.2. Satış Hedefi Baskısı ve Etik Dışı Davranışlar **22**
3.3.SEKTÖREL REKABET **23**
3.3.1. Rekabet Kavramı **23**
3.3.2. Rekabet Stratejileri **24**

3.3.2.1. Toplam Maliyet Liderliği: 24
3.3.2.2. Farklılaştırma: 25
3.3.2.3. Odaklanma: 25
3.3.3. Porter'ın Beş Güç Kuvveti 26
3.3.4. Sektörel Rekabet ve Etik Dışı Davranışlar 28

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI YARARI VE KATKISI 30
4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI 31
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMASI VE HİPOTEZLERİ 31
4.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ 34
4.5. VERİLERİN ANALİZİ 35
4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Analiz Sonuçları . 35
4.5.2. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 38
4.5.3. Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri 43
4.5.4. Sektörel Rekabet, İş Güvencesizliği ve Satış Hedefi Baskısı Arasındaki İlişkiler: Korelasyon Analizi 47
4.5.5. İş Güvencesizliği, Satış Hedefi Baskısı ve Sektörel Rekabetin ÖYEOD Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi 49
SONUÇLAR VE ÖNERİLER 51
KAYNAKÇA 56
EKLER 62
ÖZGEÇMİŞ 66

ÖZET

Örgüt yararına etik olmayan davranış (ÖYEOD), çalışanların örgütlerini korumak amacıyla yöneldikleri etik olmayan davranışlardır. Bu araştırmanın amacı, iş güvencesizliği, sektörel rekabet ve satış hedefi baskısının ÖYEOD üzerindeki etkilerine ışık tutmak, aynı zamanda, sektörel rekabetin iş güvencesizliği ve satış hedefi baskısı arasındaki ilişkilerini incelemektir. Bu kapsamda 300 satış görevlisine anket uygulanmıştır. Ankette bir satış görevlisinin etik olmayan davranışları ile ilgili kısa bir hikaye bulunmaktadır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, satış görevlilerinin ÖYEOD'a yönelmelerini etkileyen temel faktörler; iş güvencesizliğinin alt boyutlarından olan iş güvencesi ve iş güvencesizliği ile satış hedefi baskısının alt boyutlarından olan hedef baskısıdır. Her üç değişkende ÖYEOD'lar üzerinde pozitif yönde etkiler sergilemektedir. Aynı zamanda, sektörel rekabet ile satış hedefi baskısının üç alt boyutu (zaman/hedef/kar) ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Fakat satış hedefi baskısının alt boyutlarından olan kar baskısında daha yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: İş Etiği, Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış, İş Güvencesizliği, Satış Hedefi Baskısı, Sektörel Rekabet, Satış Gücü.

ABSTRACT

Unethical Pro-Organizational Behavior (UPB) is unethical behavior that employees engage in to protect their organizations. The purpose of this study is to shed light on the effects of job insecurity, sectoral competition and sales target pressure on UPB, as well as to examine the relationship between sectoral competition, job insecurity and sales target pressure. In this context, 300 salespeople were surveyed. The questionnaire includes a short story about a salesperson's unethical behavior.

According to the results of the study, the main factors affecting salespeople's tendency towards UPB, are job insecurity and job insecurity, which are sub-dimensions of job insecurity, and target pressure, which is a sub-dimension of sales target pressure. All three variables exhibit the positive effects on UPB. At the same time, it was found that there is a significant relationship between sectoral competition and three sub-dimensions of sales target pressure (time/target/profit). However, it is concluded that there is a higher relationship in profit pressure, which is one of the sub-dimensions of sales target pressure.

Keywords: Business Ethics, Unethical Pro-Organizational Behavior, Job Insecurity, Sales Target Pressure, Industry Competition, Sales Force.

KISALTMALAR

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği

ÖYEOD: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış

SPSS: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı 36
Tablo 2: Sektörel Rekabet İle İlgili Sorulara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..... 39
Tablo 3: Satış Hedefi Baskısı İle İlgili Sorulara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..... 40
Tablo 4: Algılanan İş Güvencesizliği İle İlgili Sorulara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler..... 41
Tablo 5: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Niyeti İle İlgili Sorulara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 42
Tablo 6: Sektörel Rekabet Düzeyi İle İlgili Faktör Analizleri 44
Tablo 7: Satış Hedefi Baskısına Yönelik Faktör Analizleri..... 45
Tablo 8: Algılanan İş Güvencesizliğine Yönelik Faktör Analizleri..... 46
Tablo 9: Etik Olmayan Davranışa Yönelik Faktör Analizleri..... 47
Tablo 10: Sektörel Rekabet, Satış Hedefi Baskısı ve İş Güvencesizliği Arasındaki ilişkinin Belirlenebilmesine Yönelik Korelasyon Analizi 48
Tablo 11: Regresyon Analizi Sonuçları 49

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İş Güvencesizliğinin Kısa ve Uzun Dönem Etkileri 16
Şekil 2: Üç Genel Strateji 24
Şekil 3: Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Kuvvet 26
Şekil 4: Araştırmanın Modeli 34

Değerli anneme ve babama,

GİRİŞ

Örgüt yararına etik olmayan davranış (ÖYEOD), "örgütün ve/veya örgüt üyelerinin (örn. liderler) etkin çalışmasını desteklemek amacıyla yapılan ancak temel toplumsal değerlere, yasalara veya normlara aykırı olan davranışlardır" (Umphress ve Bingham, 2011: s. 622). Örneğin işletmenin işlerinde bir durgunluk olduğunda işletme imajının korunması amacıyla müşterilere yalan söylemek gibi. Çalışanlar, örgütlerine, örgütün üyelerine ya da her ikisine birden fayda sağlamayı amaçlayarak ÖYEOD'lara yönelmektedirler (Umphress ve Bingham, 2011: s. 621)

Bazen satış görevlileri içinde bulundukları koşullar yüzünden örgüt yararına etik olmayan davranışlara yönelebilmektedirler (Umphress ve Bingham, 2011). Satış görevlilerini örgüt yararına etik olmayan davranışlara yönlendiren faktörlerin neler olduğunun bilinmesi ve buna uygun önlemlerin alınması gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, iş güvencesizliği, sektörel rekabet ve satış hedefi baskısının ÖYEOD üzerindeki etkilerine ışık tutmak, aynı zamanda, sektörel rekabetin iş güvencesizliği ve satış hedefi baskısı arasındaki ilişkilerini incelemektir.

Araştırmanın verilerinin toplanması için, satış görevlilerine yüz yüze ve online anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya 300 satış görevlisi katılım sağlamıştır. Toplanan verilerden eksik ve özensiz olarak doldurulan formlar değerlendirmeden çıkarılmıştır.

Ankette ölçek soruları ile birlikte bir satış görevlisinin etik olmayan davranışları ile ilgili kısa bir hikaye bulunmaktadır.

Literatür incelendiğinde, ÖYEOD'a neden olabilecek bir çok faktörün olduğu söylenebilmektedir. Fakat bu çalışmada, iş güvencesizliği, satış hedefi baskısı ve sektörel rekabetin ÖYEOD üzerindeki etkileri incelenmiştir.

İş güvencesizliği kavramı, iş görenlerin işlerinde arzuladıkları sürekliliği sağlamak için algıladıkları güçsüzlük olarak tanımlanmaktadır. İş görenlerin

algıladıkları bu güvensizlik durumu organizasyonun verimliliğini de etkilemektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: s.438).

Günümüzde rekabetin olmadığı sektör bulunmamaktadır. Değişen dünya koşullarında işletmeler ayakta kalabilmek için müşterilerine değer yaratmaktadırlar. Değer yaratabilmek içinde bulundukları sektörde rekabet etmeleri gerekmektedir. Sektörel rekabetin en önemli unsuru; rekabet üstünlüğü sağlamak ve bunu sürdürülebilir hale getirmektedir (Porter, 2011: s. 9-10). Shleifer (2004) göre rekabet, etik dışı davranışa yöneltmektedir (Shleifer, 2004: s. 414-418). Buradan hareketle sektörde bulunan yoğun rekabet ortamı işletmeleri olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu yoğun rekabet ortamında çalışanlar, işletmelerinin hayatta kalabilmesi için etik dışı davranışlara yönelebilmektedirler.

Rekabet ortamında kaliteli bir satış gücü, rekabeti yenmeyi sağlayan çok önemli bir faktördür (Taşkın, 1997: s.15). Satış gücü, işletmenin müşteri ile arasında bilgi akışını sağlayan kişisidir (Mucuk, 2007: s.193).

Bu araştırma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, iş etiği ile ilgili kavramlar, etik olmayan davranış ve çalışmanın değişkenlerinden biri olan örgüt yararına etik olmayan davranış kavramları açıklanmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise satış gücü ve yönetimine değinilmiştir. Üçüncü bölümünde ise, satışçıların örgüt yararına etik olmayan davranışlarına neden olan faktörlere değinilmiştir. Çalışmanın bağımsız değişkenleri olan iş güvencesizliği, satış hedefi baskısı, sektörel rekabet kavramları açıklanmıştır. Dördüncü bölümde ise, araştırmanın, amacı, önemi, yöntemi belirtilmiş ve yapılan analizlere değinilmiştir. Araştırma verilerinin analizi sonucundaki bulgular, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile hipotez testlerine ait sonuçlar ortaya konulmuştur. Bu araştırmada anket çalışması ile elde edilen veriler IBM SPSS programı ile analiz edilmiştir Son olarak, sonuç ve öneriler kısmı yer almaktadır.

Araştırmadan beklenen yarar ise, satış görevlilerini örgüt yararına etik olmayan davranışlara iten sebeplerin neler olduğunu tespit ederek, satış yöneticilerine kurumlarında, çalışanların etik olmayan davranışlara yönelmelerini önlemek adına ne

gibi önlemler alabilecekleri ve ne tür uygulamalar yapabilecekleri konusunda yol göstermektir. Bu bağlamda, satış yöneticilerine çalışanları etik dışı davranışlardan uzaklaştıracak politikalar geliştirmeleri ve satış görevlilerinin etik sınırlar çerçevesinden çıkmadan en yüksek verimlilikle çalışmalarını sağlayacak öneriler sunulacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞ ETİĞİ VE ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ

Bu bölümde, iş etiği ile ilgili kavramlar, etik olmayan davranış ve çalışmanın değişkenlerinden biri olan örgüt yararına etik olmayan davranış kavramları açıklanmıştır.

1.1.ETİK

Etik kavramı, yunanca kökenlidir ve "ethos" kelimesinden türetilmiştir. Bu kavram, insanların davranışlarını yönlendiren, neyin doğru neyin yanlış olduğunu gösteren ahlaki kuralların bütününü oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: s.439-4409).

Torlak ve Tiltay'a göre (2017) etik, felsefenin bir dalıdır ve ahlakla ilgili yargıları içeren toplumun davranış kurallarını oluşturmaktadır (Torlak ve Tiltay, 2017: s. 86). Frankena'ya göre (2007) etik, ahlaki sorunlar ile ilgili felsefi düşünce sistemidir (Frankena, 2007: s. 20).

Ahlak sözcüğü, Arapça'da gelenek, görenek, huy, karakter anlamına gelen "hulk" sözcüğünden gelmektedir. İnsan topluluğunun gelenek, görenek ve alışkanlıklara bağlanmış davranış alanına ahlak (moral) denir. Bu kavrama, yaşamın her alanında rastlamak mümkündür (Doğan, 2020: s. 19-27).

Ahlak, bir toplumda bireylerin davranış kurallarıdır. Aynı zamanda bu kurallarla ilgilenen felsefenin bilim dalıdır (Torlak ve Tiltay, 2017: s.79). Ahlak, insan ilişkilerinde, iyinin ve kötünün ne olduğu ile ilgili toplum tarafından belirlenmiş kurallara uygun davranış sergilenmesidir (Şahin ve Demir, 2000: s.204).

Etik ile ahlak kavramlarının anlamlarına bakıldığında büyük bir farklılık yoktur fakat birbirlerinden ayrıldığı noktalar vardır. Ahlak, toplumdan topluma çevreden

çevreye değişebilmektedir. Bir toplumda olağan karşılanan bir durum başka bir toplumda yanlış karşılanabilmektedir. Etik ise, bireyin davranışlarının ahlaki bakımdan doğru veya yanlış olduğunun değerlendirilmesidir. Ahlak kavramı, etiğin araştırma konusudur, etik ise ahlak felsefesinin bir kavramıdır (Ülgen ve Mirze, 2007: s. 441-442).

Etik, hayatın her alanında karşımıza çıkan bir kavram olmakla birlikte, iş dünyasında da iş görenlerin sıklıkla karşılaştığı bir kavramdır. Örgütlerde iş görenler, etik açıdan sorunlar yaşayabilmektedirler ve karar alırken zorlanabilmektedirler (Tek ve Özgül, 2007: s. 911-912).

Freeman'a göre, iş görenler etik ikilemde kaldıklarında, işletmenin etik kurallarına uygun kararlar verirseler işletme misyonuna da katkı sağlamış olacaklardır (Freeman, Robert M., 1999: s. 349). Bu yüzden işletmeler, çalışanlarına yol gösterici nitelikte olan etik kurallar belirlemelidirler. İş yaşamında, zaman zaman karşılaşılan sorunların en aza indirgenmesi için iş etiği kavramı önemli bir yer tutmaktadır.

1.2. İŞ ETİĞİ

İş etiği, iş yaşamındaki bireylerin davranışlarına rehberlik eden örgütsel ilkeler, değerler ve normlar bütünüdür. Aynı zamanda çalışma ortamında ihlal edilmemesi gereken davranışlar için belirli sınırları da ifade etmektedir (Ferrell vd 2019: s.4).

Başka bir deyişle; iş yerinde neyin doğru neyin yanlış olduğunu bilmek ve buna uygun davranış sergilemek için oluşturulmuş kurallardır (Doğan, 2009: s.198).

Torlak ve Tiltay'a göre (2017) iş etiği, iş yaşamına ait kuralları içermektedir. Bu kurallar toplumun yapısına ve zamana göre değişkenlik göstermektedir (Torlak ve Tiltay, 2017: s. 86).

Tüm iş görenler sıklıkla kendilerini sorgulamaları gerekirken, işletme sahipleri ve yöneticilerinde kendilerini sürekli gözden geçirmeleri gerekir. Böylece etik problemlerle karşılaşma durumları azalmaktadır (Torlak ve Tiltay, 2017: s. 77).

İş dünyasındaki bir davranışın etik olup olmadığını yatırımcılar, çalışanlar, müşteriler, çıkar grupları, yasalar ve toplum belirlemektedir (Ferrell vd 2019: s. 4-5).

Örgütlerde yöneticiler, politikalar ve rehberler geliştirirler. Bu politikalarda genel etik standartlarını kapsamaktadır. Fakat en iyi rehber bile iş görenlerin karşılaştıkları etik durumları çözemeyebilir (Tek ve Özgül, 2007: s. 911-912).

İşletmelerde yaşanan etik sorunlar, büyük kayıplara neden olmaktadır. Yöneticilerin durumu tespit edip çözüm arayışında olmaları gerekmektedir (Doğan, 2009: s.198). İşletme yöneticileri, etik olmayan davranışları görmezden gelemeyeceklerini iş görenlere bildirmelidirler, ayrıca kendileri de etik şekilde davranıp onlara örnek teşkil etmelidirler (Freeman, Robert M., 1999: s. 352).

İşletme yöneticileri, iş görenlerin sorunlarını dinlemeli, çözüm arayışında olmalı, adaletli ve dürüst davranışlar sergilemelidir. Böylece iş görenlerde yöneticilerini örnek alarak etik olmayan davranışlardan kaçınacaklardır. Yöneticilerin belirleyecekleri etik kurallar, iş görenlerin davranışlarını şekillendirip belirli davranış standartları oluşturur. İşletmelerde etik kuralların yazılı olması gerekmektedir. İş görenler bu yazılı kurallara bağlı olarak hareket edecek ve etik olmayan davranışlar önlenebilecektir. Ayrıca günümüz rekabet ortamında etik ilkeleri benimsemiş işletmeler rakiplerine kıyasla daha fazla tercih edilmektedir (Doğan ve Karataş, 2011: s. 2-3).

1.3. ETİK DIŞI DAVRANIŞ

Günümüzde işletmeler karşılaştıkları sorunlarda etik olan bir anlayış çerçevesinde hareket etmelidir. Etik olmayan davranışlar işletme açısından olumsuz sonuçlar doğurmaktadır. Etik olmayan davranışların önlenmesinde yöneticilere büyük görev düşmektedir (Büte, 2011: s. 103-104).

Yöneticilerin, çalışanlarına kısa dönemli satışı benimsetmeleri etik dışı davranış kapsamına girmektedir. Örnek vermek gerekirse, örgütler promosyon yaparak müşterilerini zorla fazladan ürün almaya zorlayabilir sonrasında müşteri ödemede zorlanabilir. Ürünlerini o dönemde satabileceği farklı ürünlerle değiştirmek isteyebilir. Örgüt bu durumda müşterisine yardımcı olmazsa etik davranmamış olur. Bazen de firmaların stoklarında ürün olduğu halde müşteriyi yanıltarak stoklarda yok demesi ve başka bir yerden bulabiliriz diye rüşvet istemesi gibi, mağazalarda vitrine gerçek olmadığı halde ürünlere satılmıştır ibaresi konulması gibi davranışlar etik dışı kabul edilmektedir (Tek ve Özgül, 2007: s.912).

Etik dışı davranışla ilgili iki ayrım vardır: İlki örgüt lehine yapılan etik dışı davranış ikincisi ise kişisel çıkar için yapılan etik dışı davranıştır. İş dünyasında örgüt lehine yapılan etik dışı davranış kişisel çıkar için yapılan etik dışı davranışa göre, daha fazla kabul edilebilir (Badenhorst, 1994: s. 741).

1.4. ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞ

Örgüt yararına etik olmayan davranış, ilk olarak 2003 yılında Elizabeth Umphress'in doktora tezinde ortaya atılmıştır. Sonrasında yine Umphress ve arkadaşları 2010 ve 2011 yıllarında iki tane makale yayınlamışlardır (Coşkun ve Ülgen, 2017: s. 178).

Örgüt yararına etik olmayan davranış (ÖYEOD), "örgütün ve/veya örgüt üyelerinin (örn. liderler) etkin çalışmasını desteklemek amacıyla yapılan ancak temel toplumsal değerlere, yasalara veya normlara aykırı olan davranışlardır" (Umphress ve Bingham, 2011: s. 622).

Umphress ve Bingham'ın tanımlarından hareketle, örgüt yararına etik olmayan davranışın iki bileşeni vardır. Bunlar, ÖYEOD, etik dışı bir davranıştır ve ahlaki normları ihlal eden davranışları içermektedir. Ayrıca bu davranış, örgüte ve/veya örgütte bulunan kişilerin faydasına olmalıdır. ÖYEOD'a örgüte zararlı olabilecek belgeleri yok etmek, örgütün imajına zarar gelecek diye yalan söylemek gibi davranışlar örnek olarak verilebilmektedir. Umphress ve Bingham'ın (2011) göre

ÖYEOD'ın üç tane sınırı vardır. İlk olarak, etik olmayan davranış belirli bir amaç olmadan yapılıyorsa, ÖYEOD kapsamına girmemektedir. İkincisi, iş gören davranışı örgüte fayda sağlamak amacıyla yapmış olabilir fakat davranışın sonucu örgüte zarar veriyorsa bu davranış ÖYEOD kapsamına girmemektedir. Üçüncü olarak, iş gören davranış kendi çıkarı için gerçekleştiriyorsa bu davranış ÖYEOD kapsamına girmemektedir. Çünkü davranış örgüt yararı gözetilerek yapılmalıdır (Miao vd. 2013: s. 643).

ÖYEOD, örgütün ve/veya örgüt üyelerinin faydası için yapıldığından kısa vadede işletmeye getirileri olabilir fakat uzun vadede olumsuz sonuçlar doğuracaktır. Kısa dönemli olarak işletmedeki karlılık, performanstaki verimlilik artabilir uzun dönemli olarak düşünecek olursak müşterinin güveni kaybedilir, satış cirolarında düşüşler meydana gelebilmektedir. Bu yüzden işletmenin geleceği açısından kötü sonuçlar doğurabilen bir fenomendir. Örgüt yararına etik olmayan davranışlar (ÖYEOD) işletmenin dışında bulunan kişilerin ve örgütlerin aleyhine olan bir durumdur Ürün ve hizmette olmayan özellikleri varmış gibi göstermek, ürünü ve hizmeti müşteriye abartarak satmaya çalışmak, işletmenin aleyhine oluşabilecek durumların yaşanmaması için gerekirse bilgileri gizlemek gibi davranışlar ÖYEOD'a örnek olarak gösterilebilmektedir (Coşkun ve Ülgen, 2017: s. 178-179).

İKİNCİ BÖLÜM

2. SATIŞ GÜCÜ VE YÖNETİMİ

Satış gücü, işletme ile müşteriler arasında kritik bir bağlantı görevi görür (Kotler ve Armstrong, 1996: s. 532). İşletmelerin başarısı, büyük ölçüde oluşturmuş oldukları satış gücüne bağlıdır (Mucuk, 2007: s. 192).

Satış görevlileri, müşterileri dinleyerek onların istek ve ihtiyaçlarını değerlendiren ve müşteriler ile uzun vadeli iyi ilişkiler kurarak tüm bu faaliyetleri organize eden kişilerdir. Satış gücü, yeni müşteriler bulup müşteri ağını geliştirir, müşterilerle iyi ilişkiler kurup, işletmenin ürün ve hizmetleri hakkında bilgi verip satarlar. Aynı zamanda, müşterilerin işletmenin ürün ve hizmetleri ile ilgili endişelerini öğrenip bu konularla ilgilenen kişilere iletirler. Müşterilerle yakın ilişki kurarak daha fazla müşteri değeri yaratabilmek için işletmedeki diğer kişilerle birlikte çalışırlar (Kotler ve Armstrong, 1996: s. 531).

Kişisel satış, işletmenin pazarlama amaçlarına ulaşabilmesi için en önemli tutundurma aracıdır (Mucuk, 2007: s.192). Kişisel satış, müşteriler ile yüz yüze yapılan alım satım ilişkileridir (Uslu, 2012: s. 3).

Başka bir deyişle, müşterilerle karşı karşıya gelerek onları bilgilendirmek ve ürün ve hizmeti satın almaları için yapılan ikna faaliyetleridir (Oluç, 2006: s. 609). Aynı zamanda kişisel satış, satış görevlileri ile müşteri arasında yüz yüze, telefonla video konferanslar vs. gibi yöntemlerle iki yönlü kişisel bir iletişimdir (Kotler ve Armstrong, 1996: s. 532).

Satış gücünün motive edilmesi çok önemlidir. Satış görevlileri zamanlarının büyük bir kısmını sahada zorlu şartlarda geçirmektedirler. Satış görevlilerinin motivasyonu ne kadar yüksek olursa performansı ve çabası da o ölçüde büyük olacaktır (Kotler ve Keller, 2016: s. 670).

Satış gücünün hedefleri özenli şekilde belirlenmelidir. Satış gücünün hedefleri satışın hacmi ve verimliliği olmak üzere iki taraflıdır. Satış gücünün gerçekleştireceği hedefler şunlar olabilir: (İslamoğlu, 2011: s. 476).

- Yeni müşteriler bulmak,
- İşletmeyi, ürünlerini ve hizmetlerini tanıtmak,
- Satış yapmak,
- Hizmetleri gerçekleştirmek,
- Bilgi toplamak ve yaymak (İslamoğlu, 2011: s.476).

Satış gücüne verilen hedeflerin nasıl gerçekleştirileceği önemlidir. Satış gücü, doğru müşteriye doğru yerde, zamanda ve yöntemlerle ulaşmalıdır. İşletmeler, bu konuda değişik yöntemler izlemektedirler. Bu yöntemler, işletmenin hedeflerine, pazarlama stratejilerine, ürün ve hizmetine, müşterilerinin özelliklerine bağlıdır. Bunlar: (İslamoğlu, 2011: s.476).

- Doğrudan tüketici ile ilişki kurma,
- Tüketici grupları ile ilişki kurma,
- Satış timinin tüketici grupları ile ilişki kurması,
- Tüketicilerle konferans tipi ilişki kurma,
- Aracılarla ilişki kuırma,
- Hizmet işletmeleri ile ilişki kurma (İslamoğlu, 2011: s.476).

Satış, kişisel satış ve satış gücü yönetimi etik açıdan sorgulanabilir davranışların en sık karşılaşıldığı alandır. Satış görevlileri zaman zaman çeşitli şekillerde etik olmayan davranışlara yönelebilmektedirler.

Etik konusu, işletmeler açısından önem arz etmektedir. Fakat satış alanında çalışanların müşterilere karşı sorumlulukları olması nedeniyle kişisel satışta özellikle önemlidir. Satış görevlileri genellikle denetimsiz çalışmaktadırlar. Bu yüzden yönetim tarafından bir çok davranışı fark edilmez (DeConinck, 1992: s.790). Bu yüzden satış yöneticilerinin, belirli aralıklarla çalışanları denetlemeleri gerekir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. SATIŞÇILARIN ÖRGÜT YARARINA ETİK OLMAYAN DAVRANIŞLARINA NEDEN OLAN FAKTÖRLER

Literatür incelendiğinde, ÖYEOD'a neden olabilecek bir çok faktörün olduğu söylenebilmektedir.

Örgüt yararına etik olmayan davranış, ilk olarak Elizabeth Umphress tarafından 2003 yılında doktora tezi olarak çalışılmıştır. Umphress, bu çalışmasında, çalışanların etik dışı davranışa neden yöneldiklerini anlamaya çalışmak amacıyla örgütsel adalet, hesap verebilirlik ve ÖYEOD arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Bu araştırmaya göre, örgütsel adaletin boyutlarından olan etkileşim adaleti ve hesap verilebilirlik değişkenleri, bağımlı değişken olan ÖYEOD'ı pozitif yönlü etkilediği tespit edilmiştir (Umphress, 2003: s.1).

Umphress ve arkadaşlarının 2010 yılında yayınladıkları makalelerinde, örgütsel özdeşleşme ve ÖYEOD arasında direkt bir ilişki tespit edilememiştir. Fakat, yüksek mütekabiliyet inancı olan örgütleriyle özdeşleşmiş çalışanların, örgütlerinden gelecek bir ödül beklentisiyle ÖYEOD'a yönelebilecekleri tespit edilmiştir (Umphress vd. 2010: s.769). Daha sonra Umphress ve Bingham 2011 yılında teorik bir makale yayınlamışlardır (Umphress ve Bingham, 2011: s.1).

Gigol (2020) çalışmasında, otantik liderlik ve çalışanların ÖYEOD'a yönelmesi ilişkisinde işe tutkunluğun aracı rolü olduğu sonucuna ulaşmıştır (Gigol, 2020: s.1-14).

Karadal ve Akyazı (2015), psikolojik sahiplenme ile ÖYEOD arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Karadal ve Akyazı, 2015: s.111).

Matherne ve Litchfield, (2012), yaptıkları çalışmada yüksek duygusal bağlılığı olan çalışanların ÖYEOD'a yönelmelerinin daha yüksek olduğunu ve ahlaki

kimliğin, ÖYEOD'ı negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Matherne ve Litchfield, 2012: s:35-46). Effelsberg vd. (2013) yaptıkları çalışmada, dönüştürücü liderliğin ÖYEOD üzerinde pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Effelsberg vd 2013: s:81-93).

Coşkun (2017) çalışmasında, ahlaki iklimin makyavelizmin ahlaki yoksunluk boyutunun ÖYEOD üzerindeki etkisinde olumlu, ahlaki kimliğin içselleştirme boyutunun ÖYEOD üzerindeki etkisinde ise olumsuz yönlü düzenleyici rol üstlendiği sonucuna ulaşmıştır (Coşkun, 2017: s.4).

Chen vd. (2016) yaptıkları çalışmalarında, örgütsel özdeşleşmenin ÖYEOD'ı arttırdığını bulmuşlardır. Bu ilişkide, sektördeki rekabet algısının ahlaki çözülme ve ÖYEOD arasındaki ilişkiyi pozitif düzenleyici olarak etkilediğini tespit etmişlerdir (Chen vd. 2016: s. 1082-1093).

Weeks ve Nantel, (1992) çalışmasında, çalışanların baskı altında çalıştıklarında etik dışı davranışlara yönelebileceklerini belirtmişlerdir (Weeks ve Nantel, 1992: 753:757). Chen ve Chen (2021) çalışmalarında, performans baskısının ÖYEOD'a yönelimi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Chen ve Chen, 2021: s. 1539-1389).

Abewardhana ve Buddhika (2022) çalışmalarında, çalışanlar, satış hedeflerine ulaşabilmek için etik olmayan davranışlara yönelebileceği sonucuna ulaşmışlardır (Abewardhana ve Buddhika, 2022: s. 43-64).

Miao vd (2013) çalışmasında, ÖYEOD ile etik liderlik düzeyinin ters U şeklinde (eğrisel) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Etik liderlik düzeyi düşükten orta düzeye doğru arttıkça ÖYEOD artmakta daha sonra azalacağı sonucuna ulaşmışlardır (Miao vd, 2013: s. 641-653).

Kelebek (2021) çalışmasında, lider-üye etkileşimi ve örgütsel özdeşleşmenin örgüt yararına etik olmayan davranışı pozitif yönde etkilediğini, örgütsel özdeşleşmenin lider-üye etkileşimi ile örgüt yararına etik olmayan davranış

arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini, liderin kazanç yerine kayıp çerçevelemesi kullanması durumunda lider-üye etkileşiminin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisini arttırdığını, örgütsel özdeşleşmenin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkisinin ise azalttığını sonuçlarına ulaşmıştır (Kelebek, 2021: s. 1-238).

Bu araştırma kapsamında ise, iş güvencesizliği, satış hedefi baskısı ve sektörel rekabetin ÖYEOD üzerindeki etkileri incelenmiştir.

3.1. İŞ GÜVENCESİZLİĞİ

Değişen dünyada yaşanan gelişmeler, iş görenler için tehdit unsuru oluşturmaktadır. Rekabet ortamının artması, endüstri sistemindeki değişiklikler, şirket birleşmeleri ve satın almalar organizasyonların yapılarında değişikliğe gidilmesine neden olmuştur. İş görenlerin işlerinde arzuladıkları sürekliliği sağlamak için algıladıkları güçsüzlük, iş güvencesizliği olarak tanımlanmaktadır. İş görenlerin algıladıkları bu güvensizlik durumu organizasyonun verimliliğini de etkilemektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: s.438).

İş güvencesizliği, büyük ekonomik değişimlerin sonucudur. İş görenin refahını ve örgütteki davranışlarını etkileyen bir unsurdur (Witte, 2005: s:5).

Ashford vd. (2014) göre iş güvencesizliği, iş görenin, işini olumsuz olarak etkileyebilecek tehditlerdir. İşten çıkarılmak yada kısa süreli işten çıkarılmak örnek olarak verilebilir (Ashford vd, 1989: s.805).

İş güvencesizliği işsizlik ile istihdam arasında kalan bir olgudur. Çünkü iş gören henüz işten çıkarılmamıştır fakat işinin sürekliliği konusunda da endişe duymaktadır. İşsiz kalma konusunda kendini tehdit altında ve çaresiz hissedecektir (Witte, 2005: s:1-2).

Greenhalgh ve Rosenblatt'a göre (1984) iş güvencesizliği, sadece iş görenin istemi dışında ortaya çıkabilir. Örneğin, iş gören kendi isteğiyle işinden ayrılabilir bu

durumda iş gören, işinin sürekliliği konusunda güçsüzlük yaşamayacaktır. Dolayısıyla iş güvencesizliği olabilmesi işin iş görenin kendi rızasıyla değil de istem dışı bir iş kaybının varlığı olması gerekmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: s.440).

İşletmeler, rekabet ortamında hayatta kalabilmek ve organizasyonel verimliliği arttırabilmek için işgücü maliyetlerini azaltmak yoluna gitmektedirler. Bununla birlikte artan işsizlik oranları iş görenlerde iş güvencesizliği oluşturmaktadır. (Hellgren vd 1999: s.179).

3.1.1. İş Güvencesizliğinin Türleri

İş güvencesizliği kavramına dair yaklaşımlar; öznel-nesnel, niteliksel-niceliksel, bilişsel-duygusal olup, kavramalar açıklanmıştır.

3.1.1.1. Nesnel ve Öznel İş Güvencesizliği

Öznel iş güvencesizliği, iş görenin işini kaybetme korkusu taşıması anlamına gelmektedir. İş görenin işini kaybedeceğini düşündüren nedenler ise, ekonomideki gerileme, işletmenin küçülmeye gitmesi, eğitim seviyesinin düşüklüğü gibidir (Seçer, 2011: s.46).

İş güvencesizliği öznel bir durumdur. Örnek vermek gerekirse, bir işletmenin satışlarında düşüş meydana gelmiştir. Bu durum iş görenler tarafından farklı yorumlanabilir. Bazı iş görenlerin, işlerinin sürekliliği konusunda tehlike yoktur ama iş güvencesizliği hissetmektedirler. Bir grup başka işgören ise, aslında işten çıkarılacaktır ama işlerinde güvende hissetmektedirler. Bu iki durumun ana kaynağı iş görenlerin geleceğe dair güvensizlikleri ile ilgilidir. İş güvencesizliği hisseden iş gören, işini kaybedip kaybetmeyeceği ile ilgili belirsizlik içindedir. (Witte, 2005: s:5).

Algılanan iş güvencesizliği, bazı nesnel koşullardan etkilenebilmektedir. Fakat nesnel koşullar her iş gören tarafından farklı algılanmaktadır. Dolayısyla farklı iş güvencesizliği seviyeleri ortaya çıkmaktadır (Keser vd 2018: s.557).

Nesnel iş güvencesizliği, iş görenin işindeki tehditlerin dışsal faktörlere bağlı olmasıdır. Algılanan yani öznel iş güvencesizliğinde ise, gelecek olan tehditler iş görenin nasıl değerlendirdiğine bağlıdır. Öznel iş güvencesizliği, nesnel iş güvencesizliğine göre daha güçlü bir stres kaynağı oluşturmaktadır. Fakat nesnel iş güvencesizliğinin olmadığı durumda öznel iş güvencesizliğinden bahsetmek pek olası değildir (Ferrie vd 2001: s.38). İş güvencesizliğindeki öznel tehdit çok yönlüdür. Bu yönler ise iş görenin işine yönelik tehdidin ciddiyeti ve bu tehdide karşı koymadaki güçsüzlüğüdür (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: s.440).

İş gören işine ne kadar çok önem verir ve onu kaybetmek istemezse o ölçüde iş güvencesizliği algısı yüksek olmaktadır. Dolayısıyla iş güvencesizliği, iş görenin algısının şiddetine, işine verdiği öneme ve kaybetme korkusuna bağlı olarak değişmektedir (Çakır, 2007: s.124).

3.1.1.2. Çok Boyutlu (Nitel) ve Bütünsel (Nicel) İş Güvencesizliği

İş güvencesizliği, çok boyutlu (niceliksel) ve bütümsel (niteliksel) olmak üzere iş görenin algıladığı süreklilik açısından iki gruba ayrılmaktadır. Niceliksel iş güvencesizliği, iş görenin işinin sürekliliğiyle ilgili endişesini ifade etmektedir. Niteliksel iş güvencesizliği ise, iş ortamının kalitesinin düşmesi ve yeni fırsatların olmaması, maaş artışının olmaması gibi tehditlerdir (Hellgren vd 1999: s.182).

3.1.1.3. Bilişsel ve Duygusal İş Güvencesizliği

Borg ve Elizur (1992)' a göre iş görenin işini kaybetme ihtimali bilişsel iş güvencesizliği iken, bu ihtimalden iş görenin etkilenip etkilenmeme durumu ise duygusal iş güvencesizliğidir (Borg ve Elizur, 1992: s.13-26).

3.1.2. İş Güvencesizliğinin Sonuçları

İş yapısının değişmesi, özelleştirme ve taşeronlaşmanın artması gibi etkenler iş güvencesizliğini tetiklemektedir. Dolayısıyla iş gören, işinin sürekliliği konusunda belirsizlik hissedecektir. Bu durum ise bireysel ve örgütsel sonuçları ortaya çıkaracaktır (Çakır, 2007: s.117-118).

Hellgren vd (1999) a göre, iş güvencesizliğinin iş görenler ve işletmeler açısından olumsuz sonuçları vardır (Hellgren vd 1999: s.179).

Sverke vd. (2002) iş güvencesizliğinin sonuçlarını; kısa dönem ve uzun dönem sonuçlar ile bireysel ve örgütsel sonuçlar olmak üzere iki farklı şekilde sınıflandırmışlardır. Bu sınıflandırma Şekil 1' de gösterilmektedir.

	Bireysel	**Örgütsel**
Kısa Dönem	**İş Tutumları**	**Örgütsel Tutumlar**
	İş Doyumu İşe Bağlılık	Örgütsel Bağlılık Güven
Uzun Dönem	**Sağlık**	**İş Davranışları**
	Fiziksel Sağlık Zihinsel Sağlık	Performans İşten Ayrılma Eğilimi

Şekil 1: İş Güvencesizliğinin Kısa ve Uzun Dönem Etkileri (Sverke vd 2002: s.244).

Şekil 1'de görüldüğü üzere, bireysel sonuçlar kısa dönem ve uzun dönem olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Kısa dönemde iş doyumu ve işe bağlılık sonuçları gelişmekteyken uzun dönemde fiziksel sağlık ve zihinsel sağlık sonuçları gelişmektedir (Sverke vd 2002: s.244).

İş doyumu, iş görenin işinden sağlamış olduğu bilişsel durumdur. İş gören işiyle ilgili tehdit algıladığında doyumsuzluk yaşamaktadır (Argyle, 1990'dan akt. Keser vd 2018: s. 567-668). İş güvencesizliğinin aksine iş gören işinin sürekliliği konusunda kendini güvende hissederse, işine bağlılığı ve verimliliği artacaktır,

çalışma ortamında uyumlu olacaktır. Bu durumda örgütsel açıdan olumlu sonuçlar doğuracaktır (Çakır, 2007: s.117-118). Buradan hareketle, iş güvencesizliği arttıkça, işe bağlılık azalmaktadır (Keser vd 2018: s. 569). İş güvencesizliğinin, iş görenlerin psikolojik sağlıkları ve tutumları üzerinde zararlı etkileri vardır (Dekker ve Schaufeli, 1995: s.5).

İşini kaybetme korkusu iş görenlerde sağlık sorunlarına sebep olmaktadır. Böylece organizasyonel verimlilikte düşmektedir. Dolayısıyla iş güvencesizliği sosyal maliyetlerin artmasına neden olmaktadır (Erlinghagen, 2007: s.189).

İş güvencesizliği belirsizlik yarattığı için kişide stres oluşturmakla beraber iş kaybına da neden olmaktadır. İş görenler, güvenceli bir iş arayışına girmektedirler. İş görenin güven beklentisi karşılanmadığında olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Keser vd 2018: s. 567-570).

İş güvencesizliği hisseden iş görenin performansında düşüş meydana gelecektir ve aynı zamnda örgüte bağlığında azalma meydana gelecektir. İş güvencesizliği, işten ayrılma eğilimini de arttırmaktadır (Günalan, 2019: s.118-119).

3.1.3. İş Güvencesizliği ve Etik Dışı Davranışlar

Wang vd. (2022) yaptıkları çalışmada, iş güvencesizliğinin örgüt yararına etik olmayan davranışa neden olduğunu ve giderek yaygınlaştığını belirtmişlerdir. İş görenlerin, ÖYEOD'a yönelme isteklerinde bireysel farklıların önemini belirtmişlerdir. Hangi kişisel faktörlerin iş güvencesizliği ve ÖYEOD ilişkisinde etkili olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla ahlaki kimlik ve proaktif kişiliğin iş güvencesizliği ve ÖYEOD arasındaki ılımlaştırıcı etkisini araştırmışlardır. Ahlaki kimliğin bu ilişkiyi negatif yönlü etkilediğini fakat proaktif kişiliğin bu etkiyi pozitif yönlü etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Wang vd. 2022: 1-6). Lawrence ve Kacmar (2017), çalışmalarını iki farklı zamanda 107 profesyonel ve farklı sektörlerden 205 çalışanla gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre, iş güvencesizliği duygusal tükenmeyi arttırmaktadır ve çalışanlar ÖYEOD'a yönelmektedir. Ayrıca

uyum düzeyleri düşük olan çalışanların örgüte katkı sağlamak için ÖYEOD'a yöneldiklerini tespit etmişlerdir (Lawrence ve Kacmar, 2017: 39-65).

Ghosh (2017) yaptığı çalışmasında, iş güvencesizliği ve ÖYEOD arasında pozitif yönlü bir etkinin olduğunu tespit etmiştir (Ghosh, 2017: s: 1182-1190). Bu bağlamda, iş güvencesizliği yaşayan çalışanların işlerinin devamlılığını istemeleri üzerine ÖYEOD'a yönelebilecekleri düşünülmektedir.

3.2. SATIŞ HEDEFİ BASKISI

Müşteri ile işletme arasındaki iletişimi sağlayan en önemli bileşen satış gücüdür. Yönetim, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için satış görevlilerinden belirli bir satış miktarına ulaşmalarını istemektedir. Artan rekabet ortamında, satış görevlilerine büyük yük düşmektedir. Satış görevlilerinin işletme hedeflerine uyumlu şekilde çalışması, işletmeye bağlılığının arttırılması gerekmektedir (Küheylan, 1987: s.15).

3.2.1. Hedef Kavramı

Hedef; belirli bir zaman diliminde elde edilecek bir sonucun tasviridir. Hedefler; işletmelerin, iş görenlerin belirli bir zaman dilimi içinde neyi başarmalarını gerektiğini tanımlar. Varılmak istenen noktaya ulaşmaya yardımcı olmaktadır (Ürkmez, 2007: 37-38). İş görenlerin, kendilerini adayacakları hedeflere sahip olmaları önemlidir (Clayton, 2008: s.137).

Hedefler, amaçlara ulaşmak için gereken kısa dönemli aşamalardır. Hedefler açık ve ölçülebilir olmalıdır (Eren, 2013: s.17).

Başka bir tanıma göre de hedefler, belirli bir çabayı yönlendirdiğimiz sonuçtur. Bu sonuçlar, kesin ve somut olmalıdır. Ne tür bir çaba harcamak gerektiği hedefle ilgilidir. Hedeflere ulaşabilmek için gerekli adımlar planlanıp analiz edilmelidir (Rouillard, 2009: s.11).

Locke ve Latham (2002) göre hedef, bir eylemin nesnesi veya amacıdır. Belirli bir zaman dilimi içinde bir yeterlilik sınırına ulaşmaktır (Locke ve Latham, (2002): s.705).

Her işletme faaliyet alanı ile ilgili birden fazla hedefe sahip olabilir. Bu hedefler şunlar olabilir (İslamoğlu, A. 2000: s.55).

- Pazar pozisyonu
- Yenilik
- Etkinlik ve verimlilik
- Kaynak düzeyi
- Karlılık
- Yönetici performansı
- Standartlar
- Sosyal sorumluluk

3.2.1.1. Hedeflerin Belirlenmesi

Hedef belirleme, bir kişi yada grubu belli bir hedefe doğru yönlendirmek için yapılan eylem planının geliştirilmesidir. Kişisel hedefleri belirleme ve iş hedeflerini belirlemek arasında fark yoktur. İş hedefleri belirlenirken kullanılan stratejileri kişisel hedefleri belirlerken de kullanmak daha fazla başarı sağlamaktadır. İş hedefleri yıllık olarak belirlenir ve işletmenin uzun vadeli hedefleriyle uyum içinde olmalıdır (Daudkhane, 2017: s. 137-138).

Bir işletmenin hedefleri belirlenirken işletme ile ilgili değişik çıkar gruplarının amaçları dikkate alınmalıdır. İşletmenin hedefleri ile çıkar gruplarının amaçları uyuşmalıdır. Bu uyumu sağlamak kolay olmayacaktır. Fakat yöneticiler bu uyumu sağlamalıdır (İslamoğlu, A. 2000: s.54).

Hedef belirlemek sonuçları şu şekilde etkiler (Daudkhane, 2017: s. 138).

- Hedefler, dikkati hedefle ilgili eylemlere yöneltir.

- Hedefler, daha fazla çaba gösterilmesine yol açmaktadır.
- Kişi hedefe ulaşmak için, aksiliklerin üstesinden gelmektedir.
- Hedefler, davranışları değiştirir ve geliştirir.

Hedefler, satış görevlisinin neyi gerçekleştireceği ile ilgili yol göstericidir. İşletmenin genel olarak hedeflerinin belirlenmiş olması gerekir. Öncelikle işletmenin stratejilerine uygun hedefler belirlenir sonrasında hedefler satış görevlilerine indirgenir (Ürkmez, İ. 2007: s. 38).

Clayton'a göre (2008) hedef belirlerken, iş görenlerle iş birliği yaparak hedefler belirlenmelidir. İş görenlerin kendilerini adayacakları hedefleri olmalıdır (Clayton, 2008: s. 137).

3.2.1.2. Satış Hedefi Baskısı

Soygür ve Aydın'a (2018) göre, hedef baskısı satış yöneticilerinin satışları ve karlılığı arttırmak için satış ekiplerden bekledikleri kota istekleridir (Soygür ve Aydın, 2018: s.353). Kotalar, satış yapmak için teşvik edici roldedir. Temel düzeyde, güvence altına alınması gereken bir hedef, karşılanması gereken bir meydan okumadır (Churchill, 1997: s. 217).

Birçok işletme satış görevlilerinin yıllık hedeflere ulaşabilmesi için satış kotaları belirlemektedir. Satış yöneticileri bu kotaları satış tahminlerinden daha fazla olacak şekilde belirler ve kota hedeflerine ulaşılmasa bile şirket genellikle satış hedefine ulaşmış olur. Fakat şirket zorlu satış hedefleri belirlerse, satış görevlisi bocalayabilir ve işi bırakabilir. Satış görevlisi, fazla satış yapmaya odaklandığında hizmetin kalitesi düşebilir. Bu nedenle satış yöneticilerinin satış hedefi kotalarını makul düzeyde yapmaları gerekir (Kotler ve Keller, 2016: s. 671).

Satış görevlisi, yöneticisinin yönlendirmesiyle bölüm ana hedeflerini destekleyecek şekilde kişisel hedeflerini belirli bir zaman diliminde gerçekleştirmelidir (Ürkmez, İ. 2007: s.167).

Bazen işletmeler, sınırlarını zorlayacak hedefler koymaktadırlar. Hedefler, iş görenlerin yapabileceklerinin en iyisini yapmaları için koyulmaktadır (Gerybadze, A. 1995'den akt. Bakan vd 2015: s.160).

İş görenler iş hedeflerini gerçekleştirebilmek için mesai bitiminden sonra veya hafta sonları çalışma yoluna gitmektedirler. Hedeflere ulaşma çabası iş gören üzerinde bazı olumsuz sonuçlara da neden olmaktadır. Özellikle işe duyulan güven de varsa, iş görenin üzerindeki baskı artmaktadır (Bakan vd 2015: 160).

İşletmelerde artan hedef baskısı, iş görenlerde iş stresine neden olmaktadır. İş görenler stres yaşadığında, sağlık problemleri, işyerine gitmeme, kaygı, tükenmişlik, işlerindeki verimin azalması gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır. İşletmeler açısından bakıldığında ise, işgücü devir oranında artış meydana gelmektedir. Bu da kalifiye elemanın azalması anlamına gelmektedir (Köse, 2020: s.39).

Başka bir açıdan bakıldığında satış görevlilerine güvenme konusunda müşterilerde bir şüphe oluşmaktadır. Bazı müşteriler, satış görevlilerinin onlara yanlış bilgi vermeleri konusunda şüphe içinde olabilmektedir. Hedefleri gerçekleştirmek isteyen satış yöneticileri, satış görevlilerine baskı yapmaktadır, bazen de etik değerleri önemsememektedir. Satış görevlilerinin üzerinde bulunan satış baskısı onlara sürdürülebilir bir başarı sağlamamaktadır. Sürdürülebilir bir satış başarısı için müşterilerde güven duygusu yaratılmalıdır. Bunun için de satış yöneticileri, satış görevlilerine sürekli satış hedefi baskısı yapmamalıdır, uzun vadeli müşteri memnuniyeti sağlamaları için teşvik etmelidir (Aydın, 2015: s.2-52).

Satış görevlisinin baskı yaparak ürün ve hizmeti satması kısa vadede kar getirebilir fakat müşteri bu deneyimden hoşnut olmayabilir dolayısıyla müşterinin kaybedilmesine yol açabilir. Müşteri satış sürecinden ve iletişimin kalitesinden hoşlanmadığında bu kuruma ve satış görevlisine olumsuz olarak geri dönebilmektedir. Bu yüzden satış görevlilerinin davranışları satışta çok önemli bir yer kapsamaktadır (Baltaş vd. 2007: s.15).

Ercan vd. (2019) çalışmasına göre, hedef baskısı iş görenlerde strese neden olmaktadır. İşten tatmin alamama, verimsizlik ve hatta işten ayrılma gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Ercan vd 2019: 101).

Satış görevlileri, işletmeyi temsil etmektedir (Kotler ve Armstrong, 1996: s. 533). Bu nedenle müşterisine yansıtacağı en küçük olumsuz tavır işletme içinde dezavantaj oluşturacaktır.

3.2.2. Satış Hedefi Baskısı ve Etik Dışı Davranışlar

Satış görevlileri, satış hedeflerine ulaşmak için etik olmayan davranışlara yönelebilmektedir. İşletmeye az zarar verdiği yada hiç zarar vermediği algısında olan satış görevlisi, bu yöneliminin işletmenin gelişmesine katkıda bulunduğunu düşünmektedir. Ayrıca hedeflerini gerçekleştirmesiyle birlikte, satış yöneticileriyle mesafeli ilişkilerinin olumlu yönde gelişeceğini de düşünmektedir (Murphy, 2004: s.1268).

Satış görevlileri ürün ve hizmeti müşterilere satarken etik davranmaları gerekmektedir. Müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını varsa şikayetlerini dinlemeli ve çözüm odaklı yaklaşmalıdırlar. Bazı durumlarda satış görevlileri ürün ve hizmet özelliklerini abartmakta, fiyatları farklı belirlemektedirler. Bu tarz durumların yaşanmaması için işletmeler önlemlerini almalıdırlar (Uslu, 2012: s. 54).

Bozyiğit ve Akkan (2013) göre, satış görevlilerinin üzerinde bulunan kotayı doldurma baskısı, etik olmayan davranış nedenleri arasında gösterilmektedir. Bunun önüne geçilmesi için işletmelerin sıkı etik kurallar koymaları gerekmektedir (Bozyiğit ve Akkan, 2013: s.53).

Örneğin, satış görevlilerinin yöneticilerine iyi gözükmek amacıyla, bayilerine giderek rica ederek yada zorlayarak satabileceklerinin üstünde yada sonradan iade edersin söylemiyle gereğinden fazla sipariş girdirmeleri etik değildir. Bayi sonrasında ürünleri iade etmek istediğinde işletme kabul etmeyebilir ve ilişkiler

kötüye gidebilir. Bu gibi durumlar uzun dönemde işletmeyi sıkıntıya sokmaktadır (Tek ve Özgül, 2007: s.912).

Torlak ve Tiltay (2017) göre, satış görevlilerinin müşterinin konuşmasına izin vermeden ürünü abartarak anlatması, ürünü almak müşteriye çok önemli kazançlar sağlayacağı izlenimi vermesi satış hedefi baskısı yüzünden kaynaklanabilir dolayısıyla etik açıdan sıkıntılar yaratabilmektedir (Torlak ve Tiltay, 2017: s. 292).

Satış görevlileri, satış hedeflerine ulaşmak için etik olmayan davranışlara yönelebilmektedir (Murphy, 2004: s.1268). Bu bağlamda, satış hedefi baskısının satış görevlilerini ÖYEOD'a yönlendirebileceği düşünülmektedir.

3.3.SEKTÖREL REKABET

3.3.1. Rekabet Kavramı

Rekabet insan faaliyetlerinin olduğu her yerde vardır. Her kurum müşterisine değer sunabilmek için rekabet etmek zorunda kalmıştır. Değer yaratma ise, müşterinin istek ve ihtiyaçlarının da ötesinde ek olarak sunulanlardır. Rekabet kavramı sadece sektördeki rakiplerimizden ibaret değildir (Porter, 2011: s. 33-34).

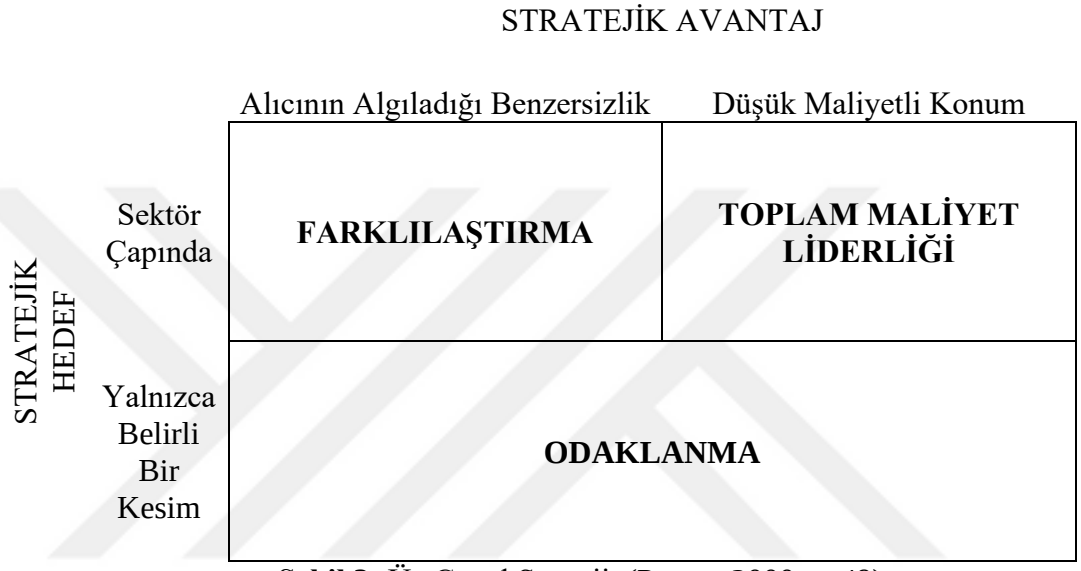
Şağbanşua (2006) göre rekabet, işletmelerin aynı şeyi başarmak için karşılıklı olarak mücadeleleridir (Şağbansua, 2006: s. 2).

Rekabet, işletmenin belirli yeteneklerini ortaya çıkaran, potansiyelini gerçekleştirmesini sağlayan bir olgudur (Ivanova vd 2018: s. 27).

Rekabet, müşteri ihtiyaçlarına cevap verirken değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmektir. Müşteriler, en düşük ücretle yüksek kalite ürün ve hizmet almak istedikleri için işletmeler arasında mücadele olacaktır. Bu durumda işletmeler, müşterisi için değer yaratmalıdırlar (Ülgen ve Mirze, 2004: s. 257).

3.3.2. Rekabet Stratejileri

Porter (2000) göre, işletmeler, pazarda uzun vadeli bir konum yaratmak ve rakiplerini geride bırakarak beş rekabet kuvvetiyle başa çıkabilmek için stratejiler belirlemelidirler. Üç genel strateji yaklaşımı vardır: Toplam maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmadır (Porter, 2000: s.43-44). Şekil 2'de sunulmuştur.



Şekil 2: Üç Genel Strateji (Porter, 2000: s. 49).

3.3.2.1. Toplam Maliyet Liderliği:

Bu yaklaşımın en önemli unsuru, rakiplere oranla daha düşük maliyetli bir konuma sahip olmaktır. Maliyetlerin düşük olması işletmeye rekabet avantajı sağlar. Rakipler, karlarını kaybettikten sonra bile işletmenin hala getiriler sağlayabileceği anlamına gelmektedir. Girdi maliyetleri arttığında bile tedarikçiler karşısında savunma sağlamaktadır. Ayrıca rakiplere göre yüksek bir pazar payı ve hammaddelere kolay erişimi de beraberinde getirmektedir (Porter, 2000: s.43-49).

Bu stratejinin önemli hususu, ürün ve hizmetin maliyetlerinin düşürülmesi olmayıp, işletmenin tüm maliyetlerinin düşürülmesidir. İşletme ortalamanın üzerinde gelir elde edecektir. Maliyetler düşürülürken kaliteden ödün vermemek gerekir. Kalite düşerse müşteri için değer yaratılmamış olur. Maliyet liderliği stratejisi, Porter'ın beş rekabet gücünü de etkileyebilmektedir. Maliyet liderliğini dinamik

olan, ihtiyaç ve isteklerin sürekli değiştiği pazarlarda uygulamak zordur. Böyle bir pazarda, farklılaştırma yoluna gidilmesi daha doğru olacaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: s.260-264).

3.3.2.2. Farklılaştırma:

İşletme sunmuş olduğu ürün ve hizmeti farklılaştırarak benzersiz bir şey yaratmaktadır. Müşteri sadakati sağlamak açısından önemlidir (Porter, 2000: S.43-49).

İşletmenin rakiplerinden farklılaşarak, müşterinin daha fazla ücret ödemesini sağlamasıdır. Fakat müşterinin ne kadar daha fazla ücret ödeyebileceği bilinmelidir ve ürün hizmette de o şekilde farklılaştırma uygulanmalıdır. Farklılaştırma yoluyla, müşteri sadakati sağlandığında, işletme rakiplerinin hamlelerinden az etkilenir ve satışlarında istikrar sağlanır. Farklılaştırma stratejisi de Porter'ın beş rekabet gücünü etkilemektedir. Ürün ve hizmetteki farklılaştırma, rakipler tarafından taklit edilebilir dolayısıyla bu tarz durumlarla karşılaşmamak için dikkatli olunması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: s.260-265).

Toplam maliyet liderliği ve farklılaştırma alanlarında iyi olan işletme, rekabeti belirleyen beş faktörde rakiplerinden daha iyidir (Dinçer, 1998: s. 73).

3.3.2.3. Odaklanma:

Toplam maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri, tüm müşterileri hedefleyerek yapılabilirken odaklanma stratejisi belli müşteri grubu baz alınarak uygulanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: s.258).

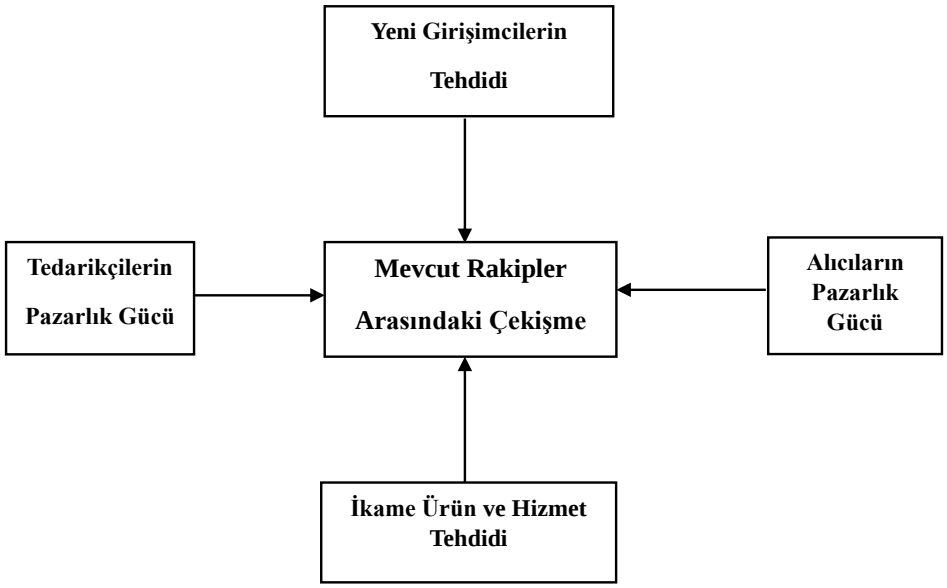
Bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir bölümü veya coğrafi pazar üzerine odaklanmaktır. Odaklanma stratejisi belirli bir hedefe kitlenip ona uygun olarak hizmet etmeyi gerekli kılmaktadır (Porter, 2000: S.43-49).

Her rekabet stratejisi kendi içinde de alanlara ayrılabilir. Örneğin, odaklanma stratejisinde maliyet üstünlüğünün sağlanılmasına odaklanılabilir yada işletme farklılaştırmaya odaklanabilir (Dinçer, 1998: s. 73).

İşletme yöneticisi, rekabet stratejilerini uygulamadan önce işletmesi için hangi strateji yada stratejilerin uygun olacağını iyi analiz etmelidir. İşletmesi bu stratejiler için uygun mu değil mi kontrol etmelidir. Stratejilere karar verdikten sonra, bu stratejileri rakiplerinden daha iyi nasıl yapabileceğini araştırmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: s.259). Bu stratejilerden en az birini uygulayan işletmelerin iyi performans göstermesi muhtemeldir (Kotler ve Armstrong, 1996: s. 603).

3.3.3. Porter'ın Beş Güç Kuvveti

Porter'a göre dört rekabet kuvvetini de kapsamaktadır. Bunlar, müşteriler, tedarikçiler, potansiyel girişimciler ve ikame ürünlerin varlığıdır. Sektör karlılığı, orta ve uzun vadede beş kuvvetle açıklanan sektör yapısıyla belirlenmektedir (Porter, 2011: s. 33-34). Şekil 3'de sunulmuştur.



Şekil 3: Sektör Rekabetini Şekillendiren Beş Kuvvet (Porter, 2011: s.34).

Şekil 3'de yer alan, rekabeti şekillendiren beş kuvvetin yapılandırılması sektörden sektöre değişmektedir. Bu kuvvetler, sektörün karlılığını belirleyen en önemli unsurlardır. İşletmeler, rekabet stratejilerini bu kuvvetleri iyi şekilde analiz edip stratejilerini belirlemelidirler. Bu faktörleri açıklayacak olursak: (Porter, 2011: s.34-48).

- **Yeni Girişimcilerin Tehdidi:** Yeni girişimciler, pazar payı elde etmek için uğraşırlar. Yeni girişimciler pazarda bir tehdit unsuru oluşturur. Sektördeki işletmeler, ya fiyatlarını düşürmelidirler yada yatırımlarını artırmalıdırlar. Bir sektördeki giriş engelleri düşükse ve yeni girişimcilere sektördeki işletmelerden tepkiler azsa bu sektörde yeni girişim tehdidi yüksektir. Sektördeki karlılık düşüktür. Karlılığın düşük olmasının nedeni ise yeni girişim tehdidinin yüksek olmasıdır (Porter, 2011: s. 33-48).

- **Tedarikçilerin Pazarlık Gücü:** Sektörde bulunan güçlü tedarikçiler pazarın nabzını belirlemektedirler. Tedarikçiyi güçlü yapan durumlar şöyledir: Satış yaptığı sektörden daha güçlüdür, tedarikçi grubu, karlılık açısından sektöre bağımlı değildir, farklılaştırılmış ürünler sunarlar, ürünlerinin ikamesi yoktur, sektöre entegre olma tehdidi arz ederler, sektördeki katılımcılar tedarikçi değiştirirken değiştirme maliyetleriyle karşı karşıya kalmazlar (Porter, 2011: s. 33-48).

- **Alıcıların Pazarlık Gücü:** Güçlü müşteriler, düşük fiyattan ürün almak için baskı yaparlar ve sektördeki rakipleri birbirlerine düşürerek daha çok değer elde edebilirler. Bunları yaparken sektör karlılığını düşürebilirler. Alıcılar, pazarlık yapabiliyorlarsa güçlüdürler. Müşterilerin pazarlık yapabildiği durumlar şu şekildedir: Alıcı sayısı azdır yada her biri tek bir satıcının boyutuna oranla yüksek hacimde alım yaparlar, sektördeki ürünler farklılaşmamıştır, müşteriler satıcı değiştirdiklerinde çok az değiştirme maliyetleriyle karşı karşıya kalırlar, satıcıların çok karlı olması durumunda, alıcılar geri çekilip sektör ürününü kendileri üretmek gibi bir tehdit arz ederler (Porter, 2011: s. 33-48).

- **İkame Ürün ve Hizmet Tehdidi:** İkame ürün, bir ürünün benzeri olması, aynı özellikleri taşımasıdır. İkame ürün tehdidi yüksekse, bu sektör için iyi değildir, sektörün karlılığını sınırlandıran bir durumdur (Porter, 2011: s. 33-48).

- **Mevcut Rakipler Arasındaki Çekişme:** Fiyat indirimleri, yeni ürünler, reklamlar, hizmette iyileştirme gibi faaliyetler mevcut rakipler arasındaki çekişmeyi arttırmaktadır. Çekişmenin en yüksek olduğu durumlar: rakip sayısı fazla ise yada güç açısından aynı seviyede olan rakipler, sektörün yavaş büyümesi, sektörden çıkış engellerinin yüksek olması, rakiplerin işlerine çok bağlı olması, işletmeler birbirini tanımıyorlarsa birbirlerinin yaptıklarını kestiremezler (Porter, 2011: s. 33-48).

3.3.4. Sektörel Rekabet ve Etik Dışı Davranışlar

Günümüzde rekabetin olmadığı sektör bulunmamaktadır. Değişen dünya koşullarında işletmeler ayakta kalabilmek için müşterilerine değer yaratmaktadırlar. Değer yaratabilmek içinde bulundukları sektörde rekabet etmeleri gerekmektedir. Sektörel rekabetin en önemli unsuru; rekabet üstünlüğü sağlamak ve bunu sürdürülebilir hale getirmektedir (Porter, 2011: s. 9-10)

İşletmeler, içinde bulunduğu sektörü iyi analiz etmelidirler. Endüstrinin gelişme hızı düşükse veya hızlı gelişmesine engel olabilecek koşullar varsa işletmenin başarılı olma ihtimali düşecektir. Sektördeki işletme miktarının ne olduğu ve ürün farklılaştırmasının nasıl olduğu da dikkat edilmesi gereken başka bir husustur (İslamoğlu, 2017: s. 129).

Yerel işletmeler, uluslararası işletmelerle de rekabet içindedirler. Küçük ve orta ölçekli işletmeler, kendi aralarında mücadele vermekte iken bir yandan da büyük ölçekli işletmelerle de rekabet etmek durumunda kalmaktadırlar. Sektöre yeni girişlerin olması nedeniyle, mevcuttaki işletmeler sürekli gözlem yapmak durumunda kalmaktadırlar (Yükselen, 2017: s. 71).

Bir sektördeki pazara giriş ve çıkışların kolay olup olmaması, engellerin bulunup bulunmadığı pazara yeni girecek işletmeler açısından önemli bir konu olduğundan işletmelerin dikkat etmesi gerekmektedir (İslamoğlu, 2017: s.122).

İşletme yöneticisi, işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi gerekmektedir. Zayıf yönleri varsa, geliştirmeye odaklanmalıdır. Güçlü yönleri ile de sektörde rakiplerine göre daha iyi bir konum elde etmelidir (İslamoğlu, 2017: s.120).

Shleifer (2004) göre rekabet, etik dışı davranışa yöneltmektedir (Shleifer, 2004: s. 414-418). Buradan hareketle sektörde bulunan yoğun rekabet ortamı işletmeleri olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu yoğun rekabet ortamında çalışanlar, işletmelerinin hayatta kalabilmesi için etik dışı davranışlara yönelebilmektedirler.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4.1. ARAŞTIRMANIN AMACI YARARI VE KATKISI

Müşteri ile işletme arasındaki iletişimi sağlayan en önemli bileşen satış gücüdür. (Küheylan, 1987: s.15). Bazen satış görevlileri içinde bulundukları koşullar yüzünden örgüt yararına etik olmayan davranışlara yönelebilmektedirler. Satış görevlilerini örgüt yararına etik olmayan davranışlara yönlendiren faktörlerin neler olduğunun bilinmesi ve buna uygun önlemlerin alınması gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, iş güvencesizliği, sektörel rekabet ve satış hedefi baskısının ÖYEOD üzerindeki etkilerine ışık tutmak, aynı zamanda, sektörel rekabetin iş güvencesizliği ve satış hedefi baskısı arasındaki ilişkilerini incelemektir. Araştırmadan beklenen yarar ise, satış görevlilerini örgüt yararına etik olmayan davranışlara iten sebeplerin neler olduğunu tespit ederek, satış yöneticilerine kurumlarında, çalışanların etik olmayan davranışlara yönelmelerini önlemek adına ne gibi önlemler alabilecekleri ve ne tür uygulamalar yapabilecekleri konusunda yol göstermektir. Bu bağlamda, satış yöneticilerine çalışanları etik dışı davranışlardan uzaklaştıracak politikalar geliştirmeleri ve satış elemanlarının etik sınırlar çerçevesinden çıkmadan en yüksek verimlilikle çalışmalarını sağlayacak öneriler sunulacaktır.

Literatüre bakıldığında, ÖYEOD ile ilgili çalışmaların daha çok iş etiği, insan kaynakları yönetimi ve yönetim-organizasyon alanında yoğunlaştığı, bu çalışmalarda genellikle çalışanlara ilişkin pozitif değişkenlerin (örgütsel özdeşleşme, liderlik, etik iklim, örgütsel adalet, destek, güven vb.) incelendiği görülmektedir (Kelebek, 2021: s. 194). Bu çalışmada ise konuya satış gücü yönetimi perspektifinden yaklaşılmış ve satış gücünü negatif etkileyebilecek sektörel rekabet, iş güvencesizliği, satış hedefi baskısı gibi değişkenler incelenmiştir. Bu anlamda, çalışmanın iş etiği literatürünün yanı sıra satış gücü yönetimi literatürüne de katkı sağlaması beklenmektedir.

4.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE SINIRLARI

Bu araştırma, satış görevlileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Farklı departmanlardaki çalışanların ÖYEOD'a ilişkin tepkilerini değerlendirebilmek için başka çalışan gruplarının da incelenmesi ve bu bağlamda farklı uyaranlar ve hikayeler kullanılması gerekir. Araştırma, kolayda örnekleme yöntemi ile sınırlı sayıda satış görevlisi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu yüzden araştırmanın bulgularının tüm çalışanlara genellenmesi mümkün değildir.

Araştırma kapsamında, çalışanlar üzerindeki satış hedefi baskısının, iş güvencesizliğinin ve sektörel rekabetin ÖYEOD'ı nasıl etkilediği incelenmiştir. Bu değişkenler dışındaki kişisel ve örgütsel faktörler araştırma kapsamına dahil edilmemiştir.

Araştırmada toplanan veriler, çeşitli sektörlerde çalışan satış görevlilerinin kendi değerlendirmelerine dayalı olarak elde edilmiştir. Araştırmada toplanan veriler, tek bir kaynaktan yani satış görevlilerinden elde edilmiştir. Birden fazla kaynaktan veri toplayarak farklı bakış açılarıyla değerlendirme yapılmamıştır. Dolayısıyla araştırma bulgularının bu kapsamda değerlendirilmesi uygun olacaktır.

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖN ÇALIŞMASI VE HİPOTEZLERİ

Araştırma kapsamında incelenen iş güvencesizliği, sektörel rekabet ve hedef baskısı değişkenlerinin satış elemanlarının davranışlarını nasıl etkilediği konusunda mevcut literatür çeşitli bilgiler sağlamaktadır. Örneğin Cadogan vd (2009) göre, iş güvencesizliği, etik standartların gelişimini engeller (Cadogan vd 2009: s: 907-937). Wang vd. (2022) yaptıkları çalışmada, iş güvencesizliğinin örgüt yararına etik olmayan davranışa neden olduğunu ve giderek yaygınlaştığını belirtmişlerdir. İş görenlerin, ÖYEOD'a yönelme isteklerinde bireysel farklıların önemini belirtmişlerdir. Hangi kişisel faktörlerin iş güvencesizliği ve ÖYEOD ilişkisinde etkili olduğunu ortaya çıkarmak amacıyla ahlaki kimlik ve proaktif kişiliğin iş güvencesizliği ve ÖYEOD arasındaki ılımlaştırıcı etkisini araştırmışlardır. Ahlaki kimliğin bu ilişkiyi negatif yönlü etkilediğini fakat proaktif kişiliğin bu etkiyi pozitif

yönlü etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Wang vd. 2022: 1-6). Lawrence ve Kacmar (2017), çalışmalarını iki farklı zamanda 107 profesyonel ve farklı sektörlerden 205 çalışanla gerçekleştirmişlerdir. Çalışmanın sonuçlarına göre, iş güvencesizliği duygusal tükenmeyi arttırmakta ve çalışanları ÖYEOD'a yöneltmektedir. Ayrıca uyum düzeyleri düşük olan çalışanların örgüte katkı sağlamak için ÖYEOD'a yöneldiklerini tespit etmişlerdir (Lawrence ve Kacmar, 2017: 39-65). Ghosh (2017), yaptığı çalışmada iş güvencesizliğinin ÖYEOD'ı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Ghosh, 2017: s. 1182-1190). Bu bilgilerden hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H1: İş güvencesizliği, ÖYEOD'ı pozitif yönde etkiler.

Cai vd. (2005) yaptıkları araştırmada, rekabetin çalışanları etik olmayan davranışlara yönlendirebileceğini tespit etmişlerdir (Cai vd. 2005: s. 1-32). Chen vd. (2016) yaptıkları çalışmalarında, örgütsel özdeşleşmenin ÖYEOD'ı arttırdığını bulmuşlardır. Bu ilişkide, sektördeki rekabet algısının ahlaki çözülme ve ÖYEOD arasındaki ilişkiyi pozitif düzenleyici olarak etkilediğini tespit etmişlerdir (Chen vd. 2016: s. 1082-1093). Çalışanların ilgili sektördeki rekabete ilişkin algılarının, onların davranışlarını etkileyeceği ve özellikle de yoğun rekabet ortamında ÖYEOD niyetlerini arttıracağı düşünülmektedir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H2: Sektörel rekabetin şiddeti, çalışanların ÖYEOD'da bulunma niyetini pozitif yönde etkiler.

Weeks ve Nantel, (1992) çalışmasında, çalışanların baskı altında çalıştıklarında etik dışı davranışlara yönelebileceklerini belirtmişlerdir (Weeks ve Nantel, 1992: 753:757). Chen ve Chen (2021) çalışmalarında, performans baskısının ÖYEOD'a yönelimi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Chen ve Chen, 2021: s. 1539-1389). Abewardhana ve Buddhika (2022) çalışmalarında, çalışanlar, satış hedeflerine ulaşabilmek için etik olmayan davranışlara yönelebileceği sonucuna ulaşmışlardır (Abewardhana ve Buddhika, 2022: s. 43-64). Bir çalışanın üzerinde

satış hedefi baskısı ne kadar fazla ise, çalışan da hedeflere ulaşabilmek için bazen etik sınırların dışına çıkabilir. Buradan hareketle, aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H3: Satış hedefi baskısı, çalışanların ÖYEOD'da bulunma niyetini pozitif yönde etkiler.

Seçkin (2020) yaptığı çalışmada, çalışanların algıladıkları rekabet arttıkça yaşadıkları işe bağlı gerginliğin arttığını; başarı amaç yönelimlerinin ise düzenleyici bir rol oynamadığını göstermiştir. Bununla birlikte; algılanan nicel iş güvencesizliğinin işe bağlı gerginliği pozitif yönde etkilediği; katılımcıların sahip olduğu ustalaşma ve ispatlama yönelimi düzeylerine bağlı olarak da işe bağlı gerginlik düzeylerinin farklılaştığı tespit edilmiştir (Seçkin, 2020: s. 573-591). Sektörel rekabet arttıkça işletmelerin hayatta kalabilmesi zorlaşabilmektedir. Bu yüzden çalışanlarda işlerinin sürekliliği konusunda güvensiz hissedebilmektedirler. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: Sektörel rekabetin şiddeti ile iş güvencesizliği arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

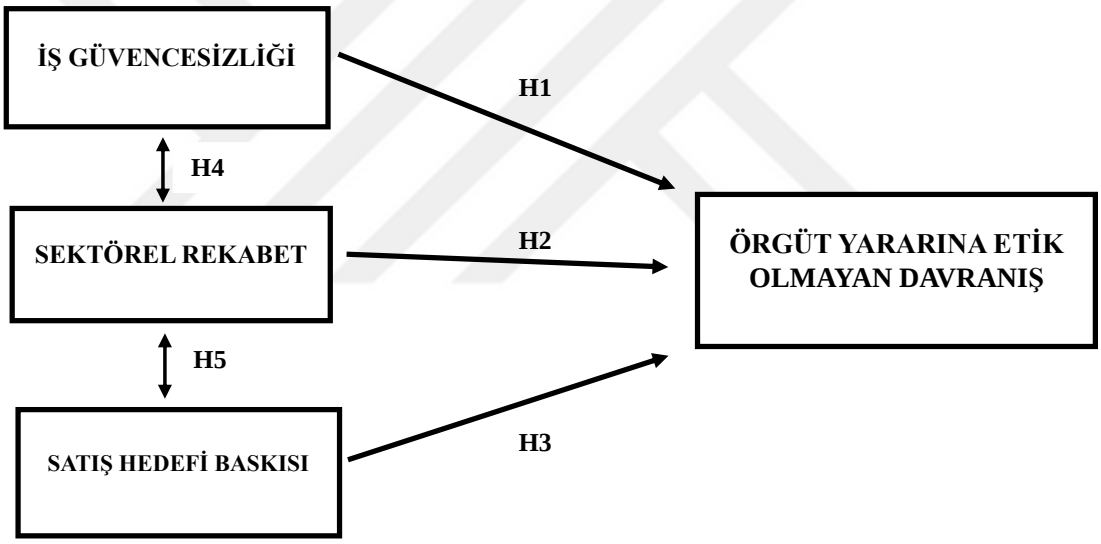
Günümüz yoğun rekabet ortamında satış yöneticileri, satış görevlilerine ulaşmaları için yüksek satış hedefleri koymaktadır. Sektördeki rekabetin şiddeti, iş teslim sürelerini kısaltmaktadır. Satış görevlilerinin müşteri ağını geliştirmesini zorlaştırmaktadır. Aynı zamanda satış görevlilerinin, müşterileri ikna edebilmesi için daha fazla çaba göstermelerini gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda sektörel rekabetin şiddeti satış görevlilerinin verilen hedeflere ulaşmasını zorlaştırmaktadır. Buradan hareketle aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H5: Sektörel rekabetin şiddeti ile satış hedefi baskısı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

Bu araştırmada ele alınan problemin çözümü ve hipotezlerin test edilmesi amacıyla ilişkisel tarama modeli kullanılarak bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. İlişkisel tarama modeli, iki veya daha fazla değişken arasında birlikte değişimin

(korelasyon) varlığını, yönünü ve şiddetini belirlemeye çalışan araştırmalarda kullanılmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: s. 99). Bu çerçevede, satış görevlilerinden oluşan bir örneklemden veriler toplanmıştır ve araştırma kapsamında incelenen değişkenler çok sorulu ölçeklerle ölçülmüştür.

Araştırmanın kavramsal modeli aşağıda Şekil 4'te sunulmuştur. Modele göre, araştırmanın bağımsız değişkenleri, iş güvencesizliği, sektörel rekabet ve satış hedefi baskısıdır. Bağımlı değişkeni ise ÖYEOD'dır. Bu değişkenler arasında öngörülen ilişkilerin irdelenmesi ve hipotezlerin test edilmesi için korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.



Şekil 4: Araştırmanın Modeli

4.4. VERİ TOPLAMA SÜRECİ

Araştırmanın verilerinin toplanması için, satış görevlilerine yüz yüze ve online anket yöntemi uygulanmıştır. Araştırmaya 340 satış görevlisi katılım sağlamıştır. Toplanan verilerden eksik ve özensiz olarak doldurulan formlar değerlendirmeden çıkarıldıktan sonra kalan 300 anket üzerinde veri analizleri gerçekleştirilmiştir.

Anketin ilk bölümünde katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular sorulmuştur. Sonrasında ise, rekabet düzeyini ölçmek için Jaworski

ve Kohli'nin (1993) geliştirdiği 8 soruluk ölçek bulunmaktadır. Satış hedefi baskısını ölçmek için 12 soruluk ölçek bulunmaktadır. Bu ölçek, literatürdeki çeşitli kaynaklardan (Soygür ve Aydın 2018; Ataman vd 2021) derlenerek oluşturulmuş ve zaman, kar, hedef baskısı şeklinde üç alt bölümden oluşmaktadır. Sonraki kısımda, iş güvencesizliğini ölçmek için Ashford, Lee ve Bobko (1989) tarafından geliştirilen 9 soruluk ölçek yer almaktadır. Daha sonrasında ise bir satış görevlisi ile ilgili kısa hikaye yer almaktadır. Bu kısa hikayenin sonrasında ise ÖYEOD'ı ölçmek için Umphress vd (2010) geliştirdiği ÖYEOD ölçeği yer almaktadır.

Araştırmanın değişkenlerini ölçmek için kullanılan tüm ölçeklerde, beşli Likert tipi bir değerlendirmeden yararlanılmıştır. Ölçeklerdeki sorulara verilen yanıtlar Hiç Katılmıyorum (1), Pek Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Kısmen Katılıyorum (4) ve Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde ölçülmüştür. Ankette yer alan soruların ve hikayenin anlaşılıp anlaşılmadığını tespit etmek amacıyla ilk önce 15 kişilik bir grup üzerinde ön çalışma yapılmıştır. Ön çalışmadan elde edilen geri dönütler neticesinde, kısa hikaye ile ilgili düzenlemeler yapılarak son şekli verilmiştir.

4.5. VERİLERİN ANALİZİ

Bu araştırmada anket çalışması ile elde edilen veriler IBM SPSS programı ile analiz edilmiştir. Öncelikle, örnekleme ait demografik özellikler sunulmuştur, daha sonra tanımlayıcı istatistikler faktör ve güvenilirlik analizleri sunulduktan sonra son kısımda hipotez testleri çerçevesinde korelasyon ve regresyon analizlerine ilişkin tablolar sunulmuştur.

4.5.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Göre Analiz Sonuçları

Araştırmaya katılan 300 satış görevlisinin demografik özelliklerini saptamak amacıyla yaş, cinsiyet, aylık ortalama gelir, medeni durum, öğrenim düzeyi, sektördeki çalışma yılı, mevcut işletmedeki çalışma yılı, mevcut işletmenin faaliyet süresi, mevcut işletmedeki çalışma süresi, işletmedeki unvanı ve çalışma şekli gibi sorular sorulmuştur. Araştırmaya katılan satış görevlilerine ilişkin demografik özellikler aşağıda Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Katılımcıların Demografik Özelliklerinin Dağılımı

Demografik Özellikler		F	%	Aritmetik Ortalama	Stan. Sapma	Min. Değer	Max. Değer
Yaş	18-27	138	46,0	29,96	7,705	18	58
	28-37	102	34,1				
	38-47	53	17,7				
	48-57	5	1,7				
	58 ve üzeri	1	0,3				
Cinsiyet	Kadın	145	48,3	-	-	-	-
	Erkek	155	51,7				
Aylık Ortalama Gelir	0 - 4.250 TL	1	0,3	12522,78	6016,338	2000	50000
	4.251 - 7.500 TL	16	5,3				
	7.501 - 10.000 TL	125	41,7				
	10.001 - 15.000 TL	82	27,3				
	15.000 TL ve üzeri	46	15,3				
Medeni Durum	Bekar	184	61,3	-	-	-	-
	Evli	116	38,7				
Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	15	5	-	-	-	-
	Lise	105	35				
	Ön Lisans (MYO)	70	23,3				
	Lisans	96	32				
	Yüksek Lisans	11	3,7				
	Doktora	1	0,3				
Sektörde Çalışma Yılı	0 - 5 Yıl	168	56,00	6,73	6,116	1	30
	6 - 10 Yıl	62	20,7				
	11 - 20 Yıl	56	18,7				
	20 Yıldan Fazla	9	3,00				
Mevcut İşletmenin Faaliyet Süresi	0 - 5 Yıl	44	14,7	26,12	19,329	1	85
	6 - 10 Yıl	28	9,3				
	11 - 20 Yıl	74	24,7				
	20 Yıldan Fazla	153	51,0				
Mevcut işletmedeki Çalışma Süresi	0 - 5 Yıl	208	69,3	4,83	5,048	1	24
	6 - 10 Yıl	54	18,0				
	11 - 20 Yıl	31	10,3				
	20 Yıldan Fazla	4	1,3				
Çalışma Şekli	Tam Zamanlı	288	96,00	-	-	-	-
	Diğer (Part-Time vs.)	12	4,00				
Ücretlendirme Şekli	Sabit Maaş	98	32,7	-	-	-	-
	Prim/Komisyon Bazlı	27	9,0				
	Maaş+Prim/Komisyon	173	57,7				

Araştırmaya katılan iş görenlerin demografik özellikleri yaş olarak ele alındığında, %46'sı 18-27 yaş aralığında, %34,1'i 28-37 yaş aralığında, %17,7'si 38-47 yaş aralığında, %1,7'si 48-57 yaş aralığında, %0,3'ü 58 ve üzeri yaş aralığındadır.

Katılımcıların yaşları için en küçük değer 18, en büyük değer, 58 olarak çıkmıştır. Bu sonuçlardan hareketle katılımcıların daha çok gençlerden meydana geldiği belirlenmiştir.

Katılımcıların, %48,3'ü kadın, %51,7'si erkektir.

Aylık ortalama gelirleri ise, %0,3'ü 4.250 TL ve altında, %5,3'ü 4.251-7.500 TL arasında, %41,7'si 7.501-10.000 TL arasında, %27,3'ü 10.000-15.000 TL arasında, %15,3'ü 15.000 TL ve üzerinde kazanmaktadır.

Katılımcıların ortalama gelirlerinde en düşük gelir 2.000 TL iken en yüksek gelir 50.000 TL çıkmıştır.

Katılımcıların, %61,3'ü bekar iken, %38,7'si evlidir. Bu sonuçlardan hareketle, katılımcıların çoğunluğunun bekar olduğu belirlenmiştir.

Öğrenim düzeyleri ise, %5'i ilköğretim, %35'i lise, %23,3'ü Ön lisans (MYO), %32'si lisans, %3,7'si yüksek lisans, %0,3'ü doktora seviyesinde eğitim almıştır. Sonuçlara göre, katılımcıların arasında lisans seviyesinde eğitim almış kişiler daha fazladır.

Katılımcıların sektördeki çalışma süreleri, %56'sı 5 yıl ve daha az, %20,7'si 6-10 yıl arasında, %18,7'si 11-20 yıl, %3'ü 20 yıl ve daha fazladır. Sektörde çalışma sürelerinde en az, 1 yıl çalışmış olan katılımcı varken, en fazla ise 30 yıl çalışmış olan katılımcı vardır.

Katılımcıların mevcut çalışmış oldukları işletmenin faaliyet süreleri ise, %14,7'si 5 yıl ve daha az, %9,3'ü 6-10 yıl arasında, %24,7'si 11-20 yıl arasında, %51'i 20 ve daha fazladır faaliyet göstermektedir.

Mevcut çalışılan işletmenin faaliyet sürelerinde en az 1 yıllık işletme varken, en fazla 85 yıllık işletme vardır.

Katılımcıların mevcut işletmedeki çalışma süreleri ise, %69,3'ü 5 yıl ve daha az, %18'i 6-10 yıl arasında, %10,3'ü 11-20 yıl arasında, %1,3'ü 20 yıl ve daha fazladır. Mevcut işletmedeki çalışma sürelerinde en az 1 yıllık çalışma süresi varken, en fazla 24 yıl çalışma süresi çıkmıştır.

Katılımcıların çalışma şekilleri ise, %96'sı tam zamanlı, %4'ü diğer yani part-time veya dönemseldir. Sonuçlara göre, katılımcıların büyük çoğunluğu tam zamanlı olarak çalışmaktadır.

Katılımcıların unvanları ise, %73,3'ü satış danışmanıdır. Diğer katılımcılar arasında satış yöneticisi, satış müdürü, satış uzmanı, satış uzman yardımcısı gibi unvanlar bulunmaktadır.

Katılımcıların ücretlendirme şekli ise, %32,7'si sabit maaşlı, %9'u prim/komisyon bazlı, %57,7'si Maaş+Prim/ komisyon bazlıdır. Tablo 1'de verilmiştir.

4.5.2. Araştırmanın Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların, sektörel rekabet düzeyi, satış hedefi baskısı, algılanan iş güvencesizliği, etik olmayan davranış ile ilgili sorulara verdikleri cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 2: Sektörel Rekabet İle İlgili Sorulara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		Hiç Katılmıyorum		Pek Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Faaliyette bulunduğumuz sektörde rekabet çok şiddetlidir.	20	6,7	21	7,00	40	13,30	91	30,30	128	42,70	3,95	1,20
2	Faaliyette bulunduğumuz sektörde hayatta kalabilmek gerçekten zordur.	38	12,70	67	22,30	45	15,0	79	26,3	71	23,7	3,26	1,37
3	Faaliyette bulunduğumuz sektörde acımasız bir rekabet vardır.	49	16,3	50	16,70	51	17,0	82	27,30	68	22,70	3,23	1,39
4	Faaliyette bulunduğumuz sektörde sürekli "indirim ve promosyon savaşları" olur.	32	10,7	39	13,0	39	13,0	105	35,0	85	28,3	3,57	1,31
5	Faaliyette bulunduğumuz sektörde bir firmanın sunduğu herhangi bir yenilik, diğerleri tarafından hemen taklit edilir.	20	6,70	25	8,30	40	13,30	103	34,30	112	37,30	3,87	1,19
6	Fiyat rekabeti sektörümüzün en tipik özelliğidir.	17	5,70	21	7,0	35	11,7	86	28,70	141	47,0	4,04	1,17
7	Sektörde neredeyse her gün yeni bir rekabet hamlesi duyuyoruz.	15	5,0	38	12,70	57	19,00	97	32,3	93	31,00	3,72	1,17
8	Faaliyette bulunduğumuz sektörde pazar payımızı korumak gerçekten çok zordur.	20	6,7	35	11,7	52	17,3	105	35,0	88	29,3	3,69	1,2

Katılımcıların, sektördeki rekabet düzeyi ile ilgili olarak sorulan sorulara verilen yanıtların ortalaması, 3,23 ile 4,06 arasında değişmektedir. En düşük ortalama 3 numaralı soruya verilen yanıta, en yüksek ortalama faaliyette bulunulan sektördeki rekabet düzeyi ile ilgili düşünceyi soran 1 numaralı soruya verilen yanıta aittir.

Tablo 3: Satış Hedefi Baskısı İle İlgili Sorulara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

		Hiç Katılmıyorum		Pek Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Çalışırken, sürekli olarak işleri yetiştirme telaşı içerisindeyim	23	7,70	42	14,00	25	8,30	110	36,70	100	33,30	3,74	1,27
2	İşimi yaparken sürekli zaman baskısı hissediyorum.	39	13,0	64	21,30	38	12,70	100	33,30	59	19,70	3,25	1,34
3	İşyerinde kendimi sürekli olarak zamana karşı yarışırken buluyorum.	33	11,0	45	15,0	52	17,30	105	35,00	65	21,70	3,41	2,81
4	Çalıştığım işletmede, satışçıların başarısı işletmeye sağladıkları kârla ölçülür	22	7,30	29	9,70	63	21,00	78	26,0	108	36,0	3,74	1,25
5	Çalıştığım işletme, her zaman ne kadar kâr getirdiğime bakar	30	10,0	32	10,70	66	22,0	75	25,0	97	32,3	3,59	1,30
6	Daha kârlı satışlar yapmam konusunda sürekli baskı hissediyorum	46	15,30	49	16,30	53	18,0	81	27,0	71	23,70	3,27	1,39
7	Çalıştığım işletme benden, öncelikle kârlı satışlar yapmamı bekler	27	9,0	36	12,0	42	14,0	79	26,30	116	38,70	3,73	1,32
8	Genel olarak işyerinde hedef baskısına maruz kalıyorum	44	14,70	51	17,0	64	21,30	73	24,30	68	22,70	3,23	1,36
9	İşyerinde hedef baskısından dolayı strese giriyorum	49	16,30	56	18,7	47	15,70	70	23,30	78	26,00	3,24	1,44
10	İşyerinde benden her koşulda satış hedeflerini tutturmam bekleniyor	35	11,70	35	11,70	41	13,70	92	30,70	97	32,30	3,60	1,35
11	Bana verilen hedeflerin yüksek olması beni geriyor	46	15,30	53	17,70	54	18,00	76	25,30	71	23,70	3,24	1,39
12	Hedefleri tutturamazsam ne olur diye kaygılanıyorum	48	16,00	51	17,00	50	16,70	88	29,30	63	21,0	3,22	1,38

Satış Hedefi Baskısı ile ilgili sorulan sorulara verilen yanıtların ortalaması 3,74 ile 3,22 arasında değişmektedir. En düşük ortalama 12 numaralı soruya verilen yanıta, en yüksek ortalama 1 ve 4 numaralı sorulara verilen yanıtlara aittir.

Tablo 4: Algılanan İş Güvencesizliği İle İlgili Sorulara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

ALGILANAN İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ÖLÇEĞİ													
		Hiç Katılmıyorum		**Pek Katılmıyorum**		**Kararsızım**		**Kısmen Katılıyorum**		**Tamamen Katılıyorum**		**Aritmetik Ortalama**	**Standart Sapma**
		F	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**	**F**	**%**		
1	Bu kurumun yakın gelecekte daha iyi çalışma olanakları sağlayacağını hissediyorum.	19	6,30	36	12,00	42	14,0	105	35,00	98	32,70	3,76	1,21
2	Bu kurumun bana daha iyi maddi olanakları sağlayacağını düşünüyorum.	32	10,70	22	7,30	57	19,0	91	30,30	98	32,70	3,67	1,29
3	Çalıştığım kurumun benim yeteneklerime gelecekte de gereksinim duyacağına inanıyorum.	13	4,30	40	13,30	45	15,0	92	30,70	110	36,70	3,82	1,88
4	Bu işyerinde kalıcı olacağımdan eminim	23	7,70	27	9,00	77	25,70	79	26,30	94	31,30	3,65	1,22
5	Bu iş yerinde ilerleme olanaklarım oldukça iyi.	41	13,70	29	9,70	54	18,0	86	29,1	90	30,00	3,52	1,37
6	İşimin geleceği konusunda kaygı duyuyorum.	69	23,0	54	18,0	83	27,60	61	20,30	33	11,00	2,78	1,30
7	İşimi kaybetmekten korkuyorum.	90	30,00	57	19,00	64	21,30	60	20,00	29	9,70	2,60	1,35
8	Yakın gelecekte işten atılmaktan korkuyorum	120	40,00	76	25,30	56	18,70	23	7,70	25	8,30	2,19	1,27
9	Sanırım işten çıkarılacağım.	158	52,70	64	21,30	41	13,70	13	4,30	24	8,00	1,94	1,25

İş Güvencesizliği ile ilgili sorulan sorulara verilen yanıtların ortalaması 3,82 ile 1,94 arasında değişmektedir. En düşük ortalama 9 numaralı soruya verilen yanıta, en yüksek ortalama 5 numaralı soruya verilen yanıta aittir.

Tablo 5: Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış Niyeti İle İlgili Sorulara İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

-		Hiç Katılmıyorum		Pek Katılmıyorum		Kararsızım		Kısmen Katılıyorum		Tamamen Katılıyorum		Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Çalıştığım işletmenin iyiliği için gerçekleri olduğundan farklı sunabilirim.	103	34,30	68	22,70	40	13,30	56	18,70	33	11,00	2,50	1,40
2	Satış hedeflerine ulaşabilmek için, ürünlerle ilgili gerçekleri müşterilere olduğundan daha iyiymiş gibi gösterebilirim.	104	34,70	58	19,3	37	12,3	61	20,3	40	13,30	2,58	1,47
3	Satış hedeflerine ulaşabilmek için, ürünlerle ilgili olumsuz bilgileri müşterilerden gizleyebilirim	109	36,30	57	19,00	63	21,00	40	13,30	31	10,30	2,42	1,36
4	Eğer gerek olursa, satışı zorlaştırabilecek bir bilgiyi müşterilerden gizleyebilirim.	109	36,30	63	21,00	49	16,30	37	12,30	42	14,00	2,47	1,44
5	Yanlışlıkla fazla para aldığımız bir müşteriye, kendisi talep etmediği sürece para iadesi yapmayabilirim.	218	72,70	18	6,00	25	8,30	16	5,30	23	7,70	1,69	1,27
6	Eğer işletmenin faydasına olacaksa, bazı etik ilkeleri göz ardı edebilirim.	156	52,00	49	16,30	42	14,00	25	8,30	28	9,30	2,07	1,35

Etik olmayan davranış ile ilgili sorulan sorulara verilen yanıtların ortalaması 2,58 ile 1,69 arasında değişmektedir. En düşük ortalama 5 numaralı soruya verilen yanıta, en yüksek ortalama 2 numaralı soruya verilen yanıta aittir. Tablo 3'te gösterilmiştir.

4.5.3. Keşifsel Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmanın bu kısmında anket formundaki soruların hangi temel bileşenlere işaret ettiğini belirlemek için faktör analizi yapılmıştır. Satış görevlilerinin çalışmış oldukları sektördeki rekabet düzeylerini ölçmek için 8, satış hedefi baskısını ölçmek için 12, iş güvencesizliğini ölçmek için 9, etik olmayan davranışı ölçmek için 6 soru yer almaktadır. 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerin yapısını değerlendirmek için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin güvenilirliğini belirlemek için Cronbach Alpha katsayısı ile ölçekte yer alan ifadelerin birbirleri arasındaki içsel uyum belirlenmektedir. Cronbach Alpha katsayısı en yüksek 1 iken en düşük 0 arasında bir değer alabilir. Aldığı değere göre değerlendirme yapılabilir. Katsayı değerleri aşağıda gösterilmiştir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: s.291).

$0{,}00 < \alpha < 0{,}40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0{,}41 \leq \alpha < 0{,}60$ arasında ölçeğin güvenilirliği düşüktür.

$0{,}61 \leq \alpha < 0{,}80$ arasında ölçek güvenilirliği kabul edilebilir.

$0{,}81 \leq \alpha \leq 1{,}00$ arasında ise ölçek güvenilirliği yüksektir (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: s.292).

a) Sektörel Rekabet

Rekabet düzeyi ölçeğinin yapısını incelemek için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. KMO katsayısı 0,815 Bartlett küresellik testi sonucunda ise p değeri 0,000 olarak hesaplanarak bileşenler arasında faktör analizine uygun ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Keşifsel faktör analizine göre, sektörel rekabeti ölçmeye yönelik 8 sorunun, 2 ana faktöre yüklendiği ve bu faktörlerin toplam varyansın %62,05'ini açıkladığı görülmüştür. Birinci faktöre 5 soru yüklenmiş, ikinci faktöre 3 soru yüklenmiştir. Analize göre birinci faktör varyansın %47,410'unu ikinci faktör

%14,641'ini açıklamaktadır. Birinci faktörün Cronbach Alpha katsayısı 0,812 iken, ikinci faktörün katsayısı 0,766 çıkmıştır. Ölçek güvenilirliği için genel Cronbach Alpha katsayısı 0,812 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı, ölçek bileşenleri arasında yüksek tutarlılık olduğunu göstermektedir. Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6: Sektörel Rekabet Düzeyi İle İlgili Faktör Analizleri

	Faktör 1	**Faktör 2**	**Açıklanan Varyans %**	**Cronbach Alpha**
Faaliyette bulunduğumuz sektörde sürekli "indirim ve promosyon savaşları" olur.	0,759		**47,410**	**0,812**
Faaliyette bulunduğumuz sektörde bir firmanın sunduğu herhangi bir yenilik, diğerleri tarafından hemen taklit edilir.	0,694			
Fiyat rekabeti sektörümüzün en tipik özelliğidir.	0,809			
Sektörde neredeyse her gün yeni bir rekabet hamlesi duyuyoruz.	0,786			
Faaliyette bulunduğumuz sektörde pazar payımızı korumak gerçekten çok zordur.	0,509			
Faaliyette bulunduğumuz sektörde rekabet çok şiddetlidir.		0,616	**14,641**	**0,766**
Faaliyette bulunduğumuz sektörde hayatta kalabilmek gerçekten zordur.		0,859		
Faaliyette bulunduğumuz sektörde acımasız bir rekabet vardır.		0,879		
Toplam Açıklanan Varyans	**62,05**			
Cronbach Alpha	**0,812**			

b) Satış Hedefi Baskısı

Satış hedefi baskısı ölçeğinin yapısını incelemek için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. KMO katsayısı 0,884 Bartlett küresellik testi sonucunda ise p değeri 0,000 olarak hesaplanarak bileşenler arasında faktör analizine uygun ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Keşifsel faktör analizine göre, satış hedefi baskısını ölçmeye yönelik 12 sorunun, 3 ana faktöre yüklendiği ve bu faktörlerin toplam varyansın %68,449'unu açıkladığı görülmüştür. Böylece birinci faktöre 6 soru, ikinci faktöre 3 soru, üçüncü faktöre 3 soru yüklenmiştir. Analize göre birinci faktör varyansın %47,532'sini, ikinci faktör %12,473'ünü, üçüncü faktör %8,444'ünü açıklamaktadır. Analizde, birinci faktörün Cronbach Alpha katsayısı 0,863, ikinci faktörün Cronbach Alpha katsayısı 0,829, üçüncü faktörün Cronbach Alpha katsayısı 0,768 çıkmıştır.

Ölçek güvenilirliği için genel Cronbach Alpha katsayısı 0,898 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı, ölçek bileşenleri arasında yüksek tutarlılık olduğunu göstermektedir. Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7: Satış Hedefi Baskısına Yönelik Faktör Analizleri

	Faktör 1	**Faktör 2**	**Faktör 3**	**Açıklanan Varyans %**	**Cronbach Alpha**
Daha kârlı satışlar yapmam konusunda sürekli baskı hissediyorum.	0,695			**47,532**	**0,863**
Genel olarak işyerinde hedef baskısına maruz kalıyorum.	0,774				
İşyerinde hedef baskısından dolayı strese giriyorum.	0,763				
İşyerinde benden her koşulda satış hedeflerini tutturmam bekleniyor.	0,718				
Bana verilen hedeflerin yüksek olması beni geriyor.	0,811				
Hedefleri tutturamazsam ne olur diye kaygılanıyorum.	0,656			**12,473**	**0,829**
Çalışırken, sürekli olarak işleri yetiştirme telaşı içerisindeyim.		0,822			
İşimi yaparken sürekli zaman baskısı hissediyorum.		0,849			
İşyerinde kendimi sürekli olarak zamana karşı yarışırken buluyorum.		0,747			
Çalıştığım işletmede, satışçıların başarısı işletmeye sağladıkları kârla ölçülür.			0,83	**8,444**	**0,768**
Çalıştığım işletme, her zaman ne kadar kâr getirdiğime bakar.			0,77		
Çalıştığım işletme benden, öncelikle kârlı satışlar yapmamı bekler.			0,596		
Toplam Açıklanan Varyans	**68,449**				
Cronbach Alpha	**0,898**				

c) Algılanan İş Güvencesizliği

Algılanan iş güvencesizliği ölçeğinin yapısını incelemek için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. KMO katsayısı 0,792 Bartlett küresellik testi sonucunda ise p değeri 0,000 olarak hesaplanarak bileşenler arasında faktör analizine uygun ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Keşifsel faktör analizine göre, algılanan iş güvencesizliğini ölçmeye yönelik 9 sorunun, 2 ana faktöre yüklendiği ve bu faktörlerin toplam varyansın %67,488'ini açıkladığı görülmüştür. Böylece birinci faktöre 5 soru, ikinci faktöre 4 soru yüklenmiştir. Analize göre birinci faktör varyansın %39,237'sini, ikinci faktör %28,250'sini açıklamaktadır. Analizde birinci faktörün Cronbach Alpha katsayısı 0,804 ikinci faktörün Cronbach Alpha katsayısı 0,808 çıkmıştır. Ölçek

güvenilirliği için genel Cronbach Alpha katsayısı 0,773 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı, ölçek bileşenleri arasında kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8: Algılanan İş Güvencesizliğine Yönelik Faktör Analizleri

	Faktör 1	**Faktör 2**	**Açıklanan Varyans %**	**Cronbach Alpha**
Bu kurumun yakın gelecekte daha iyi çalışma olanakları sağlayacağını hissediyorum.	0,843		**39,237**	**0,804**
Bu kurumun bana daha iyi maddi olanakları sağlayacağını düşünüyorum.	0,879			
Çalıştığım kurumun benim yeteneklerime gelecekte de gereksinim duyacağına inanıyorum.	0,83			
Bu işyerinde kalıcı olacağımdan eminim.	0,795			
Bu iş yerinde ilerleme olanaklarım oldukça iyi.	0,832			
İşimin geleceği konusunda kaygı duyuyorum.		0,675	**28,250**	**0,808**
İşimi kaybetmekten korkuyorum.		0,849		
Yakın gelecekte işten atılmaktan korkuyorum		0,896		
Sanırım işten çıkarılacağım.		0,849		
Toplam Açıklanan Varyans	**67,488**			
Cronbach Alpha	**0,773**			

d) Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranış

Örgüt yararına etik olmayan davranışı ölçeğinin yapısını incelemek için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. KMO katsayısı 0,823, Bartlett küresellik testi sonucunda ise p değeri 0,000 olarak hesaplanarak bileşenler arasında faktör analizine uygun ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Keşifsel faktör analizine göre, etik olmayan davranışı ölçmeye yönelik 6 sorunun, tek ana faktöre yüklendiği ve toplam varyansın %62,009 çıktığı görülmüştür. Ölçek güvenilirliği için Cronbach Alpha katsayısı 0,876 olarak hesaplanmıştır. Bu katsayı, ölçek bileşenleri arasında kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Etik Olmayan Davranışa Yönelik Faktör Analizleri

	Faktör	**Açıklanan Varyans %**	**Cronbach Alpha**
Çalıştığım işletmenin iyiliği için gerçekleri olduğundan farklı sunabilirim.	0,754	**62,009**	**0,876**
Satış hedeflerine ulaşabilmek için, ürünlerle ilgili gerçekleri müşterilere olduğundan daha iyiymiş gibi gösterebilirim.	0,827		
Satış hedeflerine ulaşabilmek için, ürünlerle ilgili olumsuz bilgileri müşterilerden gizleyebilirim.	0,861		
Eğer gerek olursa, satışı zorlaştırabilecek bir bilgiyi müşterilerden gizleyebilirim.	0,856		
Yanlışlıkla fazla para aldığımız bir müşteriye, kendisi talep etmediği sürece para iadesi yapmayabilirim.	0,626		
Eğer işletmenin faydasına olacaksa, bazı etik ilkeleri göz ardı edebilirim.	0,776		
Toplam Açıklanan Varyans	**62,009**		
Cronbach Alpha	**0,876**		

4.5.4. Sektörel Rekabet, İş Güvencesizliği ve Satış Hedefi Baskısı Arasındaki İlişkiler: Korelasyon Analizi

Bu bölümde, araştırmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi amacıyla korelasyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Korelasyon analizi, incelenen iki metrik değişken arasındaki ilişkinin belirlenmesinde kullanılan bir analizdir. Korelasyon analizi sonucunda bir korelasyon katsayısı hesaplanır. Bu katsayı -1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Katsayının işareti negatif ise iki değişken arasında ters yönlü bir ilişki vardır. Yani bir değişkenin değeri artarken diğer değişkenin değeri azalmaktadır. Katsayının işareti pozitif ise, iki değişken arasında aynı yönlü ilişki vardır. Birinin değeri artarken, diğerinin de değeri artmaktadır (İslamoğlu ve Alnıaçık 2016, s. 353). Katsayılar:

- 0,1 ile 0,3 arasında korelasyon zayıftır,
- 0,3 ile 0,5 arasında korelasyon orta kuvvette,
- 0,5 ile 0,8 arasında korelasyon güçlü,

- 0,8'den büyükse korelasyon çok güçlüdür (İslamoğlu ve Alnıaçık 2016, s. 353).

ÖYEOD ile sektörel rekabet, satış hedefi baskısının üç alt boyutu, iş güvencesizliğinin iki alt boyutu arasındaki ilişkiyi analiz etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizin sonuçları Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10: Sektörel Rekabet, Satış Hedefi Baskısı ve İş Güvencesizliği Arasındaki ilişkinin Belirlenebilmesine Yönelik Korelasyon Analizi

	Aritmetik Ortalama	**Stdrt. Sapma**	**Sektörel Rekabet**	**Zaman Bask.**	**Kar Bask.**	**Hedef Bask.**	**İş Güvenc.**	**İş Güvencesiz.**
Sektörel Rekabet	3,6676	0,86263						
Satış Hedefi Baskısı (Zaman Baskısı)	3,4689	1,09599	,395**					
Satış Hedefi Baskısı (Kar Baskısı)	3,5837	1,03440	,421**	,445**				
Satış Hedefi Bakısı (Hedef Baskısı)	3,3088	1,11398	,415**	,457**	,735**			
İş Güvencesizliği (İş Güvencesi)	3,6817	1,05079	,178**	0,044	-0,012	-0,017		
İş Güvencesizliği (İş Güvencesizliği)	2,3781	1,03044	0,111	,213**	,293**	,391**	0,048	
ÖYEOD	2,4073	1,15837	,154**	0,068	,158**	,257**	,172**	,302**

*** p<0,001, ** p<0,01

Bu analize göre, sektörel rekabet ile satış hedefi baskısının alt boyutu olan zaman baskısı arasında pozitif yönlü ,395 kuvvetinde anlamlı bir korelasyon vardır. Aynı şekilde, sektörel rekabet ile satış hedefi baskının alt boyutu olan kar baskısı arasında ,421 anlamlı bir korelasyon vardır. Sektörel rekabet ile satış hedefi baskısının alt boyutu olan hedef baskısı arasında ,415 anlamlı bir korelasyon vardır. Sektörel rekabet ile iş güvencesizliğinin alt boyutu olan iş güvencesi arasında ,178 anlamlı fakat daha zayıf bir korelasyon bulunmaktadır. Analiz sonucuna göre sektörel rekabet ile satış hedefi baskısının üç alt boyutu (zaman/hedef/kar) arasında anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Bunula birlikte sektörel rekabet ile en güçlü ilişkinin satış hedefi baskısının alt boyutlarından olan kar baskısında olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.5.5. İş Güvencesizliği, Satış Hedefi Baskısı ve Sektörel Rekabetin ÖYEOD Üzerindeki Etkisi: Regresyon Analizi

İş güvencesizliği, satış hedefi baskısı ve sektörel rekabetin örgüt yararına etik olmayan davranış üzerindeki etkilerini değerlendirmek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin (ya da çıktı değişkeninin) değerini, bir bağımsız değişken (tahminci değişken) ya da birden fazla bağımsız değişken (tahminci değişkenler) kullanarak tahmin etmeye yarayan bir yöntemdir. Eğer tek bir tahminci değişken kullanılarak analiz gerçekleştiriliyorsa tek değişkenli (Basit doğrusal) regresyon, birden çok tahminci değişken kullanılıyorsa çok değişkenli ya da çoklu regresyon analizi olarak isimlendirilmektedir. Regresyon analizinde, bağımlı değişkenin değeri, bağımsız değişken (ler) kullanılarak oluşturulan bir model yardımı ile tahmin edilmeye çalışılır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016: s. 361). Analiz sonuçları tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11: Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	(β)	T	P	R^2	F
Algılanan Sektörel Rekabet	0,069	1,088	,277	0,151	8,692***
Satış Hedefi Baskısı (Zaman Baskısı)	-0,092	-1,456	,147		
Satış Hedefi Bakısı (Kar Baskısı)	-0,066	-0,805	,422		
Satış Hedefi Baskısı (Hedef Baskısı)	0,229	2,693	,007		
İş Güvencesizliği (İş Güvencesi)	0,155	2,815	,005		
İş Güvencesizliği (İş Güvencesizliği)	0,237	4,019	,000		

Bağımlı değişken: ÖYEOD

*** p<0,001, ** p<0,01

Analiz sonuçlarına göre, ÖYEOD üzerinde, iş güvencesizliğinin alt boyutlarından olan iş güvencesi ve iş güvencesizliğinin anlamlı etkileri vardır. İki

değişkenin de pozitif yönlü etkileri vardır. Fakat, iş güvencesizliğinin alt boyutundan biri olan iş güvencesizliğinin β değeri, 0,237 olduğu için etkisi daha büyüktür. İş güvencesi alt boyutunun β katsayısı ise, 0,155 olarak belirlenmiştir.

Satış hedefi baskısının üçüncü alt boyutu olan hedef baskısı ÖYEOD'ı pozitif yönde ve istatistiki olarak anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu etkinin β katsayısı ise, 0,229 olarak belirlenmiştir.

Diğer taraftan satış hedefi baskısının zaman baskısı, kar baskısı alt boyutlarının ÖYEOD üzerinde anlamlı etkileri olmadığı belirlenmiştir.

Bu sonuçlara göre, satış görevlilerinin ÖYEOD'a yönelmelerini etkileyen en temel faktörler; iş güvencesizliğinin alt boyutlarından olan iş güvencesi ve iş güvencesizliği ile satış hedefi baskısının alt boyutlarından olan hedef baskısıdır. Her üç değişkende ÖYEOD'lar üzerinde pozitif yönde etkiler sergilemektedir.

Bir sonraki bölümde bu bulgular tartışılarak, uygulamacılara ve araştırmacılara yönelik öneriler sunulmuştur.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, iş güvencesizliği, sektörel rekabet ve satış hedefi baskısının örgüt yararına etik olmayan davranış (ÖYEOD) üzerindeki etkilerine ışık tutmak, aynı zamanda sektörel rekabetin iş güvencesizliği ve satış hedefi baskısı arasındaki ilişkilerini incelemek amaçlanmıştır. Bu çerçevede, 300 satış görevlisinden anket yöntemiyle veriler toplanmıştır. Toplanan veriler üzerinde korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın yararı ise, satış görevlilerini örgüt yararına etik olmayan davranışlara iten sebeplerin neler olduğunu tespit ederek, satış yöneticilerine kurumlarında, çalışanların etik olmayan davranışlara yönelmelerini önlemek adına ne gibi önlemler alabilecekleri ve ne tür uygulamalar yapabilecekleri konusunda yol göstermektir. Bu bağlamda, satış yöneticilerine çalışanları etik dışı davranışlardan uzaklaştıracak politikalar geliştirmeleri ve satış elemanlarının etik sınırlar çerçevesinden çıkmadan en yüksek verimlilikle çalışmalarını sağlayacak öneriler sunulacaktır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, satış görevlilerinin ÖYEOD'a yönelmelerini etkileyen en temel faktörler; iş güvencesizliğinin alt boyutlarından olan iş güvencesi ve iş güvencesizliği ile satış hedefi baskısının alt boyutlarından olan hedef baskısıdır. Her üç değişkende ÖYEOD'lar üzerinde pozitif yönde etkiler sergilemektedir. Aynı zamanda, sektörel rekabet ile satış hedefi baskısının üç alt boyutu (zaman/hedef/kar) ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Fakat satış hedefi baskısının alt boyutlarından olan kar baskısında daha yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

İş güvencesizliğinin iki alt boyutu olan iş güvencesi ve iş güvencesizliği satış görevlilerinin ÖYEOD'a yönelmesini pozitif şekilde etkilemektedir. İş güvencesizliği yaşayan çalışan, yöneticisine daha yakın olmak amacı ile gerektiğinde ÖYEOD'lara yönelme davranışı sergileyebilmektedir. Aynı şekilde kurumun faydasını gözeterek yaptığı ÖYEOD'lar ile işten çıkarılmayacağını düşünebilir.

İş güvencesizliğinin, ÖYEOD'ı pozitif yönde etkilemesi sonucu literatürde bulunan önceki çalışmaların sonuçları ile uyumludur. Bu çalışmalar, Ghosh (2017) da yaptığı çalışmada, iş güvencesizliğinin ÖYEOD'ı pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır (Ghosh, 2017: s. 1182-1190). Lawrence ve Kacmar (2017), iş güvencesizliği duygusal tükenmeyi arttırmaktadır ve çalışanlar ÖYEOD'a yönelmektedir sonucuna ulaşmışlardır. (Lawrence ve Kacmar, 2017: 39-65).

İş güvencesizliğinin alt boyutu olan iş güvencesinin de ÖYEOD üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır. Bu etki, iş güvencesizliğinin ÖYEOD üzerindeki etkisinden daha düşük çıkmıştır. Çalışan işini güvenceli gördüğünde, işten çıkarılma korkusu olmadığında ÖYEOD'lara yönelebilmektedir. Çalışanın işini güvencede hissetmesi durumunda, altta yatan başka faktörlerinde incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Gelecek araştırmalarda iş güvencesinin ÖYEOD üzerindeki etkisinin derinlemesine araştırılması ve bunun arkasında yatan faktörlerin neler olabileceğinin incelenmesi önerilmektedir. Çalışanın kuruma bağlılığı, kurumla özdeşleşmesi yada yöneticileri ile arasındaki duygusal bağlılık gibi faktörler incelenebilir.

Satış hedefi baskısının alt boyutlarından olan hedef baskısı ÖYEOD üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır. Bir çalışanın üzerinde satış hedefi baskısı ne kadar fazla ise, çalışan da hedeflere ulaşabilmek için bazen etik sınırların dışına çıkabilir Satış hedefi baskısının, ÖYEOD'ı pozitif yönde etkilemesi sonucu literatürde bulunan önceki çalışmaların sonuçları ile uyumludur. Bu çalışmalar, Weeks ve Nantel, (1992) çalışmasında, çalışanların baskı altında çalıştıklarında etik dışı davranışlara yönelebileceklerini belirtmişlerdir (Weeks ve Nantel, 1992: 753:757). Chen ve Chen (2021) çalışmalarında, performans baskısının ÖYEOD'a yönelimi pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmışlardır (Chen ve Chen, 2021: s. 1539-1389).

Günümüz yoğun rekabet ortamında satış yöneticileri, satış görevlilerine ulaşabilmeleri için yüksek satış hedefleri koymaktadır. Sektördeki rekabet ne kadar şiddetli ise satış hedef baskısı da o derece fazla olacağı öngörülmüştür ve araştırma

sonuçları da bu öngörüyü doğrulamıştır. Sektörel rekabet ile satış hedefi baskısının üç alt boyutu (zaman/hedef/kar) ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Fakat satış hedefi baskısının alt boyutlarından olan kar baskısında daha yüksek bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticiler rekabet ortamında, daha fazla kar elde edebilmek için çalışanlarına daha fazla baskı yaptıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Etik olmayan davranışlar, müşteriler açısından olumsuz olarak karşılanmakla beraber, işletmelerinde karlılığını düşüren bir durumdur (Varinli, 2004: s. 51).

Etik ile ilgili çalışmalarda, çalışanların etik davranış sergileyip sergilememesi yöneticisinin davranışlarına da bağlıdır. Çünkü çalışanlar yöneticilerini örnek almaktadırlar. Bu yüzden yöneticiler, çalışanlarının nasıl davranmalarını istiyorlarsa kendilerinin de o şekilde davranmaları gerekir (Varinli, 2004: s. 52). Yöneticiler, işletmenin etik kurallarını benimseyip davranışlarına yansıttıklarında çalışanlarda yöneticilerini rol model alacaklardır. Böylece etik olmayan davranışlara yönelmeyeceklerdir (Aksoy vd. 2017: s. 147-148).

Çalışanlar iş güvencesizliği ve hedef baskısı hissettiklerinde bazen ÖYEOD'a yönelebilmektedirler. Çalışanlar bu davranışı işletme lehine yapıyor olsalar bile, paydaşlar, müşteriler gözünde işletmenin imajı olumsuz etkilenmektedir. Uzun dönemde işletme için olumsuz sonuçlar oluşturacaktır. Bu yüzden çalışanların, ÖYEOD'a yönelmemeleri için önlemler alınmalıdır. Yöneticilerin çalışanları ÖYEOD'dan uzaklaştıracak politikalar benimsemeleri gerekir. Cadogan vd (2009), çalışmalarında, işletmelerin güçlü etik standartları olduğunda satış görevlilerinin etik olmayan davranışlarda bulunma olasılıklarının daha düşük olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Cadogan vd 2009: s. 907-937).

Çalışanların ÖYEOD'a yöneldiğinde sözlü uyarılar yapılabilir. Aynı zamanda yazılı kurallar da getirilmesi gerekir. Varinli (2004) göre, etik açıdan oluşan sorunlar işletmedeki iletişimin eksikliği, etik ile ilgili yazılı veya sözlü uyarılar olmaması, varsa bile bu bilgi akışının yapılmamasından dolayı oluşabilir (Varinli, 2004: s. 52).

DeConinck (1992) göre, çalışanların etik olmayan davranışları, yönetimden caydırıcı tepkiler aldıklarında azalmıştır. Bu nedenle, yönetimin etik dışı davranışlara nasıl tepki verdiği, etik olmayan davranışları azaltmada önemli bir belirleyicidir. Bu yüzden yöneticiler, etik olmayan davranış oluştuğu anda tepki vermelidirler (DeConinck, 1992: s. 790-791).

Bir işletmede etik kurallar belirlenmemişse, çalışanlar bir durumla karşılaştıklarında etik açıdan ikileme düşebilirler. Özellikle işe yeni başlamış çalışanların bilgilendirilmesi son derece önem taşımaktadır. Bunun için etik ile ilgili çalışanlara eğitimler verilebilir (Varinli, 2004: s. 45). DeConinck (1992) göre, çalışanlar etik ikilem yaşadıklarında, yöneticilerinden daha fazla yönlendirme almak istedikleri sonucuna ulaşmıştır (DeConinck, 1992: s. 790).

Çalışanlar, hedef baskısı ile ÖYEOD'a yönelebileceklerinden yöneticilerin makul, ulaşılabilir hedefler koymaları gerekmektedir. Çalışanları zorlayacak, strese sokacak yüksek hedefler koymamaları gerekir. Hedefler koyulduğunda çalışanlar çevresel veya bireysel faktörler yüzünden bu hedefleri tutturamazlarsa, yöneticilerin esneklik sağlamaları çalışanların motive olmalarını sağlayabilir. Yöneticilerin hedefler konusunda katı olmamaları gerekir.

Satış mesleğinin doğası gereği, satış görevlilerinin sık sık etik olmayan davranış ikilemlerinde kalması olağandır (Ergeneli ve Sığındı, 2002: s. 118). Freeman'a göre, iş görenler etik ikilemde kaldıklarında, işletmenin etik kurallarına uygun kararlar verirseler işletme misyonuna da katkı sağlamış olacaklardır (Freeman, Robert M., 1999: s. 349).

İşletmelerin kimliği olan satış gücünün, belirli etik standartlara uygun şekilde davranmaları gerekmektedir. Satış görevlileri etik olmayan davranışlara yönelmediğinde işletmenin karlılığı uzun dönemli artacak, çalışanların yöneticilerine güveni artacak, ve iş performanslarında artış meydana gelecektir (Eren ve Hayatoğlu, 2011: s. 110).

Çalışanlar etik olmayan davranışlara yönelmediğinde, müşterilerin güveni sağlanacak olup, işletmeye sadık olmaları sağlanacaktır. İşletme, pazarda rakiplerine oranla daha güçlü olacaktır (Aysen, 2015: s.23-33). Çünkü, çalışanların etik olmayan davranışları işletmelerin maliyetlerini arttıran bir durumdur (Eren ve Hayatoğlu, 2011: s.124).

İşletme yöneticileri, iş görenlerin sorunlarını dinlemeli, çözüm arayışında olmalı, adaletli ve dürüst davranışlar sergilemelidir. Böylece iş görenlerde yöneticilerini örnek alarak etik olmayan davranışlardan kaçınacaklardır. Yöneticilerin belirleyecekleri etik kurallar, iş görenlerin davranışlarını şekillendirip belirli davranış standartları oluşturur. İşletmelerde etik kuralların yazılı olması gerekmektedir. İş görenler bu yazılı kurallara bağlı olarak hareket edecek ve etik olmayan davranışlar önlenebilecektir. Ayrıca günümüz rekabet ortamında etik ilkeleri benimsemiş işletmeler rakiplerine kıyasla daha fazla tercih edilmektedir (Doğan ve Karataş, 2011: s. 2-3).

Gelecek araştırmalarda, daha büyük örneklemler ve farklı sektörlerden veri toplanarak araştırma yapılabilir.

KAYNAKÇA

1. Kitaplar

Baltaş, Acar, İlhan Ürkmez, İdil Sevil, (2007). Satışta İletişim ve Bedenin Dili. İstanbul: Remzi.

Churchill Jr. Gilbert A., Neil M. Ford, Orville C. Walker Jr., (1997). Sales Force Management. America: Irwin/McGraw-Hill.

Clayton, S. (2000). Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim. İstanbul: Hayat.

Dinçer, Ömer (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta.

Eren, E. (2013). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta.

Ferrell, O.C, John Fraedrich, Linda Ferrell, (2022). Business Ethics Ethical Decision Making and Cases. Boston: Cengage.

Frankena, William (2007). Etik. Ankara: İmge.

Freeman, Robert M., (1999). Correctional Organization and Management: Public Policy Challenges, Behavior and Structure. Amsterdam: Elsevier Publishing,

İslamoğlu, Ahmet H. ve Ümit Alnıaçık, (2016). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. İstanbul: Beta.

İslamoğlu, Ahmet H., (2017). Pazarlama Yönetimi (Stratejik Yaklaşım). İstanbul: Beta.

İslamoğlu, Ahmet H., (2000). Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım). İstanbul: Beta.

Keser, Aşkım, Gözde Yılmaz, Senay Yürür (2018). Çalışma Yaşamında Davranış. İzmit: Umuttepe Yayınları.

Kotler, Philip, Gary Armstrong (1996). Principles Of Marketing, Mexico: Prentice Hall.

Kotler, Philip, Kevin L. Keller (2016). Marketing Management. England: Pearson.

Mucuk, İsmet (2007). Pazarlama İlkeleri ve Örnek Olaylar, İstanbul: Türkmen Kitabevi.

Oluç, Mehmet (2006). Temel Pazarlama Kavramları. İstanbul: Beta.

Özlem, Doğan (2020). Etik Ahlak Felsefesi. İstanbul: Notus.

Porter, Michael (2000). Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri. İstanbul: Sistem.

Porter, Michael (2011). Rekabet Üzerine. İstanbul: Optimist.

Taşkın, Erdoğan (1997). Satış Teknikleri Eğitimi Satışçılara Öneriler. İstanbul: Kazancı.

Tek, Ömer Baybars, Engin Özgül (2007). Modern Pazarlama İlkeleri. İzmir: Birleşik Matbaacılık.

Torlak, Ömer, Muhammet Ali Tiltay, (2017). Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluk Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi. İstanbul: Beta.

Uslu, Aypar (2012). Kişisel Satış Teknikleri. İstanbul: Beta.

Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Literatür.

Ülgen, Hayri, S. Kadri Mirze (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Arıkan.

Ürkmez, İlhan (2007). Satış Ekibinin Performans Yönetimi. İstanbul: Hayat.

Yükselen, Cemal (2017). Pazarlama İlkeler – Yönetim Örnek Olaylar. Ankara: Detay.

2. Makaleler, Bildiriler, Diğer Basılı Yayınlar

Abewardhana, S. D., Buddhika, H. J. R. (2022). "Factors Affecting to the Unethical Behavior of Insurance Salespeople: Evidence from Sri Lankan Insurance Industry." Sri Lankan Journal of Banking and Finance, 5(1): 43–68.

Aksoy, Seval, Oya Erdil, Alper Ertürk (2017). "Etik İklim: Kavramsal Gelişimi, Bireysel ve Örgütsel Etkileri." 18(2): 133-151.

Ashford, Susan J., Cynthia Lee, Philip Bobko (1989). "Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test". Academy Of Management, 32(4): 803-829.

Ataman S, A. Oğrak, F. Ataman (2021). "Hedef Baskısı ve İş Tatmini İlişkisi Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama." Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi SBE Dergisi, 52: 393-412.

Aydın, Samet (2015). "Satışta Kritik Başarı Faktörlerinin Satış Performansı Üzerindeki Etkilerinde Otantik Liderlik ve Algılanan Örgütsel Desteğin Rolünü Belirlemeye Yönelik Bir Uygulama". Doktora Yeterlik Tezi, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Aysen, Esin (2015). "İşletmelerin Etik Uygulamalarının Tüketici Satın Alma Davranışlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma." Journal of Recreation and Tourism Research, 2(1): 22-35.

Bakan, İ., Burcu Erşahan, Buket Sezer vd (2015). "Bankacılıkta Mesai, Hedef ve Güven Olgularının Performans ve Mobbing Üzerindeki Etkisi". Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 5(1): 159-172.

Badenhorst, J. A. (1994). "Unethical Behaviour In Procurement: A Perspective On Causes and Solutions". Journal Of Business Ethics, 13:739-745.

Bozyiğit S., Erdem Akkan (2013). "Kişisel Satışta Etik: Adana İlindeki Tıbbi Satış Temsilcilerinin Etik Tutumlarının İncelenmesi". Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 28(1): 49-79.

Büte, Mustafa (2011). "Algılanan Örgüt İkliminin Etik Olmayan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(2).

Cadogan, John W., Nick Lee, Anssi Tarkiainen vd (2009). "Sales Manager and Sales Team Determinants of Salesperson Ethical Behaviour." European Journal of Marketing, 43(7/8): 907-937.

Cai, H., Liu, Q. and Xiao, G. (2005). "Does Competition Encourage Unethical Behavior? The Case of Corporate Profit Hiding in China." The First Asia Corporate Governance Conference, 1-32.

Chen, Mo, Chao C. Chen ve Oliver J. Sheldon (2016). "Relaxing Moral Reasoning to Win: How Organizational Identification Relates to Unethical ProOrganizational Gehavior." Journal of Applied Psychology, 101(8), 1082-1096

Chen, M., & Chen, C. C. (2021). "The Moral Dark Side of Performance Pressure: How and When It Affects Unethical Pro-Organizational Behavior". The International Journal of Human Resource Management, 1(31): 1539-1389

Coşkun, A., Beliz Ülgen (2017). "Örgüt Yararına Ahlaki Olmayan Davranış." İş Ahlakı Dergisi, 10(2), 177-201.

Coşkun, Ahmet (2017). Ahlaki Kimlik ve Makyavelizmin Örgüt Yararına Olmayan Davranış Üzerinde Etkisi: Ahlaki İklimin Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Çakır, Özlem (2007). "İşini kaybetme kaygısı: İş güvencesizliği." Çalışma ve Toplum Dergisi, 1 (12), 117-140.

DeConinck, James B. (1992). "How Sales Managers Control Unethical Sales Force Behavior." Journal of Business Ethics, 11(10): 789-798.

De Witte, H. (2005). "Job insecurıty: Revıew of the Internatıonal Literature on Definitions, Prevalence, Antecedents and Consequences." Journal of Industrial Psychology, 31(4), 1-6.

Dekker, Sidney W.A., Wilmar B. Schaufeli (1995). "The Effects of Job Insecurity on Psychological Health and Withdrawal: A Longitudinal Study". Australian Psychologist, 30(1), 57-63.

Doğan, N. (2009). "İş Etiği ve İşletmelerde Temel Çöküş". Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi , 8 (16), 179-200.

Doğan, S., Abdullah Karataş (2011). "Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (37), s. 1-40.

Effelsberg, David, Marc Solga ve Jochen Gurt (2013). "Transformational leadership and follower's unethical behavior for the benefit of the company: A two-study investigation." Journal of Gusiness Ethics, 120, 81-93.

Ercan, A., İpek Kazançoğlu, Berk Küçükaltan (2019). "İş Stresi, İş Tatmini, Örgütsel Kıvanç ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileşiminin İş Performansıyla İlintisi". Journal of Yasar University (Special Issue on Business and Organization Research), 101-104.

Eren, Selim Said, Özgür Hayatoğlu (2011). "Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama." ZKU Sosyal Bilimler Dergisi, 7(14), 109-128.

Ergeneli, Azize, Taner Sığındı (2002). "Satış Elemanı Müşteri Arasında Etik Yargı Farklılığı ve Birbirlerinin Yargılarına İlişkin Beklentileri." H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20(2), 115-139.

Erlinghagen, M. (2008). "Self-perceived job ınsecurity and social context: A multi-level analysis of 17 european countries", European Sociological Review, 24(2), 183–197.

Ferrie, J., Shipley, M., Marmot, M., ve Martıkaınen, P. (2001). "Job İnsecurity in WhiteCollar Workers: Toward an Explanation of Associations with Health." Journal of Occupational Health Psychology , 6(1), s. 26-42.

Ghosh, Sumit Kumar (2017). "The direct and interactive effects of job insecurity and job embeddedness on unethical pro-organizational behavior. An empirical examination". Personnel Review, 46(6), 1182-1198.

Gigol Tomasz (2020). "Influence of Authentic Leadership on Unethical ProOrganizational Gehavior: The Intermediate Role of Work Engagement." Sustainability, 12(3), 1-14

Greenhalgh Leonard ve Zehava Rosenblatt (1984). "Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity." Academy Of Management Review, 9(3), 438-448.

Günalan, Mustafa (2019). "İş Güvencesizliğinin Örgütsel Algılar, Ayrılma Niyeti ve Performansa Etkileri Üzerine Bir Literatür İncelemesi" International Reviev Of Economics And Management, 7(2), 105-122.

Hellgren, Johnny, Magnus Sverke ve Kerstin Isaksson (1999). "A Two Dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Wellbeing." European Journal of Work and Organizational Psychology, 8(2), 179-195

Ingwer, Borg ve Dov, Elizur (1992). "Job Insecurity: Correlates, Moderators and Measurement". International Journal of Manpower, 13(2):13-26.

Ivanova, M., Olena Varyanichenko, Svitlana Sannikova vd (2018). "Assessment of the competitiveness of enterprises". Economics and Management Of Enterprises, 173(9-10), 26-31.

Karadal, Himmet ve Turgut Emre Akyazı (2015). "Psikolojik Sahiplenme ile Etik Olmayan Örgüt Yanlısı Davranışlar Arasındaki İlişkinin Analizi Üzerine Aksaray İlinde Bir Araştırma." Ed. Kubilay Özyer, Sema Polatçı ve Musa Said Döven. 3. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı. Tokat: Aybil Dij. Gaskı Rek. Müh. Tur. San ve Tic Ltd.Şti: 111-116.

Kelebek Erbaş, Ezgi Fatma (2021). Lider-Üye Etkileşiminin ve Örgütsel Özdeşleşmenin Örgüt Yararına Etik Olmayan Davranışta Bulunma Üzerindeki Etkileri: Mesaj Çerçevelemesinin Düzenleyici Rolü. Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Köse, Ertuğrul (2020). "Duygusal Emek Davranışı ile Tükenmişlik Algısı Arasındaki İlişkide İş Stresinin Aracılık Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma." Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12(3), 39-50.

Küheylan, Esin (1987). "Pazarlama İşletmelerinde Satış Elemanlarının Sorunları ve Yöneticilerin Beklentileri". Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(1): 15-29.

Lawrence, Ericka R ve Michele K. Kacmar (2017). "Exploring the Impact of Job Insecurity on Employees' Unethical Behavior." Business Ethics Quarterly, 27(1): 39-70.

Locke, Edwin A. ve Gary P. Latham (2002). "Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation." American Psychological Association, 57(9): 705-717.

Matherne III, C.F. and Litchfield, S.R. (2012). "Investigating the relationship between affective commitment and unethical pro-organizational behaviors: The role of moral identity." Journal of Leadership, Accountability and Ethics, 9: 35-46.

Miao, Q., Newman, A., Yu, J. and Xu, L. (2013). "The relationship between ethical leadership and unethical pro-organizational behavior: Linear or curvilinear effects?" Journal of Business Ethics, 116(3): 641-653.

Murphy, William H. (2004). "In pursuit of short-term goals: anticipating the unintended consequences of using special incentives to motivate the sales force." Journal Of Business Research, 57: 1265-1275.

Seçer, B. (2011). "İş güvencesizliğinin içsel işten ayrılma ve yaşam doyumuna etkisi." İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 13(4): 43-60.

Seçkin, S. (2020). "Algılanan Rekabetçi İş Ortamı ve Nicel İş Güvencesizliğinin İşe Bağlı Gerginliğe Etkisi." Yönetim Bilimleri Dergisi, 18(37): 573-596.

Shleifer, Andrei (2004). "Does Competition Destroy Ethical Behavior?" American Economic Review, 94(2): 414-418.

Soygür İbrahim C., Sonay Zeki Aydın (2018). "Bankacılık Sektöründe Pazarlama ve Satış Yönlü Hedef Baskısının Banka Personeli Üzerindeki Etkisinin Analizi." Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 23(2): 347-371.

Sverke, M. & J. Hellgren & K. Näswall (2002). "No security: a meta-analysis and review of job insecurity and its consequences." Journal of occupational health psychology, 7(3): 242-264.

Şağbanşua, L. (2006). "Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri." Strateji, Rekabet ve Rekabet Gücü İlişkileri, 9: 1-14.

Şahin A., M. Hulusi Demir (2000). "Yönetici İkilemi, İş Ahlakı." Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (1): 203-213.

Umphress, Elizabeth E. (2003). In The Name Of The Company: Unethical Behaviors Perpetrated By Employees In Response To Accountability And Fair Treatment. Doktora Tezi, Tulane University Biomedical Sciences, New Orleans.

Umphress, Elizabeth E., John G. Gingham ve Marie S. Mitchell (2010). "Unethical Gehavior in The Name of The Company: The Moderating Effect of Organizational İdentification and Positive Reciprocity Geliefs on Unethical Pro-Organizational Behavior." Journal of Applied Psychology, 95: 769–780.

Umphress, E. E., ve John B., Bingham (2011). “When Employees Do Bad Things For Good Reasons: Examining Unethical Pro-Organizational Behaviors.” Organization Science, 22(3): 621-640.

Varinli, İnci (2004). “Hizmet İşletmelerinde Çalışanların Etik Olmayan Davranışlara İlişkin Değerlendirmeleri Otel İşletmelerinde Bir Uygulama.” Ege Academic Review , 4 (1) , 44-53.

Wang, Dan, Qingxiong Weng, Ataullah Kiani vd. (2022). “Job insecurity and unethical pro-organizational behavior: The joint moderating effects of moral identity and proactive personality.” Personality and Individual Differences, 195: 1-7.

Weeks, W.A., Nantell, J. (1992). “Corporate Codes of Ethics and Sales Force Behavior, a Case Study.” Journal Of Business Ethics, 11: 753-760.

EKLER

EK 1: ANKET FORMU

SATIŞ GÖREVLİLERİ ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Üretim Yönetimi ve Pazarlama Anabilim Dalında yürütülen bir yüksek lisans tezinin saha çalışması niteliğindedir. Soruların cevaplanması ortalama 15 dakika sürmektedir. Sorulara vereceğiniz yanıtlarda doğru ya da yanlış şeklinde bir değerlendirme yapılmayacak, veriler bir bütün olarak istatistiki analizlere tabi tutulacaktır. Katılımcılara ait özel bilgiler istenmemektedir. Araştırmacının sizden beklentisi sorulara kendi düşünceleriniz doğrultusunda samimi yanıtlar vermenizdir. Vereceğiniz yanıtlar sadece bu araştırma için kullanılacak ve başka hiç kimse ile paylaşılmayacaktır. Araştırmaya katılımınız gönüllülük esasına dayalıdır ve istediğiniz zaman çalışmadan ayrılabilirsiniz. Bununla birlikte, vereceğiniz yanıtların bu bilimsel çalışmaya çok önemli katkılar vereceğini lütfen unutmayınız. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Tuğba Çınar
Yüksek Lisans Öğrencisi

A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Yaşınız: ……..
2. Cinsiyetiniz: Kadın ☐ Erkek ☐
3. Aylık ortalama geliriniz ……TL
4. Medeni Durumunuz: Evli ☐ Bekâr ☐
5. Öğrenim Düzeyiniz:
   ☐ İlköğretim ☐ Lisans
   ☐ Lise ☐ Yüksek Lisans
   ☐ Önlisans (MYO) ☐ Doktora
6. Kaç yıldır bu sektörde çalışıyorsunuz? ……..
7. Bu işletme kaç yıldır faaliyet gösteriyor? …….
8. Kaç yıldır bu işletmede çalışıyorsunuz? …….
9. Bu işletmede hangi şekilde çalışıyorsunuz? Tam Zamanlı ☐ Diğer ☐
10. Bu işletmedeki göreviniz nedir? ……
11. Bu işletmede gelirinizi nasıl elde ediyorsunuz?
    Sabit Maaşlı ☐ Prim/Komisyon Bazlı ☐ Maaş+Prim/Komisyon ☐

B3. ŞU ANDA ÇALIŞTIĞINIZ SEKTÖRDE RAKABETİN DÜZEYİ HAKKINDA NE DÜŞÜNÜYORSUNUZ?

	Şu an çalıştığınız sektördeki rekabetin şiddetini düşünün. Aşağıdaki her bir yargıya katılma derecenizi sağ tarafta size en uygun seçeneği işaretleyerek (X) belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Faaliyette bulunduğumuz sektörde rekabet çok şiddetlidir.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Faaliyette bulunduğumuz sektörde hayatta kalabilmek gerçekten zordur.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Faaliyette bulunduğumuz sektörde acımasız bir rekabet vardır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Faaliyette bulunduğumuz sektörde sürekli "indirim ve promosyon savaşları" olur.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Faaliyette bulunduğumuz sektörde bir firmanın sunduğu herhangi bir yenilik, diğerleri tarafından hemen taklit edilir.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Fiyat rekabeti sektörümüzün en tipik özelliğidir.	☐	☐	☐	☐	☐
7	Sektörde neredeyse her gün yeni bir rekabet hamlesi duyuyoruz.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Faaliyette bulunduğumuz sektörde pazar payımızı korumak gerçekten çok zordur.	☐	☐	☐	☐	☐

SATIŞ HEDEFİ BASKISI

	Şu an çalıştığınız işletmede hissettiğiniz hedef baskısını düşünün. Aşağıdaki her bir yargıya katılma derecenizi sağ tarafta size en uygun seçeneği işaretleyerek (X) belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalışırken, sürekli olarak işleri yetiştirme telaşı içerisindeyim	☐	☐	☐	☐	☐
2	İşimi yaparken sürekli zaman baskısı hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3	İşyerinde kendimi sürekli olarak zamana karşı yarışırken buluyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Çalıştığım işletmede, satışçıların başarısı işletmeye sağladıkları kârla ölçülür	☐	☐	☐	☐	☐
5	Çalıştığım işletme, her zaman ne kadar kâr getirdiğime bakar	☐	☐	☐	☐	☐
6	Daha kârlı satışlar yapmam konusunda sürekli baskı hissediyorum	☐	☐	☐	☐	☐
7	Çalıştığım işletme benden, öncelikle kârlı satışlar yapmamı bekler	☐	☐	☐	☐	☐
8	Genel olarak işyerinde hedef baskısına maruz kalıyorum	☐	☐	☐	☐	☐
9	İşyerinde hedef baskısından dolayı strese giriyorum	☐	☐	☐	☐	☐
10	İşyerinde benden her koşulda satış hedeflerini tutturmam bekleniyor	☐	☐	☐	☐	☐
11	Bana verilen hedeflerin yüksek olması beni geriyor	☐	☐	☐	☐	☐
12	Hedefleri tutturamazsam ne olur diye kaygılanıyorum	☐	☐	☐	☐	☐

ALGILANAN İŞ GÜVENCESİZLİĞİ						
Şu an çalıştığınız işletmedeki işinizin devamlılığını düşünerek okuyunuz. Aşağıdaki her bir yargıya katılma derecenizi sağ tarafta size en uygun seçeneği işaretleyerek (X) belirtiniz.		Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Bu kurumun yakın gelecekte daha iyi çalışma olanakları sağlayacağını hissediyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Bu kurumun bana daha iyi maddi olanakları sağlayacağını düşünüyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Çalıştığım kurumun benim yeteneklerime gelecekte de gereksinim duyacağına inanıyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Bu işyerinde kalıcı olacağımdan eminim.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Bu iş yerinde ilerleme olanaklarım oldukça iyi.	☐	☐	☐	☐	☐
6	İşimin geleceği konusunda kaygı duyuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
7	İşimi kaybetmekten korkuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Yakın gelecekte işten atılmaktan korkuyorum.	☐	☐	☐	☐	☐
9	Sanırım işten çıkarılacağım.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen aşağıdaki hikayeyi dikkatlice okuyunuz. Daha sonra, hikayenin alt kısmındaki soruları cevaplayınız.

BİR SATIŞ GÖREVLİSİNİN HİKAYESİ

Deniz bir süredir X firmasında satış görevlisi olarak çalışmaktadır. Çalıştığı firmada işler son zamanlarda iyi gitmemektedir. Satışlar ve işletmenin karlılığı bir süredir düşmektedir. Konuyla ilgili üst yönetim doğrudan çalışanlarına bilgi vermemiştir, fakat Deniz ve çalışma arkadaşları işlerin kötü gittiği ile ilgili duyumlar almışlardır.

Deniz, şirkette prim ve komisyon almadan sabit maaşlı olarak çalışıyor olsa da genel olarak satışların artmasının şirketin geleceği açısından kritik öneme sahip olduğunu bilmektedir. Bu yüzden şirkete gelen ya da ziyaret ettiği müşterilerine şirketin ürün/hizmetlerinin özelliklerini abartarak onları olduklarından daha iyi gösterecek şekilde açıklamalar yapmaktadır. Sektörel raporlarda aslında en çok tercih edilen marka kendi markaları olmamasına rağmen, müşterilerin ürün ile ilgili kararsızlıklarını gördüğünde normalde durum böyle olmasa da piyasada bu ürün/hizmetin en çok satışını kendi çalıştığı işletmenin yapmakta olduğunu iddia ederek, onları yanıltacak ve ürünü/hizmeti satın almalarını teşvik edecek gerçek dışı bazı bilgiler de vermektedir.

D1. SİZ OLSANIZ NE YAPARDINIZ? Şimdi kendinizi yukarıdaki hikayede anlatılan satış görevlisinin yerine koyun ve böyle bir durumla sizin karşılaştığınızı düşünerek aşağıdaki yargılara ne derece katıldığınızı belirtin

	Aşağıdaki her bir yargıya katılma derecenizi sağ tarafta size en uygun seçeneğe "X" işareti koyarak belirtiniz.	Hiç Katılmıyorum	Pek Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1	Çalıştığım işletmenin iyiliği için gerçekleri olduğundan farklı sunabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Satış hedeflerine ulaşabilmek için, ürünlerle ilgili gerçekleri müşterilere olduğundan daha iyiymiş gibi gösterebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Satış hedeflerine ulaşabilmek için, ürünlerle ilgili olumsuz bilgileri müşterilerden gizleyebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Eğer gerek olursa, satışı zorlaştırabilecek bir bilgiyi müşterilerden gizleyebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Yanlışlıkla fazla para aldığımız bir müşteriye, kendisi talep etmediği sürece para iadesi yapmayabilirim.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Eğer işletmenin faydasına olacaksa, bazı etik ilkeleri göz ardı edebilirim.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

İlkokul, ortaokul ve lise eğitimlerini İstanbul'da tamamladı. 2018 yılında Marmara Üniversitesi, İşletme Fakültesi'nden mezun oldu. Ardından, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Üretim Yönetimi ve Pazarlama Tezli Yüksek Lisans Programı'na girmeye hak kazandı.