

**T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDEKİ SATIŞ  
ELEMENLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI, MESLEK ETİĞİ  
ALGILAMALARI, İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİĞİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ  
DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Şaban ALTIN**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Cihat KARTAL**

**Mart-2017  
KIRIKKALE**



**T.C.  
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDEKİ SATIŞ  
ELEMENLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI, MESLEK ETİĞİ  
ALGILAMALARI, İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİĞİ  
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ  
DOKTORA TEZİ**

**Hazırlayan  
Şaban ALTIN**

**Tez Danışmanı  
Yrd. Doç. Dr. Cihat KARTAL**

**Mart-2017  
KIRIKKALE**

## KABUL/ONAY

Yrd. Doç.Dr. Cihat KARTAL danışmanlığında, Şaban ALTIN tarafından hazırlanan "*Perakendecilik Sektöründeki Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı, Meslek Etiği Algulamaları, İş Tatmini ve Tükenmişliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*" adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

05.10.2017

Prof.Dr. İsmail BEKÇİ (Başkan)

Doç.Dr. Tülin DURUKAN (Üye)

Yrd. Doç.Dr. Cihat KARTAL (Üye)

Yrd. Doç.Dr. İsmail GOKDENİZ (Üye) Yrd. Doç.Dr. Ramazan KURTOĞLU (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

.../.../2017

Enstitü Müdürü

## KİŞİSEL KABUL

Doktora Tezi olarak sunduğum **“Perakendecilik Sektöründeki Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlığı, Meslek Etiği Algılamaları, İş Tatmini ve Tükenmişliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”** adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve faydalandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak faydalanılmış olduğunu belirtir ve bunu Şeref ve haysiyetimle doğrularım.

05.05.2017

Çaban ALTIN



## ÖNSÖZ

Perakendecilik sektörünün sürekli büyüyen ve gelişen pazar yapısı, yeni perakendeci işletmelerin ortaya çıkmasına neden olurken, aynı zamanda bu sektörde çalışan satış elemanlarına da yeni iş alanlarının açılmasını sağlamıştır. Bu durum beraberinde nitelikli satış elemanlarına duyulan ihtiyacı artırırken, aynı zamanda satış elemanlarının da örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği düşünülmektedir. Yapılan saha çalışmaları ve literatür taraması sonucunda satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden değişkenlerin, iş tatmini, tükenmişlik düzeyi ve meslek etiği algıları olduğu gözlenmiştir. Yapılan bu araştırmanın alt yapısı bu varsayımdan yola çıkılarak çözüm önerileri sunma ve tüm bu değişkenlerin aralarındaki doğrudan ve dolaylı ilişkileri gösteren yapısal bir modelin ortaya konulması üzerine tasarlanmıştır.

Doktora tez çalışması hiç şüphesiz ki akademisyenlerin, akademik hayatının en önemli dönüm noktalarından biridir. Bu nedenle araştırmanın başlangıcından itibaren bana yol gösteren, çok değerli zamanını ve bilgi birikimini benimle paylaşarak, destek ve yardımlarını esirgemeyen, tez danışmanım değerli hocam, Yrd. Doç. Dr.Cihat KARTAL'a sonsuz teşekkür ediyorum. Kendisine bana harcadığı emek ve kazandırdıkları için minnettarım.

Değerli vakitini ayırarak, olumlu ve yapıcı eleştirileriyle beni yönlendiren, tecrübe ve bilgi birikimleriyle, araştırmanın analiz kısmında önemli katkıda bulunan, sayın hocam Yrd. Doç. Dr Ramazan KURTOĞLU'na teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, araştırmaya katılarak, perakende işletmelerinin yönetici ve çalışanlarına bir kısım anketlerin yapılmasında benimle birlikte mağazaları dolaşan, değerli arkadaşlarım Serdin AĞRAĞ ve Önder KORKMAZ'a, tezi baştan sona inceleyerek gerekli düzeltmelerin yapılmasında çok değerli katkıları bulunan kıymetli arkadaşım ve meslektaşım Öğr. Gör. Nigar ÖZÇETİN'e, ve desteklerinden dolayı aileme minnettarım.

## ÖZET

Altın, Şaban, “Perakendecilik Sektöründeki Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı, Meslek Etiği Algılamaları, İş Tatmini ve Tükenmişliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” Doktora Tezi, Kırıkkale, 2017.

Yapılan bu araştırma üç bölümden oluşmaktadır. İlk iki bölümde konuyla ilgili teorik bilgiler yer almaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde perakendecilik konusu ayrıntılı olarak açıklanmış, daha sonra perakendeciliğin ABD, AB, Çin ve Ülkemizdeki mevcut durumu ortaya konulmuştur. İkinci bölümde ilk olarak, satış yönetimi konusunda bilgi verilmiştir. Daha sonra satış elemanlarının örgütsel bağlılığı ile iş tatmini, meslek etiği algılamaları ve tükenmişlik düzeylerinin kavramsal tanımları ve etkili olan faktörler derinlemesine incelenmiştir.

Araştırmanın uygulama bölümünde, satış elemanlarının davranışlarına ilişkin veriler yüz yüze anket yöntemiyle elde edilmiştir. Örnekleme yöntemi olarak yargısal örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın analiz kısmında ise yapısal eşitlik modellemesinden yararlanılarak, araştırma modelinde yer alan değişkenler arası ilişkiler test edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, perakendecilik sektöründeki satış elemanlarının iş tatmin düzeyinin, örgütsel bağlılık düzeyini pozitif yönlü ve güçlü bir şekilde etkilediği, aynı zamanda meslek etiği algılamalarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisinde aracılık rolü üstlendiği gözlenmiştir. Ancak satış elemanlarının meslek etiği algılamalarının, örgütsel bağlılık düzeyine doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır. Fakat meslek etiği algılamalarının iş tatmin düzeyi üzerinde doğrudan ve negatif yönlü bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Aynı zamanda satış elemanlarının tükenmişlik düzeyinin, iş tatmin düzeyine ve örgütsel bağlılık düzeyine doğrudan ve negatif yönlü bir etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca tükenmişlik düzeyinin, örgütsel bağlılık düzeyine dolaylı etkisinde iş tatmini değişkeninin aracılık rolü üstlendiği gözlenmiştir. Bununla birlikte satış elemanlarının tükenmişlik düzeyleri ile meslek etiği algılamaları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu gözlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Perakendecilik, Satış Gücü Yönetimi, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Meslek Etiği Algılamaları, Tükenmişlik Düzeyi,

## ABSTRACT

Altın, Şaban, "The Relationship Between Organizational Commitment, Perceptions of Occupational Ethics, Job Satisfaction and Burnout of the Salespersons in the Retail Sector" PhD Thesis, Kırıkkale, 2017.

This research consists of three parts. The first two parts contain theoretical information on the topic. In the first part of the research, retailing is explained in details and retailing is presented in USA, EU, China and our country. In the second part, firstly information on sales management was given. Then, the conceptual definitions and influencing factors of the organizational commitment, job satisfaction, perceptions of occupational ethics and burnout levels of the salespersons investigated thoroughly.

In the application part of the study, data collected by a face-to-face survey method for the behavior of salespersons. Judgmental sampling method was used as sampling method. The relationships between the variables in the research model were analyzed by using the structural equation modeling.

According to the results of the research, it is observed that the level of job satisfaction of the salespersons in the retail sector affects the level of organizational commitment positively and strongly and at the same time the role of the mediator in the effect of perceptions of occupational ethics on organizational commitment level. However, there is no direct influence on the level of organizational commitment of salespersons perceptions of occupational ethics. However, it has been observed that the perception of occupational ethics has a direct and negative effect on the job satisfaction level. At the same time, it was seen that salespersons had a direct and negative influence on the level of burnout, job satisfaction and level of organizational commitment. It is also observed that job satisfaction has an intermediary role in the indirect effect of burnout level on organizational commitment. However, it was observed that there was a positive relationship between burnout levels of salespersons and perceptions of occupational ethics.

**Keywords:** Retailing, Sales Force Management, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Vocational Ethics Perceptions, Burnout Level,



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB:	Avrupa Birliği
ABD:	Amerika Birleşik Devletleri
AFA:	Açıklayıcı Faktör Analizi
AMOS:	Analysis of Moment Structures
AMPD:	Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği
CFA:	Confirmatory Factor Analysis
CFI:	Comparative Fit Index (Karşılaştırmalı Uyum İyiliği İndeksi)
DF:	Degrees of Freedom (Serbestlik Derecesi)
DFA:	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GFI:	Goodness of Fit Index (Uyum İyiliği İndeksi)
İMKB:	İstanbul Menkul Kıymetler Borsası
LISREL:	Linear Structural Relations
NFI:	Normed Fit Index (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)
SEM:	Structural Equation Modeling
TOBB:	Türkiye Odalar Ve Borsalar Birliği
YEM:	Yapısal Eşitlik Modeli
$\Delta\chi^2$ :	Chi Square Index: Ki-Kare değeri

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: AB Ülkelerinde Perakende Sektöründe Geleneksel- Modern Perakende Payları .....	29
Şekil 2:Türkiye’de 2010-2014 Yılları Arasında Perakende Satış Hacim Endeksi ve Değişim Oranları.....	32
Şekil 3: Türkiye’de AVM Yatırımları Gelişimi.....	33
Şekil 4: Organize Perakende Sektörü İstihdam Gelişimi 2006-2011.....	37
Şekil 5: Perakendeci İşletmelerde Örgüt Şeması .....	40
Şekil 6: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli.....	49
Şekil 7: Ahlak, Değerler ve Etik İlişkisi .....	62
Şekil 8:Pazarlamada Etik Karar Alma Modeli.....	66
Şekil 9: İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları.....	77
Şekil 10: Satış Elemanlarının Tükenmişliğinin Genel Modeli .....	90
Şekil 11:Araştırmanın Teorik Modeli .....	113
Şekil 12: Yapısal Eşitlik Modelinin Oluşturulma Süreci.....	126
Şekil 13: İş Tatmin Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Çok Faktörlü Ölçüm Modeli....	153
Şekil 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait İkinci Düzey Çok Faktörlü Ölçüm Modeli .....	155
Şekil 15: Meslek Etiği Algılamaları Ölçeğine Ait İkinci Düzey Çok Faktörlü Ölçüm Modeli .....	157
Şekil 16: Tükenmişlik Ölçeğine Ait İkinci Düzey Çok Faktörlü Ölçüm Modeli ....	159
Şekil 17: Perakende Sektöründeki Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı, Meslek Etiği Algılamaları, İş Tatmini Ve Tükenmişliği Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli (Model 1).....	162
Şekil 18: Perakende Sektöründeki Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı, Meslek Etiği Algılamaları, İş Tatmini Ve Tükenmişliği Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli (Model 2).....	165

## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1: Küresel Perakende Gelişim Endeksi Dünya Sıralaması .....	27
Tablo 2: Avrupa Ülkeleri Perakende Büyüklükleri Karşılaştırmaları.....	28
Tablo 3:Türkiye Perakende Sektörünün 2023 Yılı Hedeflerine İlişkin Veriler.....	32
Tablo 4: İnternet Perakendeciliği Tahminleri 2008-2013 (Milyon TL).....	35
Tablo 5: YEM’de Yol Analizinde Kullanılan Şekiller ve Anlamları .....	128
Tablo 6: Satış Elemanlarının Yaş Dağılımına İlişkin Bilgiler .....	134
Tablo 7: Satış Elemanlarının Cinsiyetlerine İlişkin Bilgiler .....	135
Tablo 8:Satış Elemanlarının Medeni Durumlarına İlişkin Bilgiler .....	135
Tablo 9: Satış Elemanlarının Gelirlerine İlişkin Bilgiler .....	136
Tablo 10: Satış Elemanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Bilgiler .....	136
Tablo 11: Satış Elemanlarının İş Yerindeki Görevlerine İlişkin Bilgiler .....	137
Tablo 12: Satış Elemanlarının Şu Anki İş Yerindeki Çalışma Süresine İlişkin Bilgiler .....	138
Tablo 13: Satış Elemanlarının Sektördeki Toplam Çalışma Sürelerine (Tecrübesi) İlişkin Bilgiler .....	138
Tablo 14: Perakendeci İşletmenin Toplam Personel Sayısına İlişkin Bilgiler.....	139
Tablo 15: Perakendeci İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Alanlara İlişkin Bilgiler	140
Tablo 16: İş Tatmin Ölçeğine Ait Normallik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları ....	142
Tablo17:Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Normallik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	142
Tablo 18: Meslek Etiği Algılamaları Ölçeğine Ait Normallik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	143
Tablo19:Tükenmişlik Ölçeğine Ait Normallik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları .....	144
Tablo20: Satış Elemanlarının İş Tatmin Düzeyine İlişkin Değerlendirmeleri.....	145
Tablo21:Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Değerlendirmeleri .....	146
Tablo22:Satış Elemanlarının Meslek Etiği Algılamalarına İlişkin Değerlendirmeleri .....	148
Tablo23:Satış Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Değerlendirmeleri .....	149

Tablo 24: İş Tatmin Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri .....	152
Tablo 25: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri.....	154
Tablo26:Meslek Etiği Algılamaları Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri.....	156
Tablo 27: Tükenmişlik Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri .....	158
Tablo 28: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları .....	161
Tablo 29: Model 1'e Ait YEM Sonuçları ve Değişkenler Arası İlişkiler .....	163
Tablo 30: Model 2'ye Ait Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları ve Değişkenler Arası İlişkiler.....	166
Tablo31:Model 1 ve Model 2'ye Ait YEM Analizi Model Uyum İyiliği Sonuçları .....	167
Tablo 32: Model 2'nin Toplam Etkilerine Ait Standardize Edilmiş Değerleri.....	168
Tablo 33: Model 2'nin Doğrudan Etkilerine Ait Standardize Edilmiş Değerleri ....	168
Tablo 34: Model 2'nin Dolaylı Etkilerine Ait Standardize Edilmiş Değerleri .....	169

## İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT.....	III
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ .....	IV
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	V
TABLolar DİZİNİ .....	VI
İÇİNDEKİLER .....	VIII
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

<b>1 PERAKENDECİLİK KAVRAMI VE KAPSAMI .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 PERAKENDE, PERAKENDECİLİK, PERAKENDE SATIŞ KAVRAMLARI.....</b>	<b>3</b>
1.1.1 Perakende Kavramı.....	3
1.1.2 Perakendeci Kavramı.....	3
1.1.3 Perakendecilik Kavramı .....	3
1.1.4 Perakende Satış Kavramı ve Özellikleri.....	4
1.1.4.1 Perakende Satış Kavramı.....	4
1.1.4.2 Perakende Satışın Özellikleri .....	4
<b>1.2 PERAKENDECİLİĞİN KAPSAMI VE TARİHÇESİ.....</b>	<b>5</b>
1.2.1 Perakendeciliğin Kapsamı .....	5
1.2.2 Perakendeciliğin Tarihçesi .....	6
<b>1.3 PERAKENDECİLİĞİN DEĞİŞİMİ VE ÖNEMİ.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 PERAKENDECİLİĞİN FONKSİYONLARI .....</b>	<b>11</b>
1.4.1 Ürün ve Hizmet Çeşitlendirme .....	12

1.4.2 Küçük Miktarlarda Satma.....	12
1.4.3 Stok Bulundurma.....	13
1.4.4 Hizmet Sağlama.....	13
1.4.5 Bilgi Paylaşımı .....	13
<b>1.5 PERAKENDECİLİĞİN EKONOMİK VE SOSYAL ETKİLERİ.....</b>	<b>14</b>
1.5.1 Perakendeciliğin Ekonomik Etkileri.....	14
1.5.2 Perakendeciliğin Sosyal Etkileri.....	16
<b>1.6 PERAKENDECİLİĞİN SINIFLANDIRILMASI.....</b>	<b>16</b>
1.6.1 Genel Sınıflama .....	17
1.6.1.1 Satılan Ürün Türüne Göre Perakendecilik .....	17
1.6.1.2 Görülen İşlemlere Göre Perakendecilik .....	17
1.6.1.3 Mülkiyetine (Sahipliğe) Göre Perakendecilik .....	18
1.6.1.3.1 Mülkiyetin Genişliğine Göre .....	18
1.6.1.3.2 Mülkiyetin Niteliğine Göre.....	18
1.6.1.4 Yerleşim Yeri Göre Perakendecilik.....	19
1.6.1.5 Satış Yöntemlerine Göre Perakendecilik.....	19
1.6.2 Ölçek Büyüklüğüne Göre Perakendecilik .....	20
1.6.2.1 Küçük ve Orta Ölçekli Perakendeci Mağazalar .....	20
1.6.2.2 Büyük Ölçekli Perakendeci Mağazalar .....	20
1.6.3 Örgütsel Yapı ve Uygulanan Yöntemlere Göre Perakendecilik.....	21
1.6.3.1 Klasik Perakendeci Mağazalar .....	21
1.6.3.2 Modern Perakendeci Mağazalar .....	21
1.6.4 Mağazalı ve Mağazasız Perakendecilik.....	22
1.6.4.1 Mağazalı Perakendeci Kuruluşlar.....	22
1.6.4.2 Mağazasız Perakendecilik .....	23
<b>1.7 PERAKENDECİLİĞİN GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN</b>	
<b>FAKTÖRLER.....</b>	<b>24</b>

<b>1.8 KÜRESEL PERAKENDECİLİK VE E-TİCARET .....</b>	<b>25</b>
1.8.1 Avrupa'da Perakendecilik Sektörü .....	27
1.8.2 ABD'de Perakendecilik Sektörü .....	29
1.8.3 Çin'de Perakendecilik Sektörü .....	30
1.8.4 Türkiye'de Perakendeciliğin Gelişim Süreci ve Ülke Ekonomisindeki Yeri .....	30
1.8.4.1 Türkiye'de Perakendeciliğin Gelişim Süreci.....	30
1.8.4.2 Türkiye'nin Perakendecilik Sektöründeki 2023 Yılı Hedefleri.....	32
<b>1.9 PERAKENDECİLİKTE YENİ TRENDLER.....</b>	<b>34</b>
1.9.1 Perakendecilikte Artan Teknolojinin Önemi.....	34
1.9.2 İnternet Perakendeciliği .....	34
1.9.3 Hizmet Perakendeciliği.....	35
1.9.4 Yeşil Perakendecilik .....	36
1.9.5 Çok Uluslu Perakendecilik .....	36
<b>1.10 PERAKENDECİLİKTE KARIYER FIRSATLARI .....</b>	<b>37</b>
1.10.1 Perakende Sektöründeki Kariyer Meslek Grupları .....	38

## İKİNCİ BÖLÜM

<b>2 PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ.....</b>	<b>41</b>
<b>2.1 Perakendecilik Sektöründe Satış Elemanlarının Yönetimi .....</b>	<b>42</b>
2.1.1 Satış Elemanı Adaylarının Toplanması .....	42
2.1.2 Satış Elemanlarının Seçimi ve İşe Alınması.....	42
2.1.3 Satış Elemanlarının Eğitimi .....	43
2.1.4 Satış Elemanlarının Motivasyonu.....	43
2.1.5 Satış Elemanlarının Performansının Ücretlendirilmesi .....	44
2.1.6 Satış Elemanlarının Performansının Değerlendirilmesi .....	44

<b>2.2 PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDEKİ SATIŞ</b>	
<b>ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI.....</b>	<b>44</b>
2.2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi.....	44
2.2.2 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması .....	46
2.2.2.1 Duygusal Bağlılık.....	47
2.2.2.2 Zorunlu Bağlılık .....	47
2.2.2.3 Normatif Bağlılık.....	48
2.2.3 Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler.....	50
2.2.3.1 Demografik Faktörler .....	50
2.2.3.1.1 Yaş Faktörü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	50
2.2.3.1.2 Cinsiyet Faktörü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	51
2.2.3.1.3 Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	51
2.2.3.1.4 Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi.....	52
2.2.3.1.5 Çalışma Süresinin Uzunluğu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	52
2.2.3.2 Örgütsel Faktörler.....	53
2.2.3.2.1 İş Yükü ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi.....	53
2.2.3.2.2 İşin Nitelikleri ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi .....	53
2.2.3.2.3 Ücret ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi.....	53
2.2.3.2.4 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Örgütsel Bağlılık ilişkisi	54
2.2.3.2.5 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi.....	54
2.2.3.2.6 Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	55
2.2.3.2.7 Stres ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi.....	56
2.2.3.3 Durumsal Faktörler.....	56
2.2.3.3.1 Yeni İş Bulma İmkânı ve Sektörün Durumu ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	56
2.2.3.3.2 Profesyonellik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi .....	57



2.2.3.4 Perakende Sektörünün Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi .....	57
<b>2.3 PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE ETİK VE SATIŞ ELAMANLARININ MESLEK ETİĞİ ALGILAMALARI.....</b>	<b>58</b>
2.3.1 Etik ve Ahlak Kavramları.....	59
2.3.1.1 Ahlak Kavramı .....	59
2.3.1.2 Etik Kavramı .....	60
2.3.1.3 Etik Türleri .....	62
2.3.1.3.1 Meslek Etiği .....	62
2.3.1.3.2 Kişisel Etik .....	63
2.3.1.3.3 Uygulamalı Etik .....	63
2.3.1.3.4 Toplumsal Sözleşme Etiği .....	64
2.3.1.3.5 Küresel Etik.....	64
2.3.2 Perakendecilik Sektöründe Etik İle İlgili Konular .....	64
2.3.3 Perakendeci Satış Elemanlarının Etik Davranışını Etkileyen Unsurlar.....	67
2.3.3.1 Yasaların Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisi .....	67
2.3.3.2 Toplumsal Yapının Etik Davranış Üzerindeki Etkisi.....	68
2.3.4 Satış Elemanlarının Etik Dışı Davranışlarının Nedenleri.....	69
2.3.4.1 Kişisel Nedenler .....	69
2.3.4.1.1 Demografik faktörler.....	69
2.3.4.1.2 Etik Kuralları Farklı Yorumlama.....	70
2.3.4.1.3 Bireyin Bencil Davranması.....	70
2.3.4.1.4 Etik İnkilem.....	70
2.3.4.1.5 Mesleki Bilgi Yetersizliği .....	71
2.3.4.2 Dışarıdan Kaynaklanan Nedenler.....	71
2.3.4.2.1 Perakendeci Yöneticinin Etik Davranışları Algılama Farkı .....	71
2.3.4.2.2 Pazar Yapısı ve Rekabet Durumu .....	72

2.3.4.2.3	Ücret.....	72
2.3.4.2.4	Karşılıklı Güvensizlik .....	73
2.3.4.2.5	Etik Davranışların Esnetilmesi.....	73
2.3.4.3	Perakendecilik Sektöründeki Satış Elemanlarının Meslek Etiği Algılamaları.....	74
<b>2.4</b>	<b>PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDEKİ SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİ .....</b>	<b>76</b>
2.4.1	İş Tatmini Kavramı.....	76
2.4.2	İş Tatminine Etki Eden Faktörler .....	77
2.4.2.1	İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler .....	77
2.4.2.1.1	Cinsiyet Faktörü ve İş Tatmini İlişkisi.....	78
2.4.2.1.2	Yaş Faktörü ve İş Tatmini İlişkisi.....	78
2.4.2.1.3	Medeni Durum ve İş Tatmini İlişkisi.....	79
2.4.2.1.4	İş İle İlgili Eğitim Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisi .....	79
2.4.2.1.5	Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini İlişkisi .....	80
2.4.2.1.6	Kültür Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisi .....	80
2.4.2.1.7	İşe Yönelik Tutumlar ve İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini İlişkisi .....	80
2.4.2.2	İş Tatminine Etki Eden Örgütsel ( Çevresel ) Faktörler.....	81
2.4.2.2.1	Ücret, Terfi ve İş Tatmini İlişkisi.....	81
2.4.2.2.2	İş İle Aile Yaşamındaki Denge ve İş Tatmini İlişkisi.....	82
2.4.2.2.3	İş ve İşin Özellikleri ve İş Tatmini İlişkisi.....	82
2.4.2.2.4	İş Arkadaşları ile İlişkiler ve İş Tatmini İlişkisi .....	82
2.4.2.2.5	Üst Yöneticilerin Yönetim Tarzı ve İş Tatmini İlişkisi .....	83
2.4.2.2.6	İş Yerindeki Konum ve İş Tatmini İlişkisi.....	83
2.4.2.2.7	Örgütsel Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi .....	83
2.4.2.2.8	İş Bölümü ve Uzmanlaşma ve İş Tatmini İlişkisi .....	84
2.4.2.2.9	Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi .....	84

2.4.2.2.10 Rekabetçi Stratejiler ve İş Tatmini İlişkisi.....	84
2.4.3 Satış Elemanının İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	85
2.4.3.1 Bireysel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları.....	85
2.4.3.2 Örgütsel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	85
2.4.4 Perakendecilik Sektöründe İş Tatmininin Satış Elemanlarının Performansına Etkileri .....	86
<b>2.5 PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDEKİ SATIŞ ELEMANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ .....</b>	<b>88</b>
2.5.1 Tükenmişlik Kavramı ve Tükenmişlik Boyutları.....	88
2.5.1.1 Duygusal Tükenme.....	88
2.5.1.2 Duyarsızlaşma .....	89
2.5.1.3 Düşük Kişisel Başarı .....	89
2.5.2 Tükenmişlik Düzeyine Etki Eden Faktörler .....	90
2.5.2.1 Tükenmişlik Düzeyine Etki Eden Bireysel Faktörler.....	90
2.5.2.1.1 Yaş ve Tükenmişlik İlişkisi.....	91
2.5.2.1.2 Cinsiyet ve Tükenmişlik İlişkisi .....	91
2.5.2.1.3 Eğitim Düzeyi ve Tükenmişlik İlişkisi .....	91
2.5.2.1.4 Bireysel Beklentiler Ve Tükenmişlik İlişkisi.....	92
2.5.2.1.5 Motivasyon ve Tükenmişlik İlişkisi.....	92
2.5.2.1.6 Medeni Durum ve Tükenmişlik İlişkisi .....	92
2.5.2.1.7 Kişilik Yapısı ve Tükenmişlik İlişkisi .....	93
2.5.2.1.8 Performans ve Tükenmişlik İlişkisi .....	93
2.5.2.1.9 Kişisel Yaşamda Karşılaşılan Stres ve Tükenmişlik İlişkisi.....	93
2.5.2.1.10 İş Tatmini ve Tükenmişlik İlişkisi .....	93
2.5.2.1.11 Biçimsel Olmayan İlişkiler ve Tükenmişlik İlişkisi .....	94
2.5.2.1.12 Üstlerden Görülen Destek ve Tükenmişlik İlişkisi .....	94
2.5.2.2 Tükenmişliğe Etki Eden Örgütsel (Çevresel) Faktörler .....	95

2.5.2.2.1	İş Yüğü ve Tükenmişlik İlişkisi .....	95
2.5.2.2.2	Rol belirsizliğı ve Tükenmişlik İlişkisi .....	95
2.5.2.2.3	Denetim Odağı ve Tükenmişlik İlişkisi .....	96
2.5.2.2.4	Ödüllendirme, Değerler ve Tükenmişlik İlişkisi.....	96
2.5.2.2.5	Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi .....	97
2.5.2.2.6	Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik İlişkisi .....	97
2.5.2.2.7	Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi .....	97
2.5.3	Satış Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Etkileri.....	98
2.5.3.1	Tükenmişliğin Kişisel Etkileri.....	98
2.5.3.2	Tükenmişliğin Aile Yaşamına Etkileri.....	99
2.5.3.3	Tükenmişliğin İş Yaşamına Etkileri .....	99
2.5.4	Perakende Sektöründeki Satış Elemanlarının Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları .....	100

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

<b>3 PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDEKİ SATIŞ ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI, MESLEK ETİĞİ ALGILAMALARI, İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .....</b>	<b>102</b>
<b>3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ .....</b>	<b>102</b>
<b>3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI .....</b>	<b>105</b>
<b>3.3 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI .....</b>	<b>106</b>
<b>3.4 ARAŞTIRMA MODELİNİN VE HİPOTEZLERİNİN BELİRLENMESİ .....</b>	<b>107</b>
3.4.1 İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	108
3.4.2 Meslek Etiğı Algılamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki .....	109

3.4.3	Tükenmişlik Düzeyi, Meslek Etiği Algılamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki.....	110
3.4.4	İş Tatmininin Aracılık Etkisi .....	112
<b>3.5</b>	<b>ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....</b>	<b>114</b>
3.5.1	Minnesota İş Tatmini Ölçeği .....	114
3.5.2	Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	115
3.5.3	Etik Algılamalar Ölçeği.....	116
3.5.4	Maslach Tükenmişlik Ölçeği.....	116
<b>3.6</b>	<b>ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ .....</b>	<b>117</b>
3.6.1	Örneklemin Belirlenmesi.....	118
3.6.2	Anket Formunun Oluşturulması .....	119
3.6.3	Anket Formunun Ön Testi.....	120
3.6.4	Verilerin Toplanması.....	121
<b>3.7</b>	<b>ARAŞTIRMA MODELİNİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ.....</b>	<b>121</b>
3.7.1	Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri.....	121
3.7.1.1	Yapısal Eşitlik Modeli.....	122
3.7.1.1.1	Yapısal Eşitlik Modeli İle Çok Değişkenli Tekniklerin Karşılaştırılması.....	124
3.7.1.1.2	Yapısal Eşitlik Modellerinin Çeşitleri.....	125
3.7.1.1.3	Yapısal Eşitlik Modellerinin Uyumluluğunun (Uygunluğunun) Değerlendirilmesi .....	130
3.7.1.1.4	Yapısal Eşitlik Modellerinin İyileştirilmesi (Modifikasyonu) 132	
3.7.1.1.5	Yapısal Eşitlik Modellerinde Aracı Değişkenlerin Rolü .....	133
<b>4</b>	<b>ANALİZ VE BULGULAR.....</b>	<b>134</b>
4.1.1	Örneklemin Demografik Özellikleri.....	134
4.1.1.1	Satış Elemanlarının Yaşlarına İlişkin Bilgiler .....	134
4.1.1.2	Satış Elemanlarının Cinsiyetlerinin Dağılımına İlişkin Bilgiler .....	135

4.1.1.3 Satış Elemanlarının Medeni Durumlarının Dağılımına İlişkin Bilgiler.....	135
4.1.1.4 Satış Elemanlarının Gelirlerinin Dağılımına İlişkin Bilgiler.....	135
4.1.1.5 Satış Elemanlarının Öğrenim Durumlarının Dağılımına İlişkin Bilgiler.....	136
4.1.1.6 Satış Elemanlarının İş Yerindeki Görevlerinin Dağılımına İlişkin Bilgiler.....	137
4.1.1.7 Satış Elemanlarının Aynı İş Yerinde Çalışma Süresinin Dağılımına İlişkin Bilgiler.....	137
4.1.1.8 Satış Elemanlarının Sektördeki Toplam Çalışma Sürelerinin Dağılımına İlişkin Bilgiler.....	138
4.1.1.9 Perakendeci İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bilgiler .....	139
4.1.1.9.1 Perakendeci İşletmenin Toplam Personel Sayısının Dağılımına İlişkin Bilgiler.....	139
4.1.1.9.2 Perakendeci İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Alanlara Göre Dağılımına İlişkin Bilgiler.....	139
4.1.2 Verilerin Yeniden Düzenlenmesi ve Gösterimine İlişkin Analiz Sonuçları .....	140
4.1.3 Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Analiz Sonuçları .....	141
4.1.4 Güvenilirlik Analizleri Sonuçları .....	141
4.1.5 Satış Elemanlarının Ölçeklere İlişkin Değerlendirmeleri.....	144
4.1.5.1 Satış Elemanlarının İş Tatmin Düzeyine İlişkin Değerlendirmeleri	145
4.1.5.2 Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Değerlendirmeleri.....	146
4.1.5.3 Satış Elemanlarının Meslek Etiği Algılamalarına İlişkin Değerlendirmeleri.....	147
4.1.5.4 Satış Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Değerlendirmeleri.....	149
4.1.6 Geçerlilik Analizleri Sonuçları .....	150

4.1.6.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	150
4.1.6.1.1 İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	151
4.1.6.1.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	154
4.1.6.1.3 Meslek Etiği Algılamaları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	156
4.1.6.1.4 Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	158
4.1.6.2 Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları ..	160
4.1.7 Yapısal Eşitlik Modeli ve Analiz Sonuçları .....	161
4.1.7.1 Model 1 ve Model 2'ye Ait YEM Analizi Model Uyum İyiliği Sonuçları.....	166
4.1.8 YEM'de Değişkenlerin Aracılık Etkilerinin Sonuçları .....	167
<b>5 SONUÇ VE ÖNERİLER .....</b>	<b>170</b>
<b>6 KAYNAKÇA.....</b>	<b>182</b>

## GİRİŞ

Perakendecilik sektöründeki işletmelerin müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemiş olması, onları sadece kar amaçlı örgütler olmaktan çıkarmaktadır. Bu nedenle perakendeci işletmeler, müşteri istek ve ihtiyaçlarını doğru yer ve zamanda en uygun hizmet sunumuyla gidermek zorundadırlar. Perakendeci işletmeler ile müşterileri arasında iletişim köprüsü kuran, işletmeyi en iyi şekilde temsil yetkisine sahip, örgüt kültürünü benimsemiş ve örgüte bağlılığı üst seviyede olan, bunu yaparken de mesleki etik ve kuralların farkında olan, bunu davranışlarına yansıtan, aynı zamanda örgütten beklediği iş tatminini sağlamış, işletmeye sağladığı değer ile bireysel mutluluğu yakalamış satış elemanlarına duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Bunun nedeni ise perakendecilik sektöründe meydana gelen ekonomik ve sosyal yapıdaki gelişmelerin nitelikli satış gücüne duyulan ihtiyacı giderek arttırmasıdır. Bu gelişmeler satış gücünün de yeni iş alanlarında kendine rahatlıkla yer bulmalarına imkân tanımıştır. Günümüzde hemen hemen her ekonominin satış elemanlarına ihtiyacı vardır. Örneğin, Amerika’da çalışan her 10 kişiden 1’i satış personeli olarak çalışmaktadır. Bu sayı reklam sektöründe 20 kat daha fazladır. Çok fazla çalışmanı kapsayan herhangi bir ekonomi için satış elemanları önemli bir değerdir. Bu nedenle satış elemanlarının yaptığı işler ile davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi gereklidir (Perrealut ve ark., 2013: 349).

Satış elemanları, işletmelerin temel fonksiyonlarından biri olan pazarlama fonksiyonunun tutundurma bileşeni altında yer alan en önemli kişisel satışın temsilcisidir. Perakende sektörü de işletmelerin pazarlama fonksiyonunun dört temel bileşenlerinden biri olan dağıtım zincirinin en önemli halkasını oluşturmaktadır. Bu nedenle hem sektörel düzeyde hem de çalışanlar düzeyinde bu ikili arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekmektedir. Çünkü perakendecilik sektöründe yapılan ön incelemelerde sektörde, personel devir hızının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Elektronik eşya perakendecileri, teknoloji marketleri, giyim perakendecileri, gıda (fast food) perakendecileri, v.b. perakendecilerinin satış elemanlarına bakıldığında genellikle yaş ortalamalarının 19-25 yaş aralığında olduğu ve bunların aynı iş yeri çalışma sürelerinin 12 ay ile 36 ay arasında değiştiği gözlemlenmiştir (Kariyernet, 2013: 14). Görülüyor ki perakendecilik sektöründeki satış elemanları genç yaşta çok



sık iş yeri değişikliği yapmaktadır. Ayrıca perakendecilik sektörü genç yaşta çalışma hayatına başlayan pek çok kişiye yeni iş fırsatları ve daha iyi bir yaşam kalitesi fırsatı sunan önemli bir sektördür. AMPD (Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği) verilerine göre, modern perakendecilerin önümüzdeki beş yılda 150.000 ile 200.000 arası kişiye yeni istihdam yaratmayı planladıkları bilinmektedir (AMPD, t.y: 14). Perakendecilik sektöründeki bu gelişmeler ve fırsatlar gözönüne alındığında, satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin oldukça düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca beklentileri karşılanmayan bireyin yaşamış olduğu tükenmişlik sendromu, örgüt içinde artan personel devir hızı sorunlarına, beraberinde iş tatminsizliği ve performans azalmasına neden olabilecek niteliğe sahip başka bir durumdur (Shepherd ve ark., 2011: 397). Ayrıca örgütsel bağlılık düzeyine etki edebilecek bir diğer hususta satış elemanlarının etik algılamalar düzeyidir. Çünkü örgüt içerisinde olumlu etik davranışları yöneticiler tarafından desteklenen satış elemanlarının, iş tatmin düzeyinin olumlu yönde etkilendiği, iş tatmini yüksek olan satış elemanlarının da örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu bilinmektedir (Mulki ve ark., 2006: 19). Bu çalışmanın temel amacı, perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren satış elemanlarının örgütsel bağlılığı, meslek etiği algılamaları, iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Aynı zamanda perakendecilik sektöründeki satış elemanlarının temel problemlerinin tespiti ve hızlı iş değişikliklerinin nedenlerinin belirlenerek, çözüm önerileri sunulması amaçlanmaktadır. Bununla birlikte perakende sektöründeki satış elemanlarının örgütsel bağlılığını, satış öncesi, satış anı ve satış sonrası etik davranışlarını, bu davranışların satış elemanlarının iş tatminine yansımaları sonucu ortaya çıkacak tükenmişlik düzeyini belirlenmesi ve bu davranış modelleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması bir gerekliliktir. Bu nedenle bu araştırmada satış elemanlarının davranışları ölçülürken, aynı zamanda sektördeki personel devir hızının yüksek olmasının nedenlerini tespit etmeye yönelik araştırmalar da yer alacaktır. Ayrıca araştırmanın yöntem kısmında son yıllarda sosyal bilimler alanında sıkça kullanılan yapısal eşitlik modeli ile satış elemanlarının örgütsel bağlılıkları, meslek etiği algılamaları, iş tatmini düzeyleri ve tükenmişlik düzeyleri arasında ilişkilerin bir modeli ortaya konulacaktır. Ortaya konulacak bu modelin, ileride yapılacak çalışmalara kaynak oluşturması amaçlanmaktadır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### PERAKENDECİLİK KAVRAMI VE KAPSAMI

#### 1.1 PERAKENDE, PERAKENDECİLİK, PERAKENDE SATIŞ KAVRAMLARI

##### 1.1.1 Perakende Kavramı

Perakende sözcüğü farsça kökenli bir sözcüktür (TDK, 2015). Ayrıca perakendecilik kelimesi İngilizce’de “Retailing” kelimesi ile ifade edilir. “Retail” kelimesinin kökeni ise, Fransızca’da “retailer” kelimesinden gelmektedir. Bu kelime 1433’lü yıllarda Fransa’da “küçük miktarlarda satma” anlamında isim olarak kullanılmıştır. Türkçe karşılığı ise parçalamak, bölmek, uygun hale getirmektir (Avcılar, 2010: 4). Aynı zamanda toptan satışın karşıtı, malların birer birer veya ufak parçalar halinde satışı (Kurtoğlu, 2008: 4) şeklinde ifade edilebilmektedir.

##### 1.1.2 Perakendeci Kavramı

Perakendeci, perakende sektöründe faaliyet gösteren kişi veya kuruluşlara denir. Diğer bir ifade ile perakendeci, doğrudan son tüketiciye satış yapan tacir veya esnaftır (Tek, 1984: 2).

##### 1.1.3 Perakendecilik Kavramı

Perakendecilik, ürün veya hizmetlerin doğrudan doğruya nihai tüketiciye pazarlanması ile ilgili faaliyetler bütünüdür (Tek, 1984: 1). Dağıtım kanalının son evresidir. Dağıtım kanalında pazara giriş ve çıkışların en yoğun olduğu evre perakendeciliktir (Mucuk, 2009: 268). Reardon ve Hasty’ ye göre; ürün ve hizmetlerin kişisel ve ailevi kullanımı için nihai tüketicilere satışını kapsayan faaliyetler olarak tanımlanırken (Reardon ve Hasty, 1997: 10), benzer bir tanıma göre, perakendecilik pazarlama anlayışına uygun olarak ürün ve hizmetlerin sadece satışı ile ilgili faaliyetleri değil, satış öncesi ve satış sonrası sunulan hizmetleri de

(eve teslim, bakım, onarım, yerleştirme vb.) kapsamaktadır (Varinli, 2008: 3). Bir başka tanıma göre perakendecilik, ürün veya hizmetlerin nihai tüketicilerin kolayca ulaşacağı yer ve zamanlarda tek tek veya küçük parçalar halinde hazır bulundurulması, tüketicilerin bu durumdan haberdar edilmesi, mal ve hizmetlerin tüketicilere satışının yapılması ve gerekli olduğu durumlarda satış sonrası hizmetlerin de verilerek nihai tüketicinin kişisel ve ailevi ihtiyaçları için kullanımına hazır hale getirilmesiyle ilgili işlemleri kapsayan bir pazarlama faaliyeti olarak tanımlanır (Kurtoğlu, 2008: 5). Bir başka tanımda ise perakendecilik, “nihai tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarının tatminine yönelik olarak pazarlama çabalarının, dağıtımın bir aracı olan mal ve hizmetlerin satışına dayalı olarak gerçekleştirilmesidir” şeklinde tanımlanmaktadır (Yılmaz ve Karaman, 2012: 400).

#### **1.1.4 Perakende Satış Kavramı ve Özellikleri**

##### **1.1.4.1 Perakende Satış Kavramı**

Bir satışın perakende satış olarak nitelendirilebilmesi için satın alanın niyetinin bilinmesi gerekir. Perakendeci tarafından ürün veya hizmet nihai tüketim veya kullanım için satılmışsa yapılan bu satış perakende satış olarak nitelendirilir (Varinli, 2005: 3). Perakendeci kuruluşlar, mal ve hizmetlerin üretim noktalarından nihai tüketiciye satışına ilişkin etkinliklerin son çıkış kapısıdır (Tek, 1999: 582). Nihai tüketici ise, ürün veya hizmetleri başka ürün veya hizmetlere dönüştürmek için değil, kişisel ve ailevi ihtiyaçlarını karşılamak için satın alan kişidir.

##### **1.1.4.2 Perakende Satışın Özellikleri**

Perakendecilerin hedef kitlesi tüketiciler olduğundan, onları üreticiler, toptancılar ve diğer aracı kuruluşlardan ayıran çeşitli özellikler vardır (Varinli ve Oyman, 2013: 11). Bunlar:

- Perakendecilerin müşteri başına ortalama satış miktarı, üreticilerinkinden çok daha azdır.
- Tüketiciler genellikle, duygularıyla hareket ederek planlanmamış satın alımlarda bulunurlar.

- Perakendecilikte satışın gerçekleşmesi için genellikle müşteriler mağazaya gelirken, üreticilerde satışın gerçekleşmesi için satış elemanları bu müşterileri ziyarete gider.
- Perakende satışın en belirgin özelliği, ürünlerin küçük miktarlarda satılmasıdır (Varinli, 2008: 4).
- Müşteriler ihtiyaç duyduğu ürünleri satın alırken, ürünün teknik özellikleri hakkında ayrıntılı bilgi sahibi değildirler. Bu ürünleri alırken, eş, dost tavsiyesinden, satış elemanının verdiği bilgilerden ve reklamlardan etkilenirler.
- Perakendecilerin müşterilerinin sayısı, endüstriyel satıcılara göre çok daha fazladır. Büyük ölçekli bir marketin on binlerce müşterisi vardır
- Perakende dağıtım merkezlerinde ortaya çıkan sorunlardan, tedarik zincirindeki diğer kuruluşlarda dolaylı veya doğrudan etkilenir. Ancak üretim işletmelerinin tedarik zincirinde meydana gelen sorunlar işletmenin kendi içinde daha kolay çözüme kavuşturulabilir (Tek, 1999: 582).

## **1.2 PERAKENDECİLİĞİN KAPSAMI VE TARİHÇESİ**

### **1.2.1 Perakendeciliğin Kapsamı**

Perakendecilik, günümüzden geçmişe doğru tarihsel bir süreç olarak ele alındığında küreselleşmenin de etkisiyle birlikte piyasalar üzerinde önemli değişimlere yol açmıştır. Örneğin, Fransa, İngiltere ve Almanya gibi pazarlarda Amerikan perakendecilik uygulamalarının etkisi, bu pazarlarda tarihi gelişim ve dönüşüme öncülük etmiştir. Uluslararası işletmeciliğin yayılmasıyla birlikte ortaya çıkan küreselleşme sürecinin hızlanmasında perakendecilik önemli bir etkiye sahiptir (Alexander, 2011: 532). Dolayısıyla gün geçtikçe büyüyen iş hacimleri ile dağıtım kanallarında önemli zincirler oluşturan büyük perakendecilerin ciddi bir güç haline geldikleri gözlemlenmektedir. Bir yandan üretici ve toptancı gibi satıcılarla çok sayıda ilişki geliştirirken, diğer yandan da tüketicilerle ilişkilerini de artırmaktadır (Torlak, 2009: 235). Perakendeciliğin, hızlı stok devri ve düşük kar marjına dayalı olarak ilerlemesi kitlesel perakendecilik olgusunun yayılmasını ve tüm dünyada ekonominin önemli dinamiklerinden biri olmasını sağlamıştır (Tek, 1999: 582).

## 1.2.2 Perakendeciliğin Tarihçesi

Perakendecilik; nihai tüketicilerin ihtiyaçlarının karşılanması için yapılan değiş-tokuş işi olarak ele alınırsa, tarihi insanlığın yaradılışına kadar uzanan bir süreç olarak görülebilir. Bununla birlikte tarihin bilinen ilk perakendecilik örneklerinden biri olan Kudüs Çarşısı 2000 yıldır perakende alışveriş deneyimi sunmaktadır. Alışveriş merkezlerinin ilk örnekleri olarak 9. yüzyılda İslâm kentlerinde uygulanmaya başlayan Kapalı Çarşılar gösterilmektedir. Ülkemizde ise Beyazıt da Fatih Sultan Mehmet'in İstanbul'u almasından sonra yapılan Kapalı Çarşı ve sonrasında da Yeni Cami külliyesi olarak yapılan Mısır Çarşısı, perakende alışveriş merkezlerinin ilk örnekleri olarak bilinmektedir (MEGEP, 2008: 13). Kapalı çarşılar ile ticari ilişkilerin kurulduğu Selçuklu kervansarayları, Anadolu'nun ilk hipermarketleri olarak bilinmektedir (Cengiz ve Özden, 2002:5).

Perakendeciliğin organizasyon olarak ortaya çıkışının tarihsel sürecinde; ilk örneklerine 1600'lerde, Boston, Newport, Philadelphia, New York ve Charleston yerleşim yerlerinde kurulan köy pazarları olduğu bilinmektedir. 1700'lerin başında ve 1800'lü yıllarda geniş bir ürün yelpazesine sahip ancak daha küçük alanlarda (m2 olarak) faaliyet gösteren perakendeciler kurulmaya başlanmıştır. Bu yerlerde şeker, kahve, barut, battaniye, boya, baharat, tuz, bıçak, balta, silah, mutfak, avcılık gömlek ve kaba kuru malların her çeşidi satılmıştır (Evans, 2011: 4). 1800'lerin ortasında eczanelerin yanında kitapçılar, ayakkabı satışı yapılan mağazalar ve kuyumcular perakende satış yapmaya başlamıştır. 1835'lerde perakendeciler tüketiciler için yeni kaynaklar keşfetmişlerdir. Mal satışında daha fazla uzman olmuşlardır. Tedarikte, risk belirli bir dereceye kadar ortadan kaldırılmış ve mağazalar daha düşük fiyatlar sunar hale gelmişlerdir. Bilinenin aksine indirim mağazaları, 1800'lerin ortalarında değil, 1930'larda ortaya çıkmışlardır. 1850'lerde uluslararası perakendeci firmalar İngiltere'ye giriş yapmış (Godley, 2002: 29-37) ve 1950'lere kadar burada perakendeciliğin gelişimine önemli katkı sağlamışlardır. 1860'larda Macy, Wanamaker, Stewarts ve Zion ilk gerçek Amerikan mağazaları olarak faaliyete geçmişlerdir. 1870'lerden başlayarak, mağazalarda ambalajlı ürünlerin ortaya çıkışı perakendecilikte daha verimli büyüme sağlamıştır. 1890'larda, perakendeciler karton kutularda kendileri mal almaya başlamış ve depolama işlemi firma dışı yerlerde

yapılmaya başlamıştır. Ceket, ayakkabı, elbise, etek, mont ve hazır giyim mağazaları giderek artmaya başlamıştır. 1890'ların sonuna doğru, mobilya mağazalarının ortaya çıkışı nakliye ve stoklama sorunlarını ortaya çıkarmıştır. Ardından, seyahat ve iletişimdeki gelişmeler, bölgesel ve hatta ulusal pazarlar açılmasına yol açmıştır. Mobilya ve cihaz üreticileri yeni iletişim ve ulaşım teknolojilerini (kataloglar ve posta siparişi, telefon) kullanmaya başlamıştır. 1889 ve 1932 arasında Paris'te Uluslararası Perakendecilikte Londra özgürlük operasyonu yürütülmüştür (Doherty ve Alexander, 2014: 4-10). 1920'lerin sonuna gelindiğinde, bazı üreticiler bir ürün satın almak isteyen müşterilerine, kendilerine gönderilen ürünü depodan doğrudan müşteriye ulaştıran bir sistem yürürlüğe koymuştur. Böylece daha az stok bulundurulması, nakliye ve iletişimde hızlanma ve ön paketleme gibi kolaylıklar sağlanmıştır. Bu değişiklik mağaza düzenleri dönüşümünü kolaylaştırmıştır. 1930 yılında süpermarketler, perakendecilikte birçok yenilikler başlatmış ve Michael Cullen New York'ta ilk Kral Cullen mağazasını açmıştır. Cullen ürünlerin yüksek hacimli alanlarda ve düşük fiyatlarla daha verimli pazarlanacağına inanmaktadır. 1932 yılında New Jersey'de eski bir otomobil fabrikasında bir mağaza açmıştır: Big Bear Market. 50.000 metre kare alan kullanım alanı olan mağazanın % 30'u zemin katta bakkal departmanı ve % 70'i özel bölümlere kiralanabilmektedir. Cullen'in bu uygulaması perakendecilikte departmanlı mağazacılığa öncülük etmiştir. Dünyadaki birçok ülkenin satışlarının büyük bir yüzdesi bugün zincir mağazacılık ile gerçekleşmektedir. Ancak 1930'larda ve 1940'larda durumun daha farklı olduğu bilinmektedir. Zincir mağazacılık, Amerika Birleşik Devletleri'nde önemli ölçüde büyümeye başlamıştır. Örneğin, 1929 yılında, zincirler mağazalar satışlarının % 17 ve eczane satış % 18'den sorumludurlar. 1948 yılında, rakamlar sırasıyla, % 52 ve % 23, 1977 itibariyle, miktarları sırasıyla % 97 ve % 53 civarında olduğu bilinmektedir. Dünyanın en büyük perakendecilerinden Wal-Mart, perakende mağazasının kendi formatıyla Amerika Birleşik Devletleri'nde 1962 yılında faaliyete başlamıştır (Godley ve Hang, 2012: 529-541).

1950'lerde zincir mağazalar ile birlikte franchising firmaları ortaya çıkmıştır. Bu firmalar, 1967 yılı itibariyle, komşu ülkelere veya benzer kültürel özelliklere sahip ülkelere kendi iş biçimlerini ihraç etme eğilimleriyle dünyada popüler olmuşlardır. 1950'lere kadar, şehir altyapılarının gelişmesi (taşımacılık, enerji, inşaat büyüklüğü

ve inşaat, vb) ve 1920'lerden itibaren 1950'lere kadar, insanların otomobili en yoğun ulaşım aracı olarak tercih etmeleri ilk büyük banliyo alışveriş merkezlerinin açılmasına yol açmıştır. 1960 ve 1970'ler perakendeciliğin gelişiminde önemli bir etkiye sahiptir. 1960'larda kolay sermayenin kullanılabilirliği, işsizliğin sürekli düşük seviyeleri, mütevazı inşaat maliyetleri, perakendecilikte yeniliklerin dalgalanmalarına neden olmuştur. Öte yandan, 1973 ve 1974 yıllarında son derece zor piyasa koşullarını da beraberinde getirmiştir. 1974 yılında İlk kez ABD'de satış işleminin ürüne ait barkodun optik okuyucuya okutulması, satış bilgilerinin kolayca kaydedilmesini ve denetlenebilmesini sağlamıştır (Gürsel, 2009: 407). Bu yöntem perakendecilik sektörüne önemli katkıda bulunmuştur. 1980'lerde perakendecilerin karşılaştığı zorluklar, enternasyonalizmi, yaşam tarzı pazarlama, self-servis pazarlama, tüketicilik, perakende yönetiminde profesyonellik, ölçme ve perakende verimliliğin artırılması ile pazar payı yönetimi ve büyüme gibi başlıklarda toplanmaktadır.

1980'li yıllar boyunca perakendecilik sektörü ve zincir perakendeciliği oldukça yüksek cirolara ve hızla artan satış rakamlarına ulaşmıştır. Avrupa'daki perakendeciliğin en etkin ve en güçlü olduğu ülke ise İngiltere olmuştur. 1980'lerde perakendecilikte meydana gelen uluslararasılaşma dalgası tüm dünyada görülmemiş etkilere neden olmuştur. Bu değişim dalgası İngiltere'ye 1980'lerde coğrafi yönelim ve motivasyonları benzersiz pek çok yabancı perakendeci kuruluşun giriş yapmasına öncülük etmiştir (Godley, 2002: 29). 1990'larda başarılı perakendeciler, demografik özellikler, değerler, çevresel kaygılar, bilgi teknolojisi, pazar bölümlendirme ve rekabetin değişen yüzü gibi değişkenleri anlamak zorunda kalmışlardır. 1990'lardan bu yana, İnternetin gelişiyle birlikte çok kanallı perakendeciliğin önemi artmıştır. Tüketiciler artık bir ürün almadan önce onları araştırabilecekleri bir kanal ile buluşmuşlardır. 2000'li yıllara gelindiğinde perakendecilik sektöründe rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte perakendeciler zincir mağazaları, TV, İnternet, katalog, evden alışveriş gibi yeni kanallar geliştirerek tüketicilere ulaşmaya çalışmışlardır. Değişen pazar koşullarında tüketicilerin yaşam tarzlarını, eğilimlerini daha iyi anlayan ve bunlara uyum sağlayan perakendeciler daha başarılı olmaya başlamışlardır. Bu nedenle tüketicilerin alışveriş davranışının ardındaki psikolojik ve davranışsal etkilerin ortaya çıkarılması oldukça önem kazanmıştır (Ozansoy ve ark.,

2013: 119). 2001- 2005 yılları arasında Çin'de perakendecilik sektörü küreselleşmenin de etkisi ile derin bir ivme kazanmıştır. Yurtiçi ve uluslararası oyuncuların daha aktif ve agresif hale gelmesi ile şirket birleşmeleri ve satın almaların genişlemesi tüm dünyadaki perakendeci kuruluşlara yeni bir ekonominin kapılarını açmıştır (Wang ve ark., 2008: 146). 2000'li yıllarla birlikte ABD ve tüm dünyada elektronik perakendecilik ön plana çıkmıştır. Yüksek kar marjlı ürün / hizmet sunan stratejiler izlenmiş; pazar özelleştirilmiş, hedef pazar gruplarına ayrılmıştır. Aynı anda mağaza hizmetleri ile birlikte dijital ürünleri daha geniş bir satış ağı ile desteklemek için dünya çapında tedarikçiler ile çalışılmıştır. Bu durum perakendeci kuruluşların yeni tedarik zinciri ve envanter yönetimi teknolojilerine yatırım yapma gereksinimini ortaya çıkarmıştır (Shockley ve Turner, 2014: 2). Günümüzde perakendecilik ise zamanla artan adımlar birikimi olarak görülmektedir. Herhangi bir noktada perakendeciliğin durumu, dönemsel özelliklere bağlı olduğu bilinmektedir (Evans, 2011: 9). Bir ülke veya bölgedeki genel ekonomik yapı ve kültüre özgü faktörler perakendeciler önemli bir etken olarak görülmektedir. İşletmelerin gelecekte başarılı olmaları için, farklılık yaratan stratejiler, tüketiciler ve maliyetleri arasında ilişkinin etkin bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir.

### **1.3 PERAKENDECİLİĞİN DEĞİŞİMİ VE ÖNEMİ**

Perakendecilik, bir toplumdaki pazarlama, dağıtım ve hatta diğer ekonomik faaliyetlerin önemli bir bölümünün tüketiciler tarafından görünen yüzüdür. Bununla birlikte perakendeci kuruluşlar ise, mal ve hizmetlerin üretim noktalarından, nihai tüketicilere ulaşmasıyla ilgili faaliyetlerin son çıkış kapısıdır (Tek, 1999: 582). Bu nedenle perakendecilik kavramının da pazarlama kavramı gibi belirli süreçlerin sonunda bugünkü aşamaya geldiğini söylemek mümkündür. Bugünkü perakendeciliğin deneyimsel perakendecilik olarak ifade edilmeden önceki gelişim sürecine baktığımızda; fonksiyonellik yaklaşımına göre perakendecilik; fiziksel dağıtım kanalı olarak görülmektedir. Yani ürün ve hizmetlerin, üretim noktalarından nihai tüketicilere ulaştırılmasını sağlayan ve böylece malların taraflar arasında fiziksel olarak değişiminin gerçekleşmesine yardımcı olan ve dağıtım maliyetlerini azaltmaya odaklı faaliyet olarak değerlendirilmektedir. Satış odaklı yaklaşıma göre; ürün ve hizmetlerin, ticari bir amaçla kullanılmaması ve kişisel kullanım amacıyla



doğrudan tüketiciye satışı ile ilgili faaliyetler olarak tanımlanmıştır. Perakende sektörünün büyümesiyle birlikte perakendecilik, üreticilerin, ürünlerini döktükleri çöplükler değil; aksine, müşterilerin temsilcisi konumuna gelmişlerdir (Kotler, 2007: 130). Pazarlama odaklı yaklaşıma göre perakendecilik, tüketici tatmini yaratmak amacıyla mal ve hizmetlerin satışı ve pazarlamasına ilişkin faaliyetler şeklinde tanımlanmıştır. Değişim işlemine odaklı yaklaşım ise ürün ve hizmetlerin kişisel, ailevi veya hane halkı kullanımı amacıyla taraflar arasında değişim işlemi gerçekleştirilmek için yürütülen işletme faaliyetleri olarak tanımlanırken, değer odaklı yaklaşım; tüketicilere satılan ürün ve hizmetlere değer ekleyen işletme faaliyetleri şeklinde tanımlanmıştır. Deneyim odaklı yaklaşım ise; günümüz perakendecilerini, yaşanan yoğun rekabet içerisinde varlıklarını devam ettirebilmek için ürün çeşitliliğinden ziyade tüketicilere deneyim (experience) pazarlayan araçlar olarak tanımlamışlardır (Varinli ve Oyman, 2013: 4). Öte yandan günlük yaşantımızın önemli bir parçası olan ve hayatımızın devamlılığı için çoğu ihtiyacımızı karşıladığımız (yeme-içme, giyinme, dinlenme, eğlenme v.b.) perakendeci kuruluşlar, bir yandan çeşitli ürün ve hizmetler sunarken, diğer yandan farklı deneyimler yaşatmaktadırlar. Üreticilerin satış temsilcisi ve tüketicilerin de satın alma temsilcisi rolü üstlenen perakendeciler, dağıtım kanalında önemli bir yere sahiptirler. Tüketicilere ve üreticilere sağladıkları yararların yanında perakendeciliğin ekonomiye önemli katkıları bulunmaktadır. Tarımsal üreticileri desteklemesi, imalat sanayini üretime yönlendirmesi, tedarik, lojistik, güvenlik, depolama, inşaat, bankacılık gibi birçok işletmeyi beslemesi, ürün ve hizmetlerde kaliteyi arttırmasının yanı sıra istihdam denilince ilk akla gelen sektörlerden biri olarak bilinmektedir. Perakende sektörünün sürekli değişen yapısı yeni gelişmeler yaşanmasına, yeni yeni perakende formatlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu durum uluslararası perakendeci kuruluşların sayısının giderek artmasına, dolayısıyla büyük şirketler arasında rekabetin şiddetlenmesine neden olmuştur. Özellikle gıda ve teknoloji perakendeciliği küresel boyutlara ulaşmış Amerika'dan Çin'e dünyanın dört bir yanına yayılmış durumdadır. Örneğin, Mc Donald's'ın 87 ülkede 8000'in üzerinde satış mağazası ve bir diğer Amerikan merkezli Wal- Mart'ın ise Çin'den Brezilya'ya kadar uzanan mağazalar ağı bulunmaktadır (Varinli ve Oyman, 2013: 4). Perakende sektöründe istihdam edilecek personelin özellikleri, perakendeci türlerinin çeşitlenmesi ile birlikte farklı kimliklere bürünmüştür.

Perakende sektörü zincir mağaza yöneticiliğinden sanal mağaza satış danışmanlığına kadar uzanan geniş bir alanda kariyer imkânı sunmaktadır. Bu nedenle perakende sektörü ülkeler açısından ekonomik refaha aracılık ederken, satış elemanları içinde önemli bir istihdam ve kariyer imkânı sağlar. Bu bölümde, perakendecilik konusunda temel kavramlar açıklanmış, perakendecilerin sınıflandırılması yapılarak, çeşitli perakendeci türleri ayrıntılı olarak incelenmiş ve son olarak perakendeciliğin dünyadaki ve ülkemizdeki gelişimi incelendikten sonra perakende sektöründeki insan kaynaklarının kariyer olanaklarına ilişkin bilgiler verilerek, mevcut durum ortaya konulmuştur.

#### **1.4 PERAKENDECİLİĞİN FONKSİYONLARI**

Perakendeciliği tüketicilere mal ve hizmetleri satma eylemi olarak tanımladığımızda (Yükselen, 2006: 268) tüketiciler, perakende sektörünün temel belirleyicisi konumunda yer alırlar. Perakendeciliğin işlevleri, hem tüketiciler, hem de üretici ve toptancılar için önemlidir. Perakendeciler müşterileri için satın alma uzmanı, tedarikçileri için de satış uzmanı görevini üstlenirler. Bu durumda tüketicilerin ihtiyaçlarını tahmin etme, mamul çeşitlerini oluşturma, pazar bilgisi toplama, müşterilerine kredi toplama gibi çeşitli pazarlama faaliyetlerinde bulunabilirler. Perakendeciler, üreticiler ile tüketicilerin bağlantısını sağlayan kuruluşlardır (Mucuk, 2009: 284). Bu nedenle organize perakendeciler, tüm planlarını ve programını hedef kitesine göre hazırlar ve yönetir. Perakendeciler, yerine getirdikleri çeşitli perakendecilik fonksiyonları ile bunları sağlamaya çalışırlar. Dağıtım kanalında yer alma amaçları da tüketicilere yönelik çeşitli fonksiyonları yerine getirmektir. Bu fonksiyonları beş ana başlık altında incelemek mümkündür (Varinli ve Oyman, 2013: 7). Bunlar:

- A. Ürün ve Hizmet Çeşitlendirme**
- B. Küçük Miktarlarda Satma**
- C. Stok Bulundurma**
- D. Hizmet Sağlama**
- E. Bilgi Paylaşımı**

Müşteri memnuniyeti, organize perakendeciliğin yaşam koşuludur. Ulaştırılan ürünlerin kalitesi, çeşidi, seçimi ve erişilebilirlikleri için özel süreçler organize perkendeciler tarafından yönetilir. Tedarik zinciri kapsamında ürünün üretileceği yerin tespiti- siparişi, ayrıştırma, nakliye, depolama, kalite kontrolü, paketleme, dağıtım, çalışan ücretleri, vergiler, enerji maliyetleri, mağaza kiralari gibi yasal yükümlülükleri yerine getirilir. Bu yükümlülüklerin tümünü yerine getirilirken, tüketici için en cazip fiyatlar yakalanır. Perakende sektörü içinde adil ve serbest rekabet ile ticaret ortamının sürekliliği vazgeçilmezdir (TOOB, 2012: 13 ).

#### **1.4.1 Ürün ve Hizmet Çeşitlendirme**

Perakendeci işletmelerin müşterilerine sunduğu ürün ve hizmetler, hem nicelik hem de nitelik olarak çok çeşitlidir. Sektörde pek çok farklı marka ve modelde binlerce ürün bulunmaktadır. Bu yüzden, perakendecilerin rakiplerine göre üstünlük sağlamalarının temel noktası, çok iyi bir ürün çeşitlendirme ve hizmet sunumu yapmalarına bağlıdır (Kurtoğlu, 2008: 19). Ortalama büyüklükteki bir süpermarkette 15.000-30.000 çeşit ürün olduğu bilinmektedir. Böyle bir çeşitlendirme, tüketicilerin istedikleri marka, renk, boyut, model ve fiyat aralığındaki ürünler arasından kolaylıkla tercih yapabilmelerine olanak sağlayacaktır. Diğer yandan, üreticiler, belirli ürünlerin üretiminde uzmanlaşmışlardır. (Varinli ve Oyman, 2013: 8). Örneğin, Süttaş, süt ürünleri; Eti, bisküvi ve Sana ise margarin üretir.

#### **1.4.2 Küçük Miktarlarda Satma**

Perakendeciler, üreticiden veya toptancıdan taşıma maliyetleri gibi çeşitli maliyetleri dikkate alarak genellikle büyük miktarlarda ürün satın alırlar. Ancak tüketiciler sadece ihtiyacı olan miktarlarda, diğer bir deyişle küçük miktarlarda ürün satın almaktadırlar. Bu yüzden perakendeciler, tüketicilerin özelliklerine ve satın alma alışkanlıklarına göre ayarlanmış, küçük miktarlarda ürünleri satışa sunarlar. Bununla birlikte çeşitli faktörler tüketicilerin satın alma alışkanlıklarını etkilemektedir. Mağaza yönetiminin de bu değişimleri yakından takip ederek, değişime göre uyarlaması, ürün çeşitlerini ve miktarlarını hazır bulundurması gerekmektedir (Varinli ve Oyman, 2013: 8). Örneğin, 2001 kriz döneminde tüketiciler daha küçük

boyutlarda ürün satın alma eğilimine girmişler, perakenciler de bazı ürün gruplarında tüketicilerin değişen tercihlerine göre daha küçük ürün paketleri satmışlardır.

### **1.4.3 Stok Bulundurma**

Perakencilerin yerine getirdikleri önemli işlevlerden biri de, stok bulundurmadır. Perakenciler tüketicilerin istedikleri ürünleri hazır bulundurmak amacıyla dağıtım kanalında yer almaktadır. İstedikleri ürünü istedikleri yerde bulabileceklerini düşünen tüketiciler, küçük miktarlarda ürün alırlar. Bu sebeple, asıl stoklama fonksiyonu perakenciler tarafından yerine getirilmektedir. Stok bulundurma maliyetini perakenci üstlendiğinden, tüketiciler stok bulundurma maliyetinden de çeşitli tasarruflar sağlamaktadırlar (Varinli ve Oyman, 2013: 8). Bununla birlikte stok yönetimi perakenciler için büyük önem taşır. Stok yönetimi kararlarındaki yanlışlıklar, önemli maliyet yükünü beraberinde getirir. Bu nedenle müşteri ihtiyaçlarının karşılanması için stok bulundurulması, satış fırsatlarının kaybedilmesini önleyebilmektedir (Yükselen, 2006: 279).

### **1.4.4 Hizmet Sağlama**

Perakenciler, tüketicilerin ürün kullanımlarını ve tüketimlerini kolaylaştırmak amacıyla çeşitli hizmetler sunarlar. Tüketicilere uygun malı, uygun yer ve uygun zamanda hazır bulundurarak hizmet sunumunu ve satış gerçekleştirip böylelikle yer, zaman ve mülkiyet faydalarını yaratırlar (Mucuk, 2009: 285).

### **1.4.5 Bilgi Paylaşımı**

Perakenciler faaliyetleri ile hem üreticilere hem de tüketicilere yardımcı olurlar. Perakencilik sektöründe ürünler, fiziksel olarak tüketiciye veya endüstriyel kullanıcıya aktarılırken, ters yönde de bilgi ve sipariş akışı gerçekleşir. Dağıtım kanalının her kademesi bir önceki kademenin faaliyeti hakkında bilgi sahibi olur (Yükselen, 2006: 276). Bununla birlikte günümüzde bilişim teknolojileri sayesinde tüketiciler, ürün çeşitlendirilmesi, fiyat düzeyi gibi çok çeşitli konularda

perakendecilere önerilerde bulunmakta ve bu öneriler doğrultusunda istedikleri ürünleri satın alabilme fırsatı yakalayabilmektedirler. Benzer şekilde perakendeciye ulaşan bu değerli bilgilerin, kanalda geri iletim yoluyla üreticilere ulaşması mümkün olabilmektedir (Varinli ve Oyman, 2013: 8).

## 1.5 PERAKENDECİLİĞİN EKONOMİK VE SOSYAL ETKİLERİ

### 1.5.1 Perakendeciliğin Ekonomik Etkileri

Perakendeciliğin ekonomik temelleri ekonomideki dört fayda türüyle açıklanabilir. Bunlar yer faydası, zaman faydası, mülkiyet faydası, şekil faydası olarak sınıflandırılabilir.

- A. Yer Faydası;** perakende satış faaliyeti tüketicinin istediği yerde yapılması, (Tek,1984: 48) yani ürün ve hizmetlerin tüketiciye istediği veya ihtiyaç duyduğu anda hazır bulundurulmasıdır.
- B. Zaman Faydası;** ürün ve hizmetlerin tüketicinin istediği veya ihtiyaç duyduğu zaman diliminde sunulmasını ifade eder.
- C. Mülkiyet Faydası;** perakendecilerin ürünleri veya hizmetleri tüketiciye kredi ile satarak, ürünün bedelinin ödenmesini vadelenendirilmesine rağmen mülkiyetini anında sahiplenmesini sağlar.
- D. Şekil Faydası;** Perakende mağazaların sattıkları ürünleri monte etmek veya konfeksiyon ürünlerini daraltmak, boyunu kısaltmak gibi yararlar sağlar (Varinli ve Oyman, 2013: 8).

Günümüzde perakendecilik, dünya ticaretinin ve birçok ülkenin önemli sektörlerinden biridir. Bu nedenle perakende sektöründe hızlı yapısal dönüşüm yaşanmaktadır. Yirminci yüzyılın sonunda, e-ticaret ortaya çıktıktan sonra, perakendecilik yönetiminde yeni yönetim araçları, perakendeciliğin giderek daha fazla uluslararası bir iş olarak algılanmasını sağladı. Tüketicilere genişletilmiş bilgi aktarımının sağlanması, tüketici talebinin bölümlendirilmesini mümkün kıldı. Talep zincirlerine değer katmak için uygulanan bu yeni yöntemler, talep zincirlerini daha verimli hale getirdi. Bu nedenle perakendeciler faaliyetlerini çeşitlendirme yollarını

seçti. Uygulanan yöntemler, Avrupa'da bugünkü perakendecilik faaliyetlerinin baştan sona gözden geçirilmesini sağlamıştır (Dawson, 2000: 120).

Perakendecilerin ekonomiye sağladığı önemli katkılardan biri de, yaptığı perakende satışlardır. Bu yönüyle perakende satışlar, ekonomiye katma değer yaratmaktadır. 2005'te ülkemizde perakende satışlar 60 milyar dolar civarında gerçekleşmiştir ve perakendecilik sektörü GSMH içinde yaklaşık %29'luk önemli bir paya sahiptir. Yine ülkemizde, toplam perakende tüketimin %65'ini gıda, %35'i gıda dışı tüketim oluşturmaktadır. Böylece perakendeciliğin gelişimi, ekonominin gelişimine yansımaktadır. Ülkemizde 200.000 üzerinde perakende mağaza mevcuttur. Birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de perakendecilerin %90'dan fazlası bakkal, manav, tuhafiyeci gibi küçük ölçekli perakendeci kuruluşlardır. Sektöre girişin kolay olması özellikle bakkal, büfe gibi küçük ölçekli bir perakende mağaza açmak için çok fazla sermaye gerekmemesi- kendi işini kurmak ve çalışmak isteyen küçük girişimcilere önemli fırsatlar sunmaktadır. Diğer yandan, özellikle 1990'lı yıllardan sonra sayıları ve pazar payları gittikçe artan büyük ölçekli perakende kuruluşlar da bu sektörde faaliyet göstermektedir. Sektördeki yoğun rekabet, tüketicilerin yararına olmakla birlikte, belirli konularda uzmanlaşamayan, yeterli sermayeye sahip olmayan küçük ölçekli işletmelerin kısa bir süre sonra kapanmasına yol açmaktadır. Sonuçta, açılan iş yeri sayısı ve kapanan iş yeri sayısının en fazla olduğu sektör, perakendecilik sektörüdür. Çoğu kez alış verişe çıktığımızda, yeni mağazaların açıldığına ve bazılarının kapandığına tanık olmaktadır. Gerçekten ülkemizde yıllardan beri faaliyet gösteren perakendecilerin sayısı oldukça sınırlıdır. Bunlar arasında Mehmet Efendi Kurukahvecisi ve Güllüoğlu Baklavaları önemli örneklerdendir (Varinli ve Oyman, 2013: 15). 2009 yılı itibariyle AC Nielsen, 2011 verilerine göre perakende markaları pazar payına ilişkin dünya ağırlıklı ortalaması 14,9'tür. Türkiye için ise, büyüme yıllar içinde artarak devam etmekte olup bu oran % 12'dir. Dünyada perakendecilik sektöründeki markalı ürünlerin tercihinin en fazla olduğu ülkeler sırasıyla % 46 oranla İsviçre, % 43 oranla İngiltere ve % 32 oranla Almanya olduğu belirtilmektedir. Oranlara bakıldığında ekonomik koşulların iyi olmasına rağmen tüketicilerin büyük bir kısmının perakendecilik sektöründe markalı ürünleri kullanmaya devam etme eğiliminde oldukları görülmektedir (Ustaahmetoğlu ve Çakıroğlu, 2013: 136).

### **1.5.2 Perakendeciliğin Sosyal Etkileri**

Perakendeci işletmeler, ekonomik ve sosyal kuruluşlardır. Bu nedenle perakendeci kuruluşlar, içinde bulunduğu ekonomik ve sosyal ortamdan soyutlanamazlar. Aynı zamanda ekonomik sosyal ortam perakendeciliğin kontrol edilemeyen en önemli dış çevre faktörlerindedir. Perakendeci kuruluşlar, aracı kuruluşlar olduğu için, içinde bulunduğu toplumun makroekonomik ve mikro ekonomik göstergeleri hakkında bilgi verir. Örneğin bir ülkedeki perakende fiyatların gösterdiği değişimler o ülkenin hem ekonomik hem de gelişmişlik düzeyi hakkında bilgi vermektedir (Tek, 1984: 47). Bunun yanı sıra perakendeciliğin sosyal katkılarından da söz edilmektedir. Bu konuda, çeşitli perakendecilerin ilginç düzenlemeler ile gün boyu yoğun iş temposunda çalışan tüketicilerin eğlenebilecekleri, dinlenebilecekleri ortamlar yaratmaları örnek gösterilebilir. Günümüz perakendecileri, alış veriş yapmaktan hoşlanan ancak, sınırlı zamanı sebebiyle mağazalara gidemeyen tüketiciler için ilginç ve eğlenceli ortamlar hazırlayarak onları çekmeye çalışmaktadırlar. Böylece bu ilginç ve eğlenceli mağaza ortamları hem tüketicilerin hoşça zaman geçirmelerine hem de alış veriş yapmalarına olanak sağlamaktadır. Ayrıca, tüketicilerin böyle ortamları daha fazla tercih etmesi perakende mağaza yöneticilerini ilginç ve eğlenceli ortamlar oluşturma konusunda yaratıcı fikirler geliştirmeye yöneltmektedir (Varinli ve Oyman, 2013: 22). Günümüzde perakendeciler müşterilerini eğlendirecek ve hoşça zaman geçirecek ortamlar hazırlayarak ürünlerini satmaktadır. Ayrıca, alış veriş merkezlerindeki sinemalar, çocuk oyun salonları, restoranlar, tüketicilerin sosyal faaliyetlere katılmalarına olanak sağlamaktadır.

### **1.6 PERAKENDECİLİĞİN SINIFLANDIRILMASI**

Perakendeciliğin sınıflandırılmasında çok değişik kriterler kullanılabilir. Uygulamada sınıflandırma kriteri olarak, daha çok ürün ve hizmet temelli genel sınıflandırma yapılırken, ölçek büyüklüğü, örgütsel yapı ve perakendecilikte uygulanan yöntemler açısından da sınıflandırma yapılabilmektedir (Tek, 1999: 583). Bununla birlikte satılan ürünün niteliği, uygulanan hizmet seviyesi, mağazaların mülkiyetinin kime ait olduğu, mağazaların yerleşim yerleri, satış yöntemleri gibi faktörler etkili olmaktadır.

## 1.6.1 Genel Sınıflama

Rom J. Martin perakendeci kurumları dört ana ölçüte göre sınıflandırmıştır. Bu genel sınıflandırma yöntemi diğer sınıflandırma türlerini de kapsamaktadır. Bununla birlikte bu genel sınıflandırma türlerine yeni türlerde eklenmiştir.

### 1.6.1.1 Satılan Ürün Türüne Göre Perakendecilik

- Her türlü tüketim malı satanlar (bakkal, çerçi vb.),
- Çok ürün dizisi bulunduran kolaylık mağazaları (süpermarket vb),
- Bölümlü mağazalar,
- Çeşit mağazaları
- Kolayda bulunan malları satanlar (büfeler, bakkallar)
- Beğenmelik mal satanlar (konfeksiyon, mobilya vb.)
- Özellikli mal satanlar (video, bilgisayar vb.) bulunmaktadır.

### 1.6.1.2 Görülen İşlevlere Göre Perakendecilik

- Self servis mağazaları,
- Servis (hizmet) mağazaları
- Peşin öde götür (Cash&Carry),
- Süpermarketler,
- Depo kulüpleri,
- Süper marketler, (Varinli, 2005: 8-9).
- Mağazasız perakendecilik türlerindeki perakendeciler bu sınıflandırma içindedir
- Doğrudan pazarlama (telepazarlama, televizyonlu pazarlama, kapıdan kapıya vb.) :
- Posta İle Satış Mağazaları
- Tele Pazarlama
- Televizyonlu Pazarlama
- Elektronik Perakendecilik
- Video Center



- Doğrudan (kapıdan kapıya/aktif) satış
- Otomatik satışlar (Tek, 1999:584)

### **1.6.1.3 Mülkiyetine (Sahipliğe) Göre Perakendecilik**

Bu sınıflandırmada iki önemli kriter göz önünde bulundurulmalıdır. Mülkiyetin genişliği ve mülkiyetin niteliğidir.

#### **1.6.1.3.1 Mülkiyetin Genişliğine Göre**

- Bağımsız perakendeciler (küçük veya büyük mağazalar),
- Birleşik perakendecilik (ticaret)
- Gönüllü zincirler,
- Perakendeci gruplaşmaları
- Zincir mağazalar,
- Franchising mağazaları, (Starbucks, Mcdonalds v.b.) yer alır.
- Çok uluslu perakendeciler

#### **1.6.1.3.2 Mülkiyetin Niteliğine Göre**

- İmalatçının kendi perakende satış mağazası,
- Kiralanmış reyonlar,
- Corner shop,
- Şirket biçiminde (AŞ,LTD,Şt, v.b)
- Kamu mağazaları (Et balık kurumu, Çaykur, belediye iktisadi teşebbüsleri, yedi emin depoları v.b.) ,
- Kooperatif mağazaları,
- İmalatçının kendi mağazaları,
- Bağımsız tek perakendeciler (Tek, 1999:584).

#### 1.6.1.4 Yerleşim Yerine Göre Perakendecilik

Semt pazarlarındaki tezgâhlı satıcılar, alışveriş merkezlerindeki mağazalar, kent ana ticaret merkezlerindeki mağazalar, benzin istasyonlarına ait marketler vb (Kursoğlu, 2008: 19). Yerleşim yerlerinde kurulan perakendeci işletmeler bu sınıflandırma içinde yer alır. Bununla birlikte diğer örnekleri ise şöyledir:

- Mahalleler
- İkincil ticaret merkezleri
- Ticaret merkezlerindeki mağazalar (ak merkez, capitol v.b)
- Kent ana ticaret merkezlerindeki mağazalar
- Semt pazarlarındaki tezgâhlı satıcılar
- Karayollarının kenarındaki satıcılar
- Benzin istasyonları içinde veya yanındaki fast food mağazaları
- Benzin istasyonlarına ait (kolaylık) marketler
- Köy ve kasabadaki dükkânlar
- Seyyar satıcılar
- İnternet ağı
- Kamyonlu satıcılar(mobil, araçlı)
- Açık oto pazarları
- Self servis birimler(bankamatik otomatik postane gibi)(Tek,1999: 585)

#### 1.6.1.5 Satış Yöntemlerine Göre Perakendecilik

Ürün ve hizmet sunumunda kullandığı satış yönteminin etkili olduğu bu sınıflandırma türünde, perakendeci kuruluşun;

- Geleneksel satış,
- Gezici satış,
- Posta yoluyla satış,
- Self servis yöntemiyle satış,
- Otomatik makinelerle satış,
- İndirimli satış mağazaları,
- Mobil satış ve internet üzerinden satış gibi pek çok farklı yöntem kullanılmaktadır (Varinli, 2008: 10).

## **1.6.2 Ölçek Büyüklüğüne Göre Perakendecilik**

Ölçek büyüklüğünün hesaplanmasında mağaza satış alanı, mağazadaki kasa sayısı, çalışan personel sayısı, işletmenin haftalık veya yıllık satışları, hukuki örgüt biçimi, işletmenin kuruluş sermayesi gibi kriterler rol oynar (Tek, 1999: 585).

### **1.6.2.1 Küçük ve Orta Ölçekli Perakendeci Mağazalar**

Ölçek büyüklüğüne göre sınıflandırmada pek çok kriter ayrı ayrı kullanılabilirdiği gibi bu kriterlerin bir arada kullanılması da mümkündür. Buna göre çalışan sayısı açısından 1 ile 50 arasında çalışana sahip perakendeciler, küçük ölçekli perakendeciler olarak adlandırılır. Genellikle bakkal, manav, kasap gibi iş yerleri küçük perakendeci olarak ifade edilir. Bununla birlikte 50 ile 200 arasında çalışana sahip, genellikle şahıs şirketi, kolektif şirket veya limitet şirketi gibi hukuksal yapıya sahip perakendeciler orta ölçekli olarak ifade edilebilmektedir. Küçük ve orta ölçekli perakendeciler, faaliyet serbestliği ve iş hacimlerindeki esnekliğe göre büyük ölçekli perakendecilere göre avantajlı konumda iken, rekabet gücü ve pazar payı açısından büyük ölçekli perakendecilerle kıyaslanması mümkün değildir (Varinli, 2008: 11).

### **1.6.2.2 Büyük Ölçekli Perakendeci Mağazalar**

Hukuksal yapısı bakımından anonim şirketi olarak kurulan, 200 den fazla çalışana sahip, işletme yönetimi açısından çok uluslu yapıya sahip sermaye yapısı, işletme maliyetleri ve rekabet güçleri bakımından küresel işletme olarak ifade edilebilen büyük ölçekli perakendeciler, orta ve küçük ölçekli perakendecilere göre daha avantajlı bir yapıya sahiptirler. Satın alma gücü ile doğrudan üreticiden satın alabildiklerinden kar marjları oldukça yüksektir (Varinli, 2005: 10). Ayrıca doğrudan satın almalar sayesinde dağıtım kanallarında dikey ve yatay bütünleşme imkânları vardır.

### **1.6.3 Örgütsel Yapı ve Uygulanan Yöntemlere Göre Perakendecilik**

Bu açıdan perakendeci mağazalar klasik ve modern olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Klasik perakendeciler bağımsız küçük imalatçı, toptancı ve perakendecilerin oluşturduğu klasik dağıtım kanallarında yer alan, kişisel hizmete dayalı bakkal, kasap, manav gibi dükkanlar ya da perakende pazarlama kuruluşlarıdır (Tek, 1999: 583). Modern perakendeciler klasik perakendeciler dışında kalan ve ölçek, hizmet, işlev vb. gibi birçok bakımdan farklılıklar gösteren kuruluşlardır. Örnek olarak, süpermarketler, hipermarketler, alışveriş merkezleri gösterilebilir.

#### **1.6.3.1 Klasik Perakendeci Mağazalar**

Geleneksel (klasik) yapıda daha çok kişisel hizmetin ve ilişkilerin ağırlıkta olduğu kasap, bakkal, manav gibi bağımsız, küçük ölçekli kişi ya da kurumlar akla gelir (Varinli ve Oyman, 2013: 120). Bağımsız küçük imalatçı, toptancı ve perakendecilerin oluşturduğu klasik dağıtım kanalında yer alan, kişisel hizmete dayalı perakende pazarlama kuruluşları olarak da ifade edilebilir (Tek, 1999: 585).

#### **1.6.3.2 Modern Perakendeci Mağazalar**

Klasik perakendeciler dışında kalan ölçek hizmet türü satış yöntemi mülkiyet durumu v.b. birçok bakımdan onlardan farklı özellikler gösteren kuruluşlarıdır. Genellikle bütünleşik dağıtım kanalları içinde yer alırlar. Bölümlü mağazalar, süpermarketler, birleşik perakendeciler zincir mağazalar fast-food restoranları alışveriş merkezleri örnek olarak gösterilebilirler. Gelişmiş ülkelerde büyük ölçekli mağazalar olarak ifade edilen bu kuruluşlar, satış hacimleri, pazar payları ve tüketici alışkanları bakımından klasik perakendecilerden oldukça farklı oldukları gibi günlük yaşamın ayrılmaz bir parçası; tüketim ekonomisinin, bolluğun ve refahın birer simgesidir (Tek,1999:585).

## 1.6.4 Mağazalı ve Mağazasız Perakendecilik

### 1.6.4.1 Mağazalı Perakendeci Kuruluşlar

Mağazalı perakendecilik kendi içinde farklı alt gruplarda incelenebilir. Sınırlı bir mal dizisine sahip özellikli mağazalar, her biri ayrı mal dizisine sahip olan bölümlü mağazalar, düşük maliyetle ve düşük kar marjı ile çalışan yüksek satış hacmine sahip süper marketler, kentin alış verişi yoğun olan yerlerine kurulan küçük ölçekli genellikle haftanın her günü açık olan kolayda mağazalar, malların sürekli olarak piyasa fiyatının altında satıldığı indirimli mağazalar, düşük fiyatlı perakendeciler, süper mağazalar, kataloglu sergi salonu perakendecileri bunların bazılarıdır (Yükselen, 2006: 269-272).

- Hizmet Mağazaları
- Departmanlı Mağaza
- Birleşik Perakendecilik
- Zincir Mağazalar
- Süperet Mağazalar
- Self Servis Mağazaları
- Hipermarketler
- Alışveriş Merkezleri
- Bağımsız Mağazalar
- Kataloglu Teşhir Mağazaları (Showroom)
- Halk Mağazaları
- Kooperatif Mağazaları
- Kategori Öldüren Mağazalar
- Beğenmelik Mağazalar
- Niş Perakendecileri
- Korner(Köşe) Mağazaları( Corner Shop)
- Gümrüksüz Veya Vergisiz Satış Mağazaları
- Franchising (Tek, 1999:587-595)
- Gıda Ağırlıklı Perakendeci Kuruluşlar
- Kolaylık Mağazası
- Geleneksel Süper Marketler

- Karma Mağaza
- Sınırlı Ürün Dizisi Sunan Mağaza
- Depo Mağaza
- Özellikli Mağazalar
- Çeşit Mağazası
- Alış Veriş Merkezleri
- Geleneksel Bölümlü( Departmanlı) Mağaza
- Tam Ürün Dizilimleri Sunan İndirimli Mağaza
- İndirimli/Düşük Fiyatlarla Ürün Sunan Zincirler
- Fabrika Satış Yeri
- Depo Kulüpleri,
- Semt Pazarları
- Bit Pazarları (Varinli, 2008: 32)

#### **1.6.4.2 Mağazasız Perakendecilik**

Müşterilerin herhangi bir mağazayı ziyaret etmeden satın alma işlemini gerçekleştirdikleri alışveriş şeklidir. Müşterilerin kapı kapı dolaşarak ziyaret edildiği gezici satış, belli bir merkeze online bağlı otomatik makinalarla sipariş alındığı ve ürün tesliminin daha sonra yapıldığı otomatik makinelerle satış, reklam, telefonla satış, posta yoluyla satışın gerçekleştiği doğrudan pazarlama uygulamaları aracılığı ile yapılan satış, internet ortamında bilgisayar etkileşimli perakendecilik (Varinli, 2008: 34), mağazasız perakendecilik uygulamalarının en yaygın örnekleridir.

- Doğrudan Pazarlama
- Doğrudan Posta
- Katalog Perakendeciliği
- Tele Pazarlama(Telefonla Satış)
- Televizyonlu Pazarlama
- Elektronik Alış Veriş
- Doğrudan Satış
- Kapıdan kapıya satış
- Ev partisi türü doğrudan satışlar

- Otomatik makineli satış (Tek, 1999:600-608)
- İnternette Satış
- Yeni Perakendecilik Formatları (Varinli ve Oyman, 2013:137)

## 1.7 PERAKENDECİLİĞİN GELİŞİMİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Perakendecilik sektörü dahil, olmak üzere dünya üzerindeki tüm işletmecilik faaliyetlerinde hızlı ve köklü değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerin kökeninde teknolojinin etkisiyle tüm dünyayı bir köy haline getiren küreleşme yatmaktadır (Kotler, 2003: 4). Küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve rekabetin etkisiyle birlikte perakendecilik sektörünü etkileyen faktörleri; demografik faktörler, ekonomik faktörler, sosyo-kültürel ve psikolojik faktörler, rekabet, teknoloji ve iletişim araçlarındaki gelişmeler, yasal ve uluslararası çevre (Varinli ve Oyman, 2013: 42-51) şeklinde sınıflandırmak mümkündür.

- A. Demografik faktörler:** Nüfus artış hızı, nüfusun yaş gruplarına göre dağılımı, nüfusun cinsiyete göre dağılımı, kentleşme oranı, hane halkı sayısı ve büyüklüğü, nüfusun aile yaşam dönemine göre dağılımı, tüketicilerin eğitim düzeyi gibi faktörler yer alır
- B. Ekonomik faktörler:** Bugün dünyada elektronik ticaret hacmi her geçen gün katlanarak büyümektedir. Ekonominin bu değişim hızı perakende sektörünü de doğrudan etkilemektedir. Üreticilerin ve tüketicilerin gelirleri, gelir dağılımı, enflasyon, tüketici kredisi ve kredi kartı kullanımı, tüketimin ve üretimin değişen niteliği v.b. benzeri faktörler perakende sektörünün ekonomik yapısını doğrudan etkilemektedir.
- C. Sosyo-Kültürel ve Psikolojik Faktörler:** Toplumsal yapıda kadının rolündeki değişimler, tüketicinin satın alma alışkanlıklarındaki değişimler, müşteri olma güdüleri, yaşam tarzındaki değişimler örnek olarak gösterilebilir (Varinli ve Oyman, 2013: 42).
- D. Rekabet:** Perakendecilerin küçük olduğu dönemde, güç üreticilerdeydi. En güçlü üreticiler, ürünleri için istedikleri şartları ve raf alanlarını belirleyebiliyordu. Dev perakendecilerin ortaya çıkmasıyla birlikte söz konusu güç dengesi değişti. Artık perakendeciler, üreticilerin ürünlerini

döktükleri çöplükler değil, aksine üretici için müşteri temsilcisi olurken, müşterileri için de birer satın alma sorumlusu haline geldiler (Kotler, 2007: 130). Üreticiler ile perakendeciler arasında yaşanan bu rol değişimi perakendecilik sektörünün kendi için yeni dinamiklerini ortaya çıkarmıştır. Gıda perakendeciliği ve hizmet perakendeciliği konusunda meydana gelen gelişmeler rekabeti de beraberinde getirmiştir. Yaşanan bu rekabet, hipermarketler veya departmanlı mağazalar gibi büyük ölçekli perakendecilerin yanı sıra diğer perakendeci türlerini de etkilemiştir (Varinli ve Oyman, 2013: 60).

**E. Teknoloji ve İletişim Araçlarındaki Gelişmeler:** Günümüzde pazarlar ve pazarlama faaliyetleri sanayi toplumunun hemen arkasından gelen bilgi ekonomisinin etkisiyle tamamen değişti. Yaşanılan dijital devrim, uzay, zaman ve kütle kavramları yeniden tanımlanmasına neden oldu (Kotler, 2003: 285). Bu durum perakende sektöründe barkodlar, radyo frekanslı tanıtım etiketleri, 2D-QR kodları, kiosklar, akıllı aynalar, elektronik etiket sistemi, akıllı raflar v.b. teknolojilerin kullanımını artırdı.

**F. Yasal ve Uluslararası Çevre:** Tüketicinin korunması hakkındaki kanunlar, haksız rekabetin önlenmesi hakkındaki kanunlar perakendecilerin yakından ilgilenmesi gereken konular arasında yer alır (Varinli ve Oyman, 2013: 51-72).

## 1.8 KÜRESEL PERAKENDECİLİK VE E-TİCARET

Dünya ekonomisi hızla küresel bir yapıya bürünmektedir. Bu nedenle bütün işletmeler, küresel rekabeti stratejik bir amaç haline getirmelidirler. Küreselleşmenin önündeki en büyük engel ise ulusal sınırlardır (Drucker, 2007: 73-75). Yeni bir ekonomik döneme girdiğimiz bu günlerde, ülke ekonomileri birbirlerine sıkı sıkıya bağlı ve bağımlı hale geldi. Bu yeni dönem, maliyetlerin indirilmesi, üretim süreçlerinin yenilenmesi, mal ve hizmetlerin tedarik edilebilirliğinin hızlandırılması için muhteşem fırsatlar sunmaktadır (Kotler ve Caslione, 2011: 21). Bu noktada perakendecilik, dünya ekonomisinin temel taşlarından biridir. Özellikle gıda perakendecileri, küresel boyutta Amerika'dan Çin'e dünyanın dört bir yanına yayılmış durumdadır (Varinli ve Oyman, 2013: 4). Bilgi ekonomisinin hayatımızda



giderek daha etkin bir rol oynadığı günümüzde yaşanan dijital devrim az sermaye ile işe başlayan şirketlere ve “niş” (dar konum) şirketlerine, dünyanın dört bir tarafındaki pazarlara ulaşma imkânı sağlamaktadır. Pazarlamacılar, müşteri değerini, nasıl tanımladıklarını, nasıl ilettiklerini ve ürünlerini nasıl teslim ettiklerini yeni baştan düşünmek zorunda kalmaktadırlar. Dev perakendeci kuruluşların küresel pazarlarda doyum noktasına ulaşmasına karşın, pazarda meydana gelen internet perakendeciliği, TV, dergi ve internet aracılığıyla doğrudan müşterilere ulaşılmasına imkan sağlayan yeni iletişim araçları perakendecilik sektörünün deneyim pazarlamasına doğru yönelmesine neden olmuştur (Kotler, 2002: 18). Bu anlayış, her bir müşteriye ve beraberindekileri yönetmekte kullandıkları becerilerini daha da geliştirmelerine neden olmaktadır. İstenilen ürünlerin tasarımını birlikte yapmak için müşterilerin gereksinimine her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. Bu yeni değişim ile birlikte perakendecilerin önemi bir kat daha artmıştır. Perakendeciler artık, tüm dünyada müşteriler ile üreticiler arasındaki köprü konumu güçlendirmiştir (Kotler, 2007:132). Perakendecilik sektörü, Amerika’dan Asya’ya, Avrupa’dan, Afrika’ya kadar uzanan küresel pazarda etkin rol oynamaktadır. Perakende sektöründeki bu değişimin en önemli faktörü hiç şüphesiz ki elektronik ticarettir. Dünya ekonomisini incelendiğinde; Amerika’da 2016 yılı itibariyle e-ticaret satışlarının % 62 büyümeyle 327 milyar USD ulaşması beklenmektedir. Avrupa’da 2016 yılı itibariyle e-ticaret satışlarının % 78 büyümeyle 230 milyar USD ye ulaşması beklenmektedir. Brezilya’da 2016 yılı itibariyle e-ticaret satışlarının % 21,9 büyümeyle 18,7 milyar USD ye ulaşması beklenmektedir. Çin’de e-ticaret satışları 2011 yılında bir önceki yıla göre % 66’lık bir artışla 780 milyar CNY (124 milyar USD ) olarak gerçekleşmiştir. Şu anda toplam tüketimin sadece % 3’ü e-ticaret üzerinden gerçekleşirken, bu oranın 2015 yılı itibariyle % 7 ‘ye ulaşması hedeflenmektedir. Hindistan’ın 2011’de 600 milyon USD olan e-ticaret satışlarının 2020 yılında 70 milyar USD olması hedeflenmektedir. Perakendecilik sektörü özellikle 2005 yılından bu yana kayda değer bir gelişim seyri içinde, oldukça karmaşık olan süreçleri her gün daha sofistike bir şekle büründürerek Global Perakende Gelişim Endeksinde (GRDI) ilk 30 arasına girip 2010 yılında 18, 2011 yılında 10 ve 2012 yılında da 13. Sırada yer almaktadır (TOBB, 2012: 25). Perakendecilik sektörü bir bütün olarak kriz dönemlerinde de büyümeyi sürdürebilmiş ve istikrar yakalamıştır.

**Tablo 1: Küresel Perakende Gelişim Endeksi Dünya Sıralaması**

2012 Sıra	Ülke	Bölge	Pazar çekiciliği %25	Ülke riski %25	Pazar doygunluğu	Zaman baskısı	QRDI Notu	2011'e göre değişimi
1	Brezilya	L. Amerika	100	85	48	61	73	0
2	Şili	L. Amerika	86	100	17	57	65	0
3	Çin	Asya	53	72	29	100	63	+3
4	Uruguay	L. Amerika	84	56	60	52	63	-1
5	Hindistan	Asya	31	66	57	87	60	-1
6	Gürcistan	O. Asya	27	68	92	54	60	N/A
7	B.Arap.E.	O. Doğu	86	93	9	52	60	+1
8	Umman	O.Doğu	69	98	17	50	58	N/A
9	Moğolistan	Asya	6	54	98	75	58	N/A
10	Peru	L. Amerika	43	55	62	67	57	-3
11	Malezya	Asya	58	98	18	54	57	+8
12	Kuveyt	O. Doğu	81	88	36	20	56	-7
13	<b>TÜRKİYE</b>	<b>B. Avrupa</b>	<b>78</b>	<b>69</b>	<b>32</b>	<b>33</b>	<b>53</b>	<b>-4</b>
14	Arabistan	O. Doğu	63	81	35	33	53	-4
15	Sri Lanka	Asya	12	68	79	51	52	+6

**Kaynak: AT Kearney, Akt: TOBB, 2012: 27.**

### 1.8.1 Avrupa'da Perakendecilik Sektörü

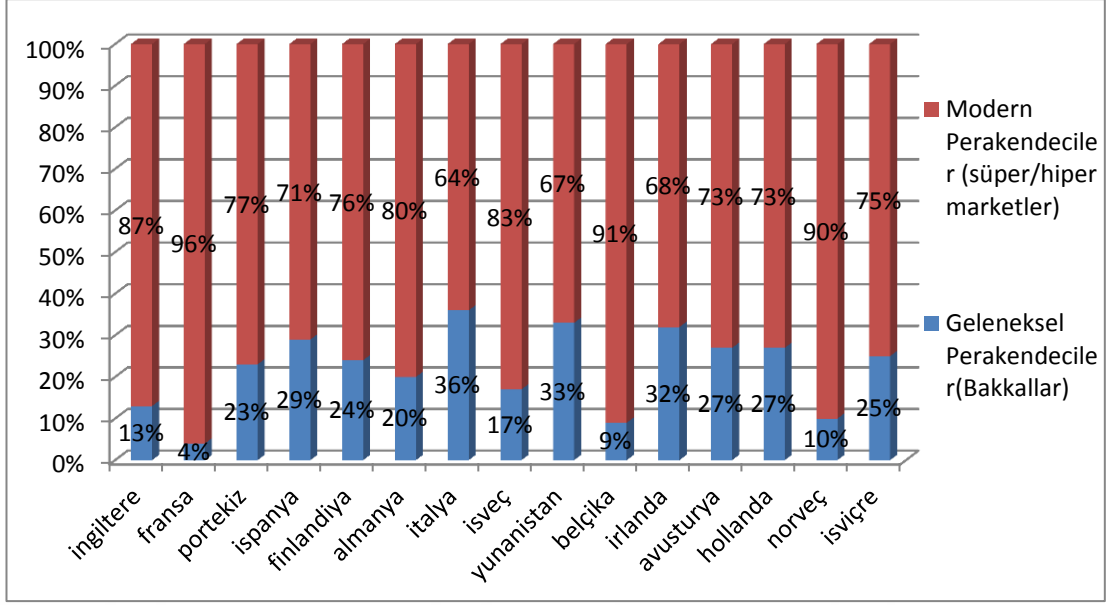
Perakende sektörü gerek nüfus gerekse tüketim harcamaları açısından Dünya ve Avrupa genelinde önemli bir potansiyel sunmaktadır. Tüketim harcamaları açısından Avrupa'da 7. sırada yer alan Türkiye, gıda harcamalarında 5. gıda dışı perakende harcamalarında ise 8. sırada yer almaktadır. AB ülkelerinde toptan ve perakende ticaretin toplam ekonomi içindeki payı, diğer ülkelerle paraleldir.

**Tablo 2: Avrupa Ülkeleri Perakende Büyüklükleri Karşılaştırmaları**

2012 Sıra	Ülkeler	Nüfus (milyon)	Tüketici Harcaması (milyon \$)	Gıda Harcaması (milyon \$)	Perakende Satışları (milyon \$)
1	Almanya	81,8	1.947.176	191.309	639.212
2	Birleşik Krallık	62,7	1.487.908	122.426	620.632
3	Fransa	63,3	1.549.662	188.079	616.706
4	Rusya	142,9	914.610	266.855	503.482
5	İtalya	60,7	1.358.787	185.472	476.380
6	İspanya	46,2	891.783	117.448	312.515
7	<b>Türkiye</b>	<b>73,7</b>	<b>568.507</b>	<b>114.523</b>	<b>174.644</b>
8	Hollanda	16,7	370.262	39.922	148.108
9	Polonya	38,2	313.440	57.278	116.417
10	Belçika	11,0	259.648	34.067	114.050
11	İsveç	9,4	250.174	27.557	105.556
12	Yunanistan	11,3	230.546	36.292	66.414
13	Portekiz	10,6	159.739	23.574	66.318
14	Çek Cumhuriyeti	10,5	111.675	13.243	46.401
15	İrlanda	4,5	99.230	9.141	45.999

**Kaynak: Euromonitor, Akt: TOBB, 2012: 28.**

Avrupa’da modern perakende sektörünün payı, toplam perakende sektörünün % 80-90’ına yakındır. Öte yandan, Planet Retail’in tahminlerine göre, sektördeki en büyük 5 perakendeci işletmenin pazar payı % 20’nin altındadır. AT Kearney verilerine göre ise organize gıdada büyük perakendecilerin payı % 17 seviyesindedir. Elektronik sektöründeki durum ise tersi bir tablo sunmaktadır: % 9’a karşılık % 91. AB ülkelerinde her bir milyon nüfusa ortalama 15 hipermarket ve 150 süpermarket düşerken, bu rakam Türkiye’de henüz 3 hipermarket ve 17 süpermarket civarındadır (TOBB, 2012: 7).



**Şekil 1: AB Ülkelerinde Perakende Sektöründe Geleneksel- Modern Perakende Payları**

**Kaynak: Eurocommerce; Akt: TOBB, 2012: 7.**

### 1.8.2 ABD'de Perakendecilik Sektörü

1600'lü yıllarda, ABD'de Boston, Newport, Philadelphia, New York ve Charleston yerleşim yerlerinde temelleri atılan perakendecilik sektörü, 1700'lerin başında ve 1800'lü yıllarda geniş bir ürün yelpazesine, perakendeci işletmeler haline dönüşmüştür. 1800'lerin ortasında eczanelerin yanında kitapçılar, ayakkabı satışı yapılan mağazalar ve kuyumcular perakende satış yapmaya başlamıştır. 1835'lerde perakendeciler, tüketiciler için yeni kaynaklar keşfetmiştir. Mal satışında daha fazla uzman olunmuştur. Tedarikte, risk belirli bir dereceye kadar ortadan kaldırılmış ve mağazalar daha düşük fiyatlar sunar hale gelmişlerdir. Bilinenin aksine indirim mağazaları, 1800'lerin ortalarında değil, 1930'larda ortaya çıkmıştır (Godley, 2002: 30-32). 2000'li yıllarla birlikte ABD ve tüm dünyada elektronik perakendecilik ön plana çıkmıştır. Yüksek kar marjlı ürün / hizmet sunan stratejiler izlenmiştir. Pazar özelleştirilmiş hedef pazar gruplarına ayrılmıştır (Shockley ve Turner, 2014: 2).

### **1.8.3 Çin’de Perakendecilik Sektörü**

Çin perakendecilik sektöründe 1981 yılında başlayan büyük gelişmeler üç adımda gerçekleşmiştir. Birinci adımda, (1981-1990) devlet perakendecilere hâkim olmuş ve planlı ekonomi sistemi, sektörün dinamiklerinin itici gücü olmuştur. İkincisi (1991-2000) perakendeci işletmelerin sahiplik yapısı bakımından çeşitlendirmeler yaşanmış ve pazar mekanizmasının çeşitli kaynakları ve zincir mağazalar, yatırımları çekmede merkezi konum gelmiş ve iş geliştirme bölgelerinin en popüler uygulaması olmuştur. Üçüncüsü (2001- 2005), küreselleşme derin özellikli bir ivme kazanmıştır. Yurtiçi ve uluslararası oyuncuların daha aktif ve agresif hale gelmesiyle şirket birleşmeleri ve satın alma yoluyla genişleme, birincil araç olarak kullanılmıştır. Bu durum Çin’de perakendecilik sektörünün, daha konsantre bir hale gelmesini sağlamıştır (Wang ve ark., 2008: 145-150).Günümüzde ise Çin’in yakaladığı ekonomik büyüme hızı, onun dünyanın en büyük ekonomileri arasında yer almasını sağlamıştır.

### **1.8.4 Türkiye’de Perakendeciliğin Gelişim Süreci ve Ülke Ekonomisindeki Yeri**

#### **1.8.4.1 Türkiye’de Perakendeciliğin Gelişim Süreci**

Türkiye’de perakendeciliğin gelişim sürecine baktığımızda ilk kez 1955-1956 yıllarında Migros ve Gima gibi büyük alışveriş merkezleri ile başlayan ancak daha sonra bir duraklama dönemi yaşayan perakendecilik, 1973 yılında “Büyük Mağazaların Teşviki Kanun Tasarısı” ile yeniden hareketlenmiş olsa da toplumdan gelen (özellikle Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu’ndan) gelen direnç nedeniyle tekrar bir gerileme dönemi yaşamıştır. Örneğin ABD’ye göre 60 yıl, Avrupa ülkelerine göre 30-40 yıllık bir gecikme yaşanmıştır. Türkiye de çağdaş perakendeciliğin başlangıcı olarak 1990’lı yıllar gösterilmiştir (Tek, 1999: 582). Türkiye’de organize perakende sektörü, bugün Avrupa birliğine (AB) üye ülkeler içerisinde 7. sırada dünya sıralamasında ise 10. sıraya kadar yükselmiştir. Bunun nedeni, ülkemizde geleneksel perakendecilik anlayışından organize yapıya doğru bir dönüşüm yaşanmıştır. Bu dönüşüme etki eden faktörler: uzmanlaşma, ekonomik büyüme ve serbest piyasadaki hareketliliğin yabancı mal ve hizmet akışını

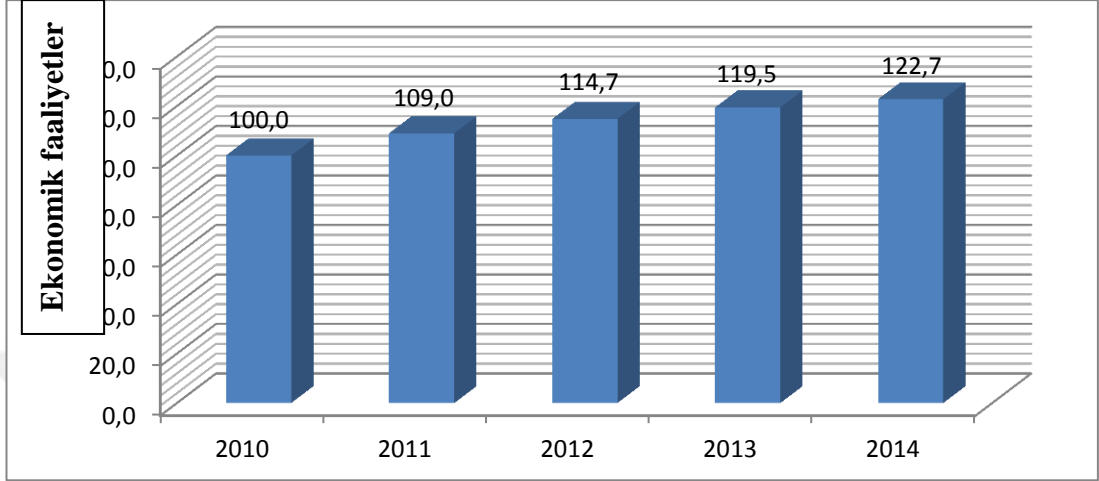
hızlandırması, teknolojik gelişmeler ve yeni teknolojiye ulaşma olanakları, perakende sektörünün Türkiye pazarına verdiği önem, yerli firmaların ticari faaliyetlerinde gelişim, kişi başına düşen milli gelirdeki artış v.b. faktörler etkili olmuştur (Varinli ve Oyman, 2013: 28).

Ülkemizde organize perakendenin payı 2004'te % 30 iken 2009 yılı itibariyle % 43 düzeyine ulaşmıştır. Türkiye'de hızlı tüketim ürünleri perakende pazarında ağırlık, geleneksel perakendeciliktedir. Organize hızlı tüketim ürünleri perakende pazarı içinde en hızlı büyüyen kanal indirim mağazacılığı olup BİM ve A-101 en hızlı büyüyen perakende zincirleri bu akımının öncülerindedir. Türkiye'de 2001 yılında yaşanan ekonomik kriz ve 2008 küresel finans krizi, indirim mağazacılığı kanalının organize pazar içindeki payını artırmıştır. Organize pazar içinde süpermarketler en büyük paya sahiptir. Hızlı tüketim ürünleri cirosu bakımından BİM, Migros'u 2009 yılında geçerek pazar lideri olmuştur. Pazardaki diğer büyük hızlı tüketim ürünleri zincirleri sırasıyla CarrefourSa, Metro/Real, Bizim Toptan, Tesco/Kipa, Kiler, Makromarket ve A-101'dir (TRK, 2011: 14-18). Bununla birlikte perakendecilik sektöründe küreselleşmenin de etkisiyle yaşanan, gerek iç gerekse dış satın almalar, birleşmeler ve doğrudan yatırımlar, Türkiye'de son yıllarda görülen en önemli perakendecilik hareketi, büyük perakendecilerin birleşme sürecidir (Candemir,2010; 211-238). Bu süreç perakendecilerin, yoğun rekabet karşısında karının ve devamlılığının sağlaması açısından yaptığı bir stratejidir. Dünyada bugünkü koşullarda gelişmiş ülkelerdeki GSYH'nın gelişmekte olan ekonomilerin hemen hemen yarısında kaldığını görüyoruz. Türkiye sürekli gelişen ve büyüyen yapısı ile Avrupa ülkeleri içerisinde en hızlı büyümeye sahip olup, Dünyada ise Çin'in ardından ikinci sıradadır. Organize perakende sektörünün 2000'li yılların ilk 11 yılındaki hızlı ve istikrarlı gelişimi, ülke gelişimine paralel ve onu destekleyici nitelikte olmuştur. Sektör gelişirken;

- İşsizlikle mücadelede çita görevi görmüş ve enflasyon oranlarının düşmesine katkıda bulunmuş, iç piyasanın canlanmasını sağlamış, imalat sektörü için talep yaratmıştır.
- Global mali kriz döneminde piyasanın canlı kalmasında ana aktör olmuş, yatırımların sürekliliğini sağlamıştır. Doğrudan yabancı yatırımlar için çekim

merkezi olmuş, kayıt içi ekonominin güçlenmesinde kaldıraç işlevi görmüştür.

- Yaratıcılık, yenilik ve teknolojinin tutunmasında ve yerleşmesinde amir olmuştur (TOBB, 2012: 1-2).



**Şekil 2:Türkiye’de 2010-2014 Yılları Arasında Perakende Satış Hacim Endeksi ve Değişim Oranları**

**Kaynak: TÜİK, 2014.**

#### 1.8.4.2 Türkiye’nin Perakendecilik Sektöründeki 2023 Yılı Hedefleri

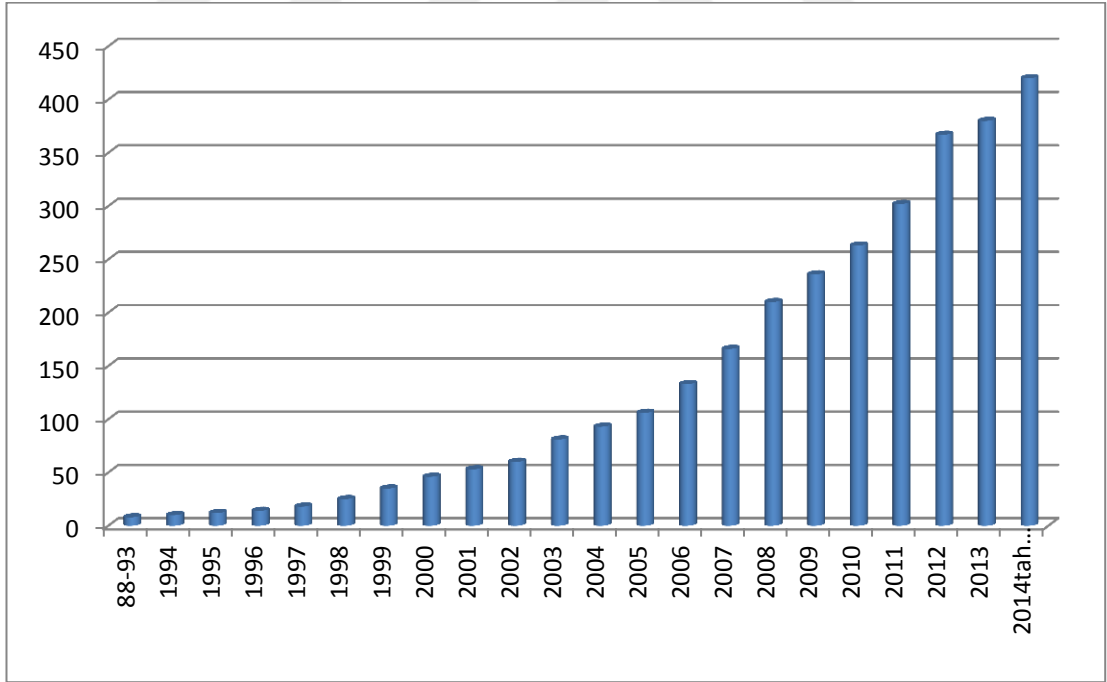
Perakende sektörü 2023 yılı için kendisine yeni hedefler koymuştur: Sadece 74 milyona değil, Türkiye’nin 3 saatlik uçuş mesafesindeki bölgelerde yaşayan 950 milyon kişiye de 20 bin mağazası ile hizmet vermektir.

**Tablo 3:Türkiye Perakende Sektörünün 2023 Yılı Hedeflerine İlişkin Veriler**

Yıl	AVM Sayısı	Mağaza Sayısı	İstihdam (Kişi)	Organize Perakende Ciro (USD)	Toplam Perakende Ciro (USD)
2010	263	48.000	520.000	75 milyar	171 milyar
2023	520	84.000	1.250.000	150 milyar	190 milyar

**Kaynak: AMPD, Akt. TOBB, 2012: 50.**

Kayıt dışı ekonomi nedeniyle, perakendecilik sektöründeki ciro hesaplamaları farklı değerler alabilmektedir. 3 ayrı referans veri ile hesaplanan 2011 yılı toplam perakende ticaret cirosu içinde organize perakende sektörünün payı da doğal olarak değişmektedir. Buna göre; Türkiye perakendecilik sektörünün 2011 yılı cirosu, TÜİK ticaret ciro verileri baz alınarak yapılan hesaplamalarda 191 milyar ABD Doları olarak gerçekleşmiştir. 81 milyar dolarlık büyüklüğü ile organize perakende sektörünün payı % 42'dir. Öte yandan, kamu kurumları tarafından açıklanan kayıtdışı ekonominin payı (% 30) ciro hesabına dahil edildiğinde, toplam perakende sektörü cirosu 224 milyar ABD Doları'na yükselmekte, organize perakendenin payı ise % 36'ya gerilemektedir. Planet Retail raporuna göre, 2013 yılında Türkiye'de tüketim harcamalarının 948 Milyar TL'ye ulaşması beklenmektedir. Perakende satışları 1998 yılında 23 Milyar TL iken 2003 yılında 128 Milyar TL ve 2008 yılında 329 Milyar TL olmuştur. 2009 yılı itibariyle ise bu tutar 317 Milyar TL'ye ulaşmıştır. GSYH'deki artışa paralel olarak perakende satışlarının 2013 yılında 448 Milyar TL'ye ulaşması beklenmektedir (TOBB, 2012: 50).



**Şekil 3: Türkiye'de AVM Yatırımları Gelişimi**

**Kaynak: Jones Lang La Salle Akt: TOBB, 2012: 5.**



## **1.9 PERAKENDECİLİKTE YENİ TRENDLER**

Perakendecilerin hızla gelişen teknoloji ve küreselleşmenin etkisiyle giderek daha yoğun hale gelen rekabet ortamında, yaşamlarını sürdürebilmelerinin yolu değişime karşı direnç yerine, değişime ayak uydurmalarından geçmektedir. Yaşanan bu değişim perakendeciler için yeni fırsatlar ile beraber tehditleri de ortaya çıkarmaktadır. Fırsatları değerlendirmek, tehditlere karşı önlem alabilmek için perakendeciler, çevredeki değişimleri iyi gözlemleyip, uygun plan ve stratejiler geliştirmelidir.

### **1.9.1 Perakendecilikte Artan Teknolojinin Önemi**

Dünyada yaşanan teknolojik değişim, insanların sosyal yaşamlarını etkilediği gibi ticari hayatta müşteriler ile işletmeler arasındaki ilişkileri de etkilemektedir. Tüketiciler, ürün ya da hizmet satın almada kendi güvenliğini ve rahatlığını ön planda tutarken, elde ettikleri faydayı maksimize etmenin yollarını aramaktadır. Yaşanan teknolojik gelişmeler, müşterilerin aradığı rahat ve güvenliği sağlamada işletmelere de yeni fırsat yaratmaktadır. Elektronik ortamda alışveriş yapma rahatlığı insanları mutlu ederken, işletmelerin ürün ve hizmetlerini tüm dünyaya tanıtmaya olanağı sunmaktadır (Kartal, 2002: 1). Günümüzde perakendecilerin teknolojik olanaklardan yararlanması artık bir rekabet unsuru, hatta bir farklılaşma aracı olarak kullanılabilir (Varinli ve Oyman, 2013: 28). Bu rekabet ortamında gerek ihtiyaç duyulan bilginin toplanması, veri halinde işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde karar alma mekanizmalarına aktarılmasında teknolojinin katkısı yadsınamaz.

### **1.9.2 İnternet Perakendeciliği**

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve internet kullanımının giderek yaygınlaşması, elektronik perakendecilik sektörünün ve internet üzerinden alışverişin gelişmesine büyük katkı sağlamıştır. İnternet sitesine üye olunması aşamasından sonra, ürün siparişinin verilmesi, tedarikçi ile iletişim kurularak ürün hakkında doğrudan bilgi sahibi olunmasından, ödemenin gerçekleşip ürünün teslimine ilişkin

tüm süreçler internet üzerinden takip edilebilir hale gelmiştir. Gelişen teknoloji sayesinde tüketiciler bilgilenmekte ve üreticiler de küresel pazarlara ulaşabilmektedir (İzgi ve Şahin, 2013: 11). Ülkemizde de elektronik eşya perakendeciliği alanında yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu alanda liderliği Teknosa, Bimeks, Vatan Bilgisayar ve Gold Bilgisayar gibi firmaların yaptığı, yerli perakendecilerin yanı sıra, Fransız Darty, İngiliz Electroworld (Dixons), ve Alman MediaMarkt da pazara giren uluslararası oyuncular (Yüksel ve ark., 2011: 53).

**Tablo 4: İnternet Perakendeciliği Tahminleri 2008-2013 (Milyon TL)**

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>İnternet Perakendeciliği</b>	<b>1.331,7</b>	<b>1.525,4</b>	<b>1.739,4</b>	<b>1.961,4</b>	<b>2.201,0</b>	<b>2.461,6</b>
<b>Kozmetik Ve Kişisel Bakım</b>	29,2	32,7	36,7	41,0	45,6	50,5
<b>Elektrikli Ev Aletleri</b>	493,0	591,6	708,1	835,6	980,1	1.144,8
<b>Elektronik Ürünler</b>	331,0	342,5	353,2	363,4	373,2	381,1
<b>Medya Ürünleri</b>	128,1	147,3	166,5	186,4	204,5	223,5
<b>Oyun Ve Oyuncaklar</b>	15,1	15,5	15,9	16,2	16,5	16,7
<b>Diğer</b>	335,4	395,8	459,1	518,8	581,0	644,9

**Kaynak: Euromonitor, Akt: TOBB, 2012: 24.**

### 1.9.3 Hizmet Perakendeciliği

Hizmet bir tarafın diğerine sunduğu temel olarak dokunulamayan (soyut), stoklanamayan, sahipliği devredilemeyen, müşteri ile eş zamanlı olarak ortaya çıkan bir faaliyet veya fayda olarak tanımlanabilir. Üretilmesi fiziksel bir ürüne bağlı olabilir veya olmayabilir. Perakendeciler de müşterilerine sundukları ürün ve hizmetlerin yoğunluğuna göre sınıflandırılabilir. Bazı perakendeciler sadece fiziksel ürünler sunarken, bazıları sadece hizmet sunmaktadır. Bazıları ise ürünlerin yanı sıra bakım onarım, kurulum v.b. satış öncesi ve sonrası hizmetler sunabilmektedirler. Amerikan pazarlama birliğine göre hizmetleri 10 kategoride sınıflandırmak mümkündür (Varinli ve Oyman, 2013: 169):

- Sağlık Hizmetleri
- Finansal Hizmetler
- Profesyonel Hizmetler
- Konaklama, Seyahat Ve Turizm Hizmetleri
- Eğitim Araştırma Hizmetleri
- Spor, Sanat Ve Eğlence Hizmetleri
- Telekomünikasyon Hizmetleri
- Kişisel Ve Bakım Onarım Hizmetleri
- Kanal Fiziksel Dağıtım Ve Kiralama Hizmetleri
- Kamusal Yarı Kamusal Ve Kar Amacı Gütmeyen Hizmetler.

#### **1.9.4 Yeşil Perakendecilik**

Perakendecilik sektöründe yaşanan hızlı değişim ve büyüme hızı, işletmeleri yaşadıkları çevreye daha duyarlı olmaya zorlamaktadır. Perakendeciler, çevreye duyarlı mağaza inşa etmekle başlayan ve mağaza tasarımı, dekoru, kullandıkları malzemeleri, faaliyetleri, tedarikçileri, ürünleri, promosyonları ile akla gelebilecek her alanda çevreci olma yolunda önemli adımlar atmaya başlamışlardır. Özellikle büyük ölçekli perakendeciler çevreye duyarlı tedarikçileri tercih ederken, çevreye daha az zarar vermeleri yönünde teşvik etmektedirler. Perakendeci işletmeler faaliyetlerinde daha az enerji ve su tüketerek, daha az karbon salınımı ve geri dönüştürülebilir ürünleri kullanmayı tercih ederek mümkün olduğu kadar az çevreye zarar vermeye çalışmaktadırlar (Varinli ve Oyman, 2013: 31).

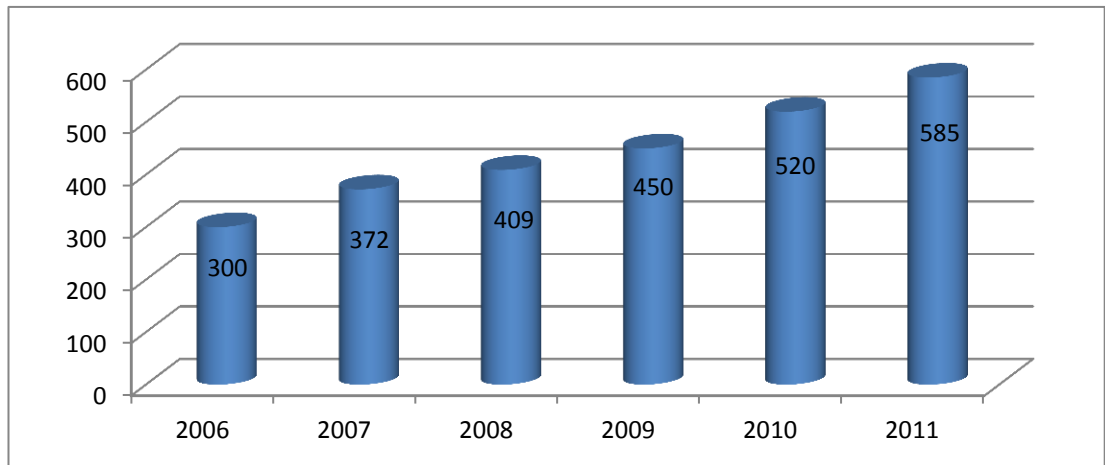
#### **1.9.5 Çok Uluslu Perakendecilik**

Çok uluslu perakendecilik, büyük perakendeci işletmelerin birden fazla ülkede faaliyet göstermesi şeklinde tanımlanabilir (Tek,1984: 44). Özellikle gelişmiş batı ülkelerindeki büyük zincir işletmelerin hem kendi ülkelerinde hem de diğer ülkelerde mağaza açmaları şeklinde ortaya çıkmıştır (Tek, 1999: 608). Güçlü markalara sahip olan ve çok çeşitli formatları bünyesinde barından çok uluslu perakendeciler, kendi ülkeleri dışında birçok ülkede faaliyet göstermektedirler. Örneğin; dünyaca ünlü Wal-Mart, Best Buy, JC Penny's Carrefour gibi birçok perakendeci işletmenin

dünyanın pek çok ülkesinde farklı perakendecilik formatlarında mağazaları bulunmaktadır. Wal-Mart, 14 farklı ülkede 4000'den fazla mağazaya sahipken, Carrefour Çin'deki en büyük perakendecidir. Çin'de Carrefour'un 445 mağazası, Wal-Mart'ın 279 mağazası, faaliyet göstermektedir (Varinli ve Oyman, 2013: 32).

## 1.10 PERAKENDECİLİKTE KARİYER FIRSATLARI

Perakendecilik sektöründe organizasyon yapısı, özellikle orta ve büyük ölçekli zincir mağazalarda önemlidir. Modern perakendecilik anlayışını benimseyen işletmelerde tamamen sistem anlayışına dayalı planlı bir örgütlenme modeli benimsenir. Perakendecilikte örgütlenme pazarlamadaki örgütlenme ilkelerinin bir benzeridir. Genel olarak örgütü, bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insan toplulukları olarak tanımlamak mümkündür. Perakendecilikte mağaza örgütleri ise; (1) yapılacak iş (fonksiyonlar), (2) işi yapacak personel, (3) işin yapılacağı yer ve (4) bunlar arasındaki ilişkilerden oluşur (Tek, 1999: 636). Günümüzde perakendecilik sektörü, gerek girişimcilere, gerekse bu alanda çalışmayı düşünenlere çok çeşitli iş fırsatları tanımaktadır. Özellikle, perakendeciliğin emek yoğun yapısı, her yıl yeni perakendeci türlerinin ortaya çıkması ve perakendecilerin sayısının giderek artması gibi faktörler bu fırsatları olumlu yönde etkilemektedir. Bu iş fırsatlarını gören girişimciler, gıda, giyim, mobilya, dayanıklı tüketim malları gibi birçok iş alanında kendi işlerini kurabilmektedirler (Varinli ve Oyman, 2013: 23-27).



Şekil 4: Organize Perakende Sektörü İstihdam Gelişimi 2006-2011

Kaynak: AMPD, Akt: TOBB, 2012: 13.

### 1.10.1 Perakende Sektöründeki Kariyer Meslek Grupları

**A. Alış Veriş Merkezi Yöneticiliği:** Ülkemizde 1990'lı yılların başında açılmaya başlanan alışveriş merkezleri (AVM) perakendecilik sektörünün en önemli dinamiklerindedir. Bu nedenle AVM'lerde yönetici olmanın temel koşulu perakendecilik yönetimini bilmekten geçer. Perakendecilik yönetimi ise; bir işletmenin hedef pazardaki tüketicilere pazarlanmak üzere hazırladığı perakendecilik karması ile ilgili faaliyetlerin yönetimidir (Tek, 1999: 609). Bu faaliyetlerin tamamını planlayan, uygun organizasyon yapısını kuran, çalışanlar arasında koordinasyonu sağlayan ve gerektiğinde denetimlerinden sorumlu olan kişiye alışveriş merkezi yöneticisi denir.

**B. Mağazalar Koordinatörü:** Şirketin stratejilerinin ve politikalarının uygulanmasında mağazalar arası koordinasyonu sağlar.

**C. Satın Alma Yöneticisi:** Alımlar, satıcılar, fiyatlar v.b. hakkında piyasa araştırması yaparlar. Satın alma işinin yanı sıra mağazaların kontrolü satın alma yöneticisine bağlıdır (Tek, 1984: 182).

**D. Mağaza Yöneticisi:** Belirli mağazadaki tüm personeli ve faaliyetleri idare eder. Zincirdeki diğer birimlerle faaliyetleri koordine eder.

**E. Mağaza Yöneticisi Yardımcısı:** Ürün stratejilerinin ve politikalarının uygulanmasına yardımcı olur (Varinli ve Oyman, 2013: 24).

**F. Halkla İlişkiler Yöneticisi:** Perakendecinin ilişkide bulunduğu kişi ve kuruluşlarla karşılıklı olarak sağlıklı doğru ve güvenilir ilişkiler kurmak, geliştirmek kamuoyunda olumlu izlenimler yaratmak ve toplumla bütünleşmek için gerekli olan süreçlerin yönetiminden sorumludur (Sabuncuoğlu, 2004: 5).

**G. Bölüm Yöneticisi:** Mağazalarda belli bölümlerdeki ürünlerin sergilenmesi, ürün akışının analiz edilmesi ve satış personelinin yönetimi ve eğitiminden sorumludur. Şube mağazalarda ürün seçimi konusunda satın alma yöneticilerine de yardımcı olurlar.

**H. Bölüm Yöneticisi Yardımcısı:** Bölüm yöneticisinin denetimi altında çalışır. Personel, stok kontrol ve diğer mağaza faaliyetlerinin yönetimine yardımcı olur.

**J. Grup Yöneticisi:** Farklı ürün gruplarına göre oluşturulan bölüm yöneticilerini yönetir. Bu bölüm yöneticilerini eğitir, denetler ve değerlendirir

**K. Kategori Yöneticisi:** Kategoriler, çeşitli ürün gruplarından oluşur. Kategori yöneticisi sadece kendi ürün grubundaki ürünlerin satın alınması, fiyatlandırılması, tutundurulması gibi faaliyetler ile ilgilenir (Varinli ve Oyman, 2013: 24)..

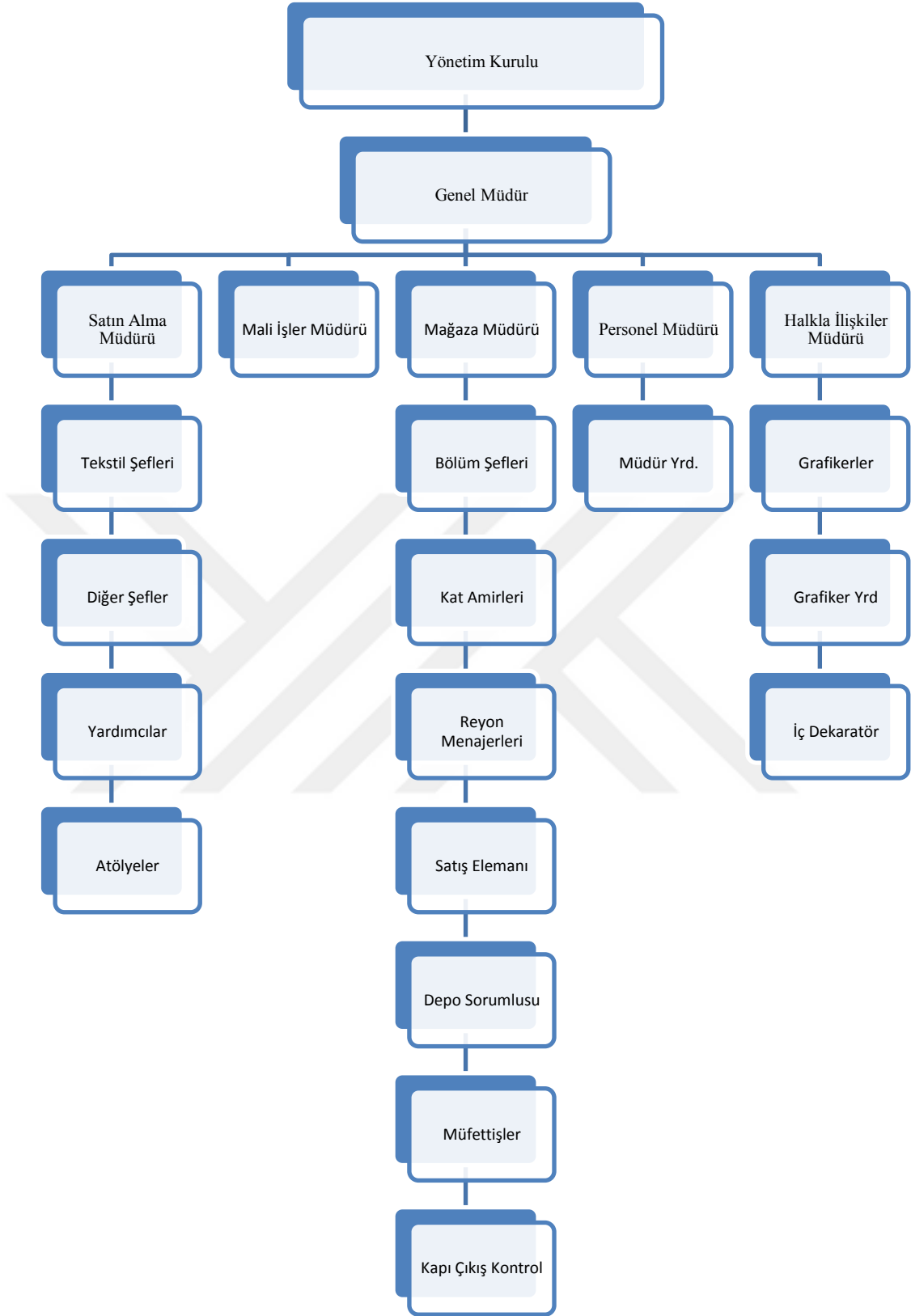
**L. Ürün Yöneticisi:** Farklı bölümler (ürün kategorileri) arasındaki satış faaliyetlerini koordine eder. Mağaza yöneticileri ile satın alma sorumluları arasında bağlantı rolünü üstlenir. Grup yöneticilerine benzer, fakat ürün sorumlulukları daha fazladır.

**M. Müşteri İlişkileri Yöneticisi:** Kuruluş ile müşteri arasında kurulan, satış öncesi ve satış sonrası tüm eylemlerin ve karşılıklı yarar sağlayacak süreçlerin yönetiminden sorumlu olan kişidir (Odabaşı, 2006: 3).

**N. Depo Sorumlusu:** Perakendeciler, çeşitli arz kaynaklarından topladıkları malları, müşterilerinin istedikleri anda hazır bulundurmak için ürünleri depolarlar (Yükselen, 2006: 268). Depo sorumlusu perakendecinin deposundaki malların taşınması ve saklanması işlerini yapar. Stok kayıtlarını tutarlar.

**O. Satış Gücü (Satış Elemanları):** Tüketicilerin uygun tercihler yapmasında ve doğru ürünleri satın almasında yardımcı olur. Müşteri şikâyetleri ile ilgilenir. Bazı ürünleri stoklar ve bazı ürün sergilemelerine yardımcı olur. Stokta bulunmayan ürünleri not alır. Bir kasiyer olarak da hizmet verebilir. Satış gücünü oluşturan elemanlar satış danışmanı, satış asistanı, satış temsilcisi, müşteri temsilcisi gibi farklı ünvanlar alabilir (Varinli ve Oyman, 2013: 24).

**P. Satış Yöneticisi:** İşletme yönetiminde satış fonksiyonundan sorumlu olan yöneticidir. Satış yöneticisi, aynı zamanda ölçülebilir satış amaçlarını tespit ederek, işletmenin pazarlama hedeflerine ulaşmasını desteklemek, bütünleştirmek ve satış gücünün seçilmesi, işe alınması, motivasyonu, ücretlendirilmesi ve denetlenmesi gibi görevlerinin yanı sıra satış gücünün başarılı olması için gerekli olan kaynakların sağlanmasından sorumlu olan kişidir (Taşkın, 1997: 91).



**Şekil 5: Perakendeci İşletmelerde Örgüt Şeması**

**Kaynak: Tek, 1984:190-196**

## İKİNCİ BÖLÜM

### PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE SATIŞ GÜCÜ YÖNETİMİ

Perakendeci işletmelerin amaçları doğrultusunda faaliyetlerini sürdürebilmeleri kendi organizasyon yapılarına en uygun personelin seçimi ile mümkündür. Zira satış elemanlarının zihinsel ve fiziksel özelliklerinin yaptığı işe uygun olması, performanslarına doğrudan etki eder. Öyleki satış elemanlarının müşterinin isteklerinin, ihtiyaçlarının ve beklentilerinin anlaşılmasında ve sorunlarına çözüm üretilmesinde önemli noktadır (Topkara, 2006: 26). Satış elemanları günümüzde değer üreten konumdadır. Çünkü yoğun rekabet ortamında müşteriler, yalnızca bir ürün veya hizmet satın almazlar, ödedikleri ücret karşılığında kendilerine değer yaratan işletmeleri tercih ederler (Zaiss ve Gordon, 2007: 62). Bu nedenle satış elemanın performansı aynı zamanda perakendeci işletmenin performansını da yansıtacağından, perakendeci işletmenin personel seçiminde, eğitiminde, performans değerlendirmesinde ve ücretlendirilmesinde bu gibi hususları göz önünde bulundurması gerekmektedir. Büyük veya küçük her türlü perakendeci işletme, çeşitli personel sorunları ile karşılaşabilmektedir. Küçük işletmelerde personel sorunları işletme sahibi tarafından çözülmeye çalışılırken, bu durum büyük işletmelerde tamamen farklıdır. Büyük perakendeci işletmelerde sorunlar hakkında çeşitli politikalar geliştirilir (Tek, 1984: 190).

Perakendeci işletmelerde personel politikasını ilgilendiren konular:

- Personel yönetiminden sorumlu birimin yetki ve sorumlulukları ve diğer birimlerle ilişkisi
- Personelin işe alınması ve personel tedarik kaynaklarına ilişkin politikalar
- Personelin eğitimi
- Personelin ücretlendirilmesi ve sosyal hakları
- Personelin terfi, nakli ve işine son verilmesi
- Personel şikâyetleri ve çözüm yolları
- Sendikalarla ilişkiler
- Çalışma koşulları v.b.



Perakendeciler için tüketicilerin mağazaya çekilmesi, rakiplere müşteri kaptırmama veya rakiplerin müşterisini kazanma büyük önem taşır. Bu nedenle mağaza tasarımından ürün çeşitlerine, satış elemanlarının davranışından işletmenin kuruluş yeri seçimine kadar birçok konu, perakendeci işletme açısından büyük önem taşır (Yükselen, 2006: 268). Bu nedenle satış elemanlarının etkinliği ve verimliğinde yönetimin rolü önemlidir.

## **2.1 Perakendecilik Sektöründe Satış Elemanlarının Yönetimi**

Perakendeci işletmelerin amaçları doğrultusunda sağlıklı bir biçimde faaliyet gösterebilmesi, uygun personelin seçilmesi, eğitilmesi, değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesine bağlıdır (Tek,1984: 190). Perakendecilikte satış elemanlarının yönetimi ise, birbiriyle ilişkili olan çeşitli faaliyetlerden ibarettir. Bunlar; adayların toplanması, başvurular arasından seçim yapma ve işe alma, eğitme, ücretlendirme ve değerlendirmedir.

### **2.1.1 Satış Elemanı Adaylarının Toplanması**

Perakendeci işletme bu aşamada eğitim kurumları, dağıtım kanalındaki diğer üyeler, rakipler, iş ilanları, iş ve işçi bulma kurumu, iş değiştirmek isteyenler, kendiliğinden başvuranlar, iş yerindeki çalışanların tavsiyeleri elektronik ortamda oluşturulan kariyer siteleri gibi, kaynaklardan yararlanarak bir aday listesi oluşturur (Varinli, 2008: 165).

### **2.1.2 Satış Elemanlarının Seçimi ve İşe Alınması**

Perakendeci işletme için satış elemanlarının seçimi ve işe alınması, başvuran adaylar arasından en nitelikli olanları belirlemeyi ve işe almayı veya “doğru yerde doğru insanı bulundurmaya” amaçlayan süreçtir. Belirli bir pozisyon için başvuranlar arasından en iyi şekilde bireysel uyum göstereceklerin belirlenmesi süreci olarak da görülebilir. Diğer bir ifade ile iş için başvuranlar arasından işin gereklerine en uygun olanlarının belirlenmesi sürecidir (Bingöl, 2006:185). Bunun için adaylara, başvuru formu doldurtma, mülakat, çeşitli testler (bilgi, yetenek, zeka, testi v.b.) referansları

değerlendirme ve belirli bir süre deneme aşamasından sonra işe alma süreçleri gerçekleşir.

### **2.1.3 Satış Elemanlarının Eğitimi**

Personel seçiminden sonra, duruma göre personelin eğitilmesi gerekir. Yeni personelin, düzenlenen çeşitli toplantılarla; işletmenin amaçları, politikaları, ücretlendirme, yapacağı işler, görev ve sorumlulukları gibi konularda bilgilendirilmesi gerekir (Varinli, 2005: 165).

Eğitimin amacı (Tek,1984: 196):

- Verimliliği Artırmak
- Verimlilik Artışı Yoluyla Ücret Giderlerini Azaltmak
- Personel Devir Hızını Azaltmak
- Kontrol Gereksinimini Azaltmak
- Personelin Motivasyonunu Yükseltmek

Personel eğitimi küçük dükkân ve mağazalarda, iş yeri sahibi tarafından yapılırken; büyük işletmelerde, eğitim müdürlüğü ve bürosu tarafından yapılır. Bu birim sorumluları genellikle işletmenin üst düzey yöneticilerinden oluşur.

### **2.1.4 Satış Elemanlarının Motivasyonu**

Satış elemanlarının, müşteri ile doğrudan temasta bulduklarından dolayı işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri ve verimliliğin artırılabilmesi için etkin bir satış elemanı ağı oluşturmaları gereklidir. Satış elemanlarının motivasyonu, performansa doğrudan etki eden bir faktördür. Prim veya teşvik edici ödüllendirme planlamaları ile satış elemanlarının motivasyonu sağlanabilir. Bu planlamalar işletmenin hedefleri ile uyumlu olmak zorundadır (Perrealut ve ark., 2013: 365). Kurumun yapısına ve satış elemanın performansına en uygun motivasyon programı, satış elemanın verimliliğini dolayısıyla işletmenin etkinliğini, mevcut ürünlerin satışının artırılmasını ve yeni müşterilere ulaşılmasını sağlayacaktır. Satış elemanın motivasyonunun artırılmasında satış yarışmaları, satış toplantıları, satış eğitim programları, terfi ve kariyer fırsatlarının verilmesi uygulanan belli başlı motivasyon araçlarındandır (Çabuk, 2005: 144).

### **2.1.5 Satış Elemanlarının Performansının Ücretlendirilmesi**

Personel hizmetinin karşılanmasında temel olarak üç türlü ücretlendirme sistemi, vardır. (1) Düz maaş, (2) yalnız komisyon (prim; aylık satışları veya karları önceden belirleyen bir yüzde ) ve (3) karma sistemdir. Bu sistemde “Maaş + Komisyon”, ”Maaş+ İkramiye”, “Maaş + Prim + İkramiye” şeklinde ödeme yöntemleri uygulanmaktadır. (Tek,1999: 813). Ücretlerin ödenmesinde doğrudan parasal ödemeler (maaş + prim ) ve dolaylı ödemeler (sigorta ödemesi, alış veriş çekleri v.b.) şeklinde bir ayırmda yapılabilmektedir (Varinli, 2005: 166).

### **2.1.6 Satış Elemanlarının Performansının Değerlendirilmesi**

Satış elemanlarının performansının değerlendirilmesi, işe alınıp eğitildikten sonra o personelin işletme için değerinin ne olduğunu belirlemek amacıyla sürekli olarak yürütülen işlemleri kapsamaktadır. Değerlendirmede amaç, personelden istenilen performans ile dönem sonunda personelin gerçekleştirdiği performans arasında kıyaslama yaparak elde edilen sonucu personelin ücretlendirilmesinde, ödüllendirilmesinde, geliştirilmesinde ve denetiminde kullanmaktır (Çabuk, 2005: 169).

## **2.2 PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDEKİ SATIŞ ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI**

### **2.2.1 Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Önemi**

Örgütsel bağlılık kavramı, müşteri davranışları ve örgütsel davranış araştırmalarında kritik bir öge olarak görülür. İşletme içi ilişkilerde örgütsel bağlılık konusu örgütsel davranış teorisinin en eski ve en çok araştırılan konularındandır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık, işletme içi çalışanlarının motivasyonun artırılmasında ve örgütsel aidiyet (vatandaşlık) duygusunun gelişiminde önemli etkiye sahiptir (Morgan ve Hunt, 1994: 23). İş hayatında örgütsel bağlılık kavramı ilk defa Becker tarafından incelenmiş ve bu kavrama “bilinçli bir taraf tutma davranışı” olarak yaklaşmak gerektiğini ifade etmiştir (Becker, 1960: 32). Bu bağlamda örgütsel bağlılık, gruba bağlılık ve örgüte bağlılık gibi başlıklar öne çıkmıştır. Ancak, örgütün verimliliği ve

etkinliği açısından üzerinde en çok durulan bağlılık türünün örgütsel bağlılık olduğu görülmektedir (Gürbüz, 2006: 58). Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin yapılan tanımlamalar arasında belki de en fazla kabul gören tanımlama, Porter, Steers ve Mowday (1974) tarafından yapılmıştır. Buna göre örgütsel bağlılık, bireyin belirli bir örgütle bütünleşmesi ve bu örgüte bağlanma derecesi olarak tanımlanmışlardır. Bu tanıma göre örgütsel bağlılık, bireyler örgütle btnleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değer yargıları yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Diğer bir tanıma göre örgütsel bağlılık, çalışanların belirli bir örgütün yesi olarak kalmaya yönelik güçlü bir istek duymaları, örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme isteğinde olmaları ve örgütün değerlerine ve hedeflerine inanmaları şeklinde tanımlanmaktadır (Eren ve Hayatoğlu, 2010: 111). Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusu olarakda tanımlanmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 210). O'Reilly ve Chatman (1986) de, örgütsel bağlılığı, bireyin örgütteki amaçsal birlikteliğini anlatan bireysel çıkar ve kazanımlara ulaşmayı amaçlayan "uyum" boyutu, örgütteki diğer bireylerle yakın olma duygusuyla kendini ifade ettiği "zdeşleme" boyutu ile bireysel ve örgütsel amaç ve değerlerin uygunluğu olan "işelleşme" boyutunu içeren ve bireyin örgütle bütünleşme derecesini ifade eden bir kavram olduğunu belirtmektedir (Odabaş, 2014: 9). Bununla birlikte Meyer ve Allen (1991)  boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli üzerinde durmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 61). Bu modelin ilk unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesidir (Allen ve Meyer, 1990: 2). Zorunlu bağlılık, çalışanların çıkarlarına, kazançlarına dayalı olan ve değer tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türü olarak ifade edilmektedir. Zorunlu bağlılığın bir nedeni, çalışanlar için örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasına dayandırılmaktadır. Diğer bir ifade ile Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklandığı belirtilmektedir (Bal, 2014: 3). Bunun nedeni ise, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek olmasıdır (Morgan ve Hunt, 1994: 24). Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalmaya devam etme arzusunun ileri gelmektedir. Yüksek düzeyde normatif bağlılık hissi duyan çalışanlar, örgütte kalmaya devam etmeleri gerektiğini düşünmektedirler. Bunun nedeni ise, bu düşüncenin doğru olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 67). Bir işletmede çalışanların örgütsel bağlılık ve güven duygusunun varlığı, başarılı bir ilişkisel pazarlamanın merkezini

oluşturur. Örgütsel bağlılık ve güven, pazarlamacılar ile pazarlama ortakları arasında bir anahtardır. Çünkü (1) yabancı ortaklar ile yürütülen yatırım ilişkilerinde birlikte iş yapabilmelerine, (2) mevcut ortakların uzun vadeli fayda beklentilerine direnmek için ortaklar lehine cazip kısa vadeli alternatifler oluşturulmasına, (3) işletme ortaklarından birinin diğerine karşı fırsatçılık yapmayacağı inancı sayesinde yüksek riskli gibi görünen eylemlerin gerçekleştirilmesine olanak sağlanmasında önemli rol oynar. Dahası, hem örgütsel bağlılık hem de güven duygusu sadece belirli bir zaman diliminde, işletmeler arasında verimlilik, üretkenlik ve etkinliği teşvik eden sonuçlar üretir. Böylelikle işletmeler arasında bütünleşik bir bağ kurulmasını sağlar (Morgan ve Hunt, 1994: 22).

### **2.2.2 Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması**

İşletmelerin ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinde, verimliliğinde ve etkinliğinde insan unsuru büyük bir öneme sahiptir. 1930'lu yıllarda örgüt ve yönetim açısından önemi kavranan insan ögesi bugün bu önemini daha da artırarak sürdürmektedir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir olgudur. Hem örgütler hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunan örgütsel bağlılığın, duygusal (affective), sürekli (continuance) ve normatif (normative) olmak üzere üç türü bulunmaktadır (Durna ve Eren, 2005: 210). Örgütsel bağlılık konusunda çalışan araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılığın çeşitli boyutlardan oluştuğu ortaya konulmuştur. Örgütsel bağlılık, Etzioni tarafından ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık, Kanter (1968) tarafından devamlılık bağlılığı, bağdaşım (cohesion) bağlılığı ve kontrol bağlılığı, Mowday, Porter ve Steers tarafından duygusal bağlılık ve tutumsal bağlılık, O'Reilly ve Chatman tarafından uyum (compliance) bağlılığı, özdeşleşme (identification) bağlılığı ve içselleştirme (internalization) bağlılığı (Gürbüz, 2006: 59), Allen ve Meyer tarafından duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık şeklinde sınıflandırılmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 2). Ancak örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların genellikle Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan üçlü bağlılık modelini esas aldıkları görülmektedir.

### **2.2.2.1 Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, bireyin kendini örgütle beraber ifade etmesi, kendini örgüt ve onun değerlerine adanması olarak tanımlanırken (Gürbüz,2006: 59), bir başka tanımda duygusal bağlılık, işletmede çalışan bireylerin, duygusal olarak kendi tercihleri ile işletmede kalma arzusu olarak tanımlanır. Duygusal bağlılık, Allen ve Meyer tarafından çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla bütünleşmesi olarak tanımlanmıştır (Allen ve Meyer, 1991: 69). Bu bağlamda duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütlerinin değerlerini, hedeflerini ve amaçlarını benimser; örgütün bir parçası olarak kalmak isterler. Çalışanların örgütte kalma nedeni, örgütün amaçlarıyla özdeşleşmesidir. Bu durum, duygusal olarak örgüte bağlı olmayı ifade eder. Bu bağlılık türünde çalışanlar, kendilerini örgütün bir parçası olarak görmekte ve gereksinim duydukları için değil, kendi istekleriyle örgütte kalmaya devam etmektedirler Allen ve Meyer, bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedir (Allen ve Meyer, 1991: 69). Güçlü duygusal bağlılıkla örgütte kalanlar, buna gereksinim duyduklarından değil, bunu istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler (Odabaş, 2014: 11). Duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda bağlılık hissettiklerini ön görmektedir (Özkaya ve ark., 2006: 78).

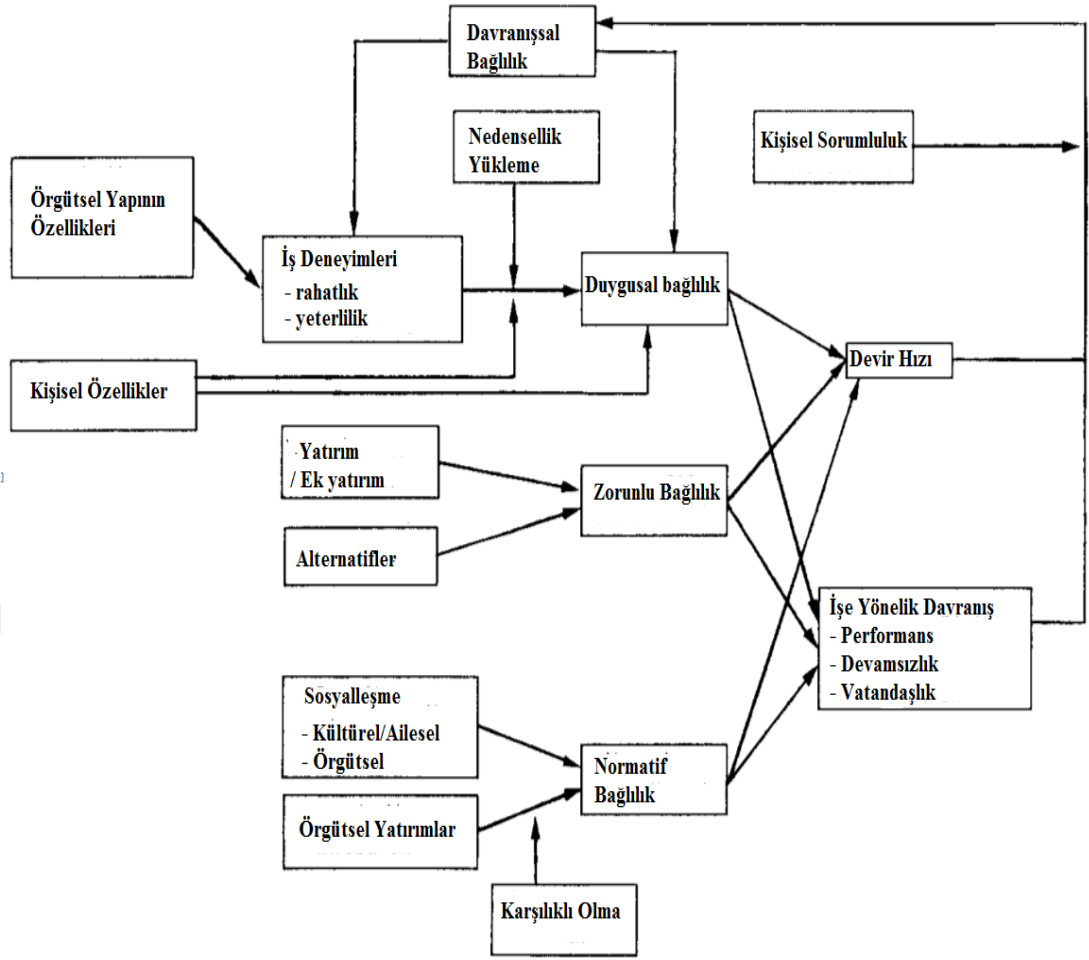
### **2.2.2.2 Zorunlu Bağlılık**

Örgütle olan ilişkilerin ve örgüt üyeliğinin zorunlu bir şekilde sürdürülmesidir. Çalışanların daha önce örgüte yaptıklarının hatırı için örgütte kalmayı tercih etmeleridir. Zorunlu bağlılığın nedeni örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır (Allen ve Meyer, 1991: 71). Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek (statü, başka yerde istihdam olanağının az olması, kıdem, emeklilik v.b.) olmasıdır ( Morgan ve Hunt, 1994: 21). Zorunlu bağlılık, örgüt kültürü, yaş, eğitim, hizmet süresi gibi hususlardan etkilenmektedir (Dordevic, 2004: 112). Zorunlu bağlılık, çalışanın örgütten aldığı eğitimler veya kurduğu iyi ilişkilerden dolayı üyesi olduğu örgüte karşı kendisini borçlu hissetmesi ve minnet duyması durumunda çalışmaya devam etmesidir (Ünler, 2006: 96, Demirel, 2009:

117). Bir çalışanın rgtte çalıştığı süre içerisinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi kazanımların, örgütten ayrıldığı takdirde kaybedileceği korkusuyla oluşan bağlılık türü “zorunlu bağımlılık” olarak ifade edilmektedir (zkaya ve ark., 2006: 78). Etzioni'nin örgütsel bağlılık sınıflandırmasına göre zorunlu bağlılık ise olumsuz hislerin duyulduğu, fakat bireyin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlanıldığı bir durumu ifade etmektedir (Sığrı, 2007: 263).

### **2.2.2.3 Normatif Bağlılık**

Bağlılığın bir diğer yaklaşımı ise ahlaki yaklaşıma dayalı, normatif bağlılıktır. Wiener, bağlılığı, ahlaken uyma zorunluluğu olarak değerlendirmiştir. Wiener, normatif bağlılığı, “bireylerin örgütsel hedef ve çıkarlara uygun davranmada, yalnızca doğru ve ahlaklı olduklarına inandıkları davranışları göstermeleri” olarak tanımlamıştır. Normatif bağlılık, Meyer, Allen ve Smith tarafından, işverene karşı devam eden sadakatın sonucu veya örgütün birey için katlandığı eğitim giderleri gibi çalışanın edindiği faydaların karşılığını verme hissiyle gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 3).. Sonuçta Meyer ve Allen, Wiener ve Vardi'nin normatif bağlılığını da ekleyerek bağlılığı, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık alt başlıklarında üç boyutlu bir kavram olarak değerlendirmişlerdir (Aslan, 2008: 165). Normatif bağlılık; kişinin örgütte çalışmayı, kendisi için bir görev olarak görmesiyle ilgilidir. Bu da; kişinin kurumuna karşı duyduğu sadakat normlarıyla açıklanmaktadır (zkaya ve ark., 2006:78). Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalma arzusundan ileri gelmektedir. alışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Normatif bağlılıkta kişi, örgüt ve mevcut ilişkiler ağında kalmak zorundayım yönünde değil, kalmalıyım yönünde bir his duymaktadır. Bunun nedeni ise bu düşüncenin doğru olduğuna inanmasıdır (Meyer ve ark., 2015: 58).



**Şekil 6: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli**

**Kaynak: Meyer ve Allen, 1991: 68.**

Şekil 6'da Meyer ve Allen (1991) üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli üzerinde durmaktadır (Allen ve Meyer, 1991: 69). Bu modelin ilk unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesidir (Allen ve Meyer, 1990: 2). Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek (statü, başka yerde istihdam olanağının az olması, kıdem, emeklilik v.b.) olmasıdır (Morgan ve Hunt, 1994: 21). Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalma arzusundan ileri gelmektedir. Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Normatif bağlılıkta kişi örgüt ve mevcut ilişkiler ağında kalmak zorundayım yönünde değil, kalmalıyım yönünde bir his duymaktadır. Bunun nedeni ise bu düşüncenin doğru olduğuna inanmasıdır (Meyer ve ark., 2015: 58).



### **2.2.3 Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığını Etkileyen Faktörler**

Satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri diğer tüm davranışlarında olduğu gibi pek çok faktörün etkisi altında kalabilmektedir. Luthans' a göre örgütsel bağlılık düzeyinde çalışanların işlerine karşı tutumları ve iş tatmin düzeyleri arasında etkileşim vardır. Bu etkileşim, çalışanların kişilik yapılarının değişkenlerinden, algılama düzeylerinden, çalışanların iş yerine uyum sürecinden ve işe karşı tutumlarından etkilenebilmektedir (Luthans, 2010: 125). Balay'a göre ise örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler, kişisel-demografik, örgütsel-görevsel faktörler, durumsal faktörler ve diğer faktörler şeklinde sınıflandırılırken (Balay, 2014: 63-75), bir başka çalışmada ise bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç ana gruba ayrılmıştır (Perçin, 2008: 50-75). Yapılan diğer araştırmalarda, örgütsel bağlılığın yaş, cinsiyet, mesleki pozisyon ve çalışma süresi, deneyim, örgütsel adalet, güven, iş tatmini/taminsizliği, ekonomik açıdan memnuniyetsizlik, örgütsel çatışma, fikir ayrılığı (Rutherford, 2012: 960-961), rol belirsizliği, rol çatışması, yapılan işin önemi, alınan destek, karar alma sürecine katılım, işin içinde yer alma, iş güvenliği, tanınma, yabancılaşma, medeni durum, ücret dışında sağlanan haklar, çaresizlik, iş saatleri, ödüller, rutinlik, terfi olanakları, ücret, diğer çalışanlar, liderlik davranışları, dışarıdaki iş olanakları" şeklinde sıralanmaktadır (Sığırı 2007: 271-274). Allen ve Meyer'e göre ise örgütsel bağlılık düzeyleri, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesi, çıkara, kazanca değiş tokuş esasına, örgütten ayrılmanın maliyetine, statüye, başka yerde istihdam olanağının az olmasına, kıdem, emeklilik, örgütte kalma arzusu, sadakat, görev, yükümlülükler v.b. pek çok faktörden etkilenebilmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 2). Bu nedenle örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin incelenmesi gerekmektedir.

#### **2.2.3.1 Demografik Faktörler**

##### **2.2.3.1.1 Yaş Faktörü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Yapılan araştırmalar demografik özellikler ile bağlılık arasında ilişki olduğunu göstermiştir. Yaş faktörü de bu özelliklerden biridir. Bazı araştırmacılar, yaşa göre yapılan değerlendirmede genel olarak, örgütsel bağlılığın yaşın ilerlemesiyle doğru

orantılı olduğunu ve zaman geçtikçe işletmeye bağlılığın doğal olarak arttığını ifade etmektedirler (Eroğlu ve ark., 2011: 120). Başka bir araştırmalarda ise, daha genç çalışanların, sahip oldukları iş deneyiminin az olması ve dolayısıyla daha az alternatif iş olanaklarına sahip olmaları nedeniyle örgüte daha fazla bağlandıkları savunulmuştur (Yılmaz, 2012: 47). Bir kısım araştırmacıya göre, çalışanın yaşı arttıkça iş bulma olanaklarının azalması, iş bırakmanın maliyetinin artması gibi nedenlerle örgütsel bağlılık artmaktadır (Odabaş, 2014: 19).

### **2.2.3.1.2 Cinsiyet Faktörü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Geçtiğimiz on yıl içinde, profesyonel satış elemanları içerisinde kadınların sayısı giderek artmaktadır. İş gücü İstatistikleri Bürosunun 2013 yılında yaptığı araştırmaya göre kadınların satış ve satış ile ilgili meslekler içindeki yeri yaklaşık % 49.6 olduğu belirtilmektedir. Bu araştırmadaki bir başka bulguya göre işletme içindeki motivasyon uygulamaları erkek ve kadın satış temsilcileri arasında farklı tutum ve davranış modellerine neden olduğu belirtilmektedir (Macintosh ve Krush, 2014: 2628). Örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörü arasındaki ilişkinin incelendiği diğer çalışmalarda ise, çelişkili sonuçlara yer verilmiştir. Bazı araştırmacılar, kadınların örgütlerine daha fazla bağlı olduğunu savunurken, bazıları da bu iki faktör arasında negatif bir ilişki olduğu tezini savunmaktadır. Avustralya’da yapılan çalışmada, cinsiyet faktörü ile kuruma sadakat; örgüt birliği için çalışma isteği ve bu kuruma karşı olan sorumluluk duygusu arasındaki ilişki tespit edilmeye çalışılmıştır (Özkaya ve ark., 2006: 77). Çalışma sonuçları göstermiştir ki, cinsiyet faktörü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bununla birlikte kadın çalışanların erkeklerden daha fazla örgütlerine bağlılık duydukları görülmektedir (Sığrı, 2007: 265).

### **2.2.3.1.3 Eğitim Düzeyi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Eğitim seviyesinin örgütsel bağlılığa etkisi incelendiğinde, elde edilen sonuçlara göre yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların, örgütsel bağlılığının daha az olduğu tespit edilmiştir. Bunun en büyük nedeninin, daha iyi eğitim düzeyine sahip olanların daha yüksek beklentilere sahip olduğu olarak düşünölmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre lise düzeyinde eğitime sahip olan çalışanların, lisans düzeyinde eğitim alanlara

göre işinden memnun olduğu, dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir (Emhan ve Gök, 2011: 164). Ancak başka bir kaynakta ise; iş hayatında örgütsel bağlılığın yüksek olabilmesinin ancak eğitim olanaklarının iyileştirilmesiyle mümkün olabileceği belirtilmektedir (Balay 2014: 13). Dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeyinde eğitimin önemi, örneklemin diğer demografik özelliklerine göre değişkenlik gösterebilmektedir.

#### **2.2.3.1.4 Medeni Durum ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütsel bağlılık ile medeni durum arasındaki ilişkiye ilişkin yapılan araştırmalara bakıldığında, evli çalışanların ekonomik sorumluluklarından dolayı işe devam etme konusunda daha hassas oldukları ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte, medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki konusunda henüz hiçbir teorinin bir sonuca ulaşamadığı düşüncesi yaygın olarak kabul görmektedir (Özkaya ve ark., 2006: 78). Eren ve Durna tarafından yapılan bir araştırmada ise, örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık ile çalışanların medeni hali arasında oldukça güçlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir. Duygusal bağlılıkta ise, bu ilişkinin daha zayıf olduğu belirtilirken, süreklilik bağlılığı ile medeni durum arasında ilişkiye rastlanmamıştır. Ancak araştırmanın bütününde, evli çalışanların bekarlara göre örgüte daha bağlı oldukları öne sürülmektedir ( Durna ve Eren, 2005: 217).

#### **2.2.3.1.5 Çalışma Süresinin Uzunluğu ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Uzun yıllar sonunda elde edilen deneyimlere sahip çalışanların, örgütlerine daha bağlı olacağı düşünülmektedir. Çünkü emekli aylıkları, tatil imkanları ve diğer pek çok faktör, çalışanların örgüt içinde kalmalarını sağlayan önemli etmenlerdendir (Özkaya ve ark., 2006: 78). Yapılan bir araştırmaya göre iş görenlerin çalışma süreleri arttıkça, örgütsel bağlılık düzeyleri de artmaktadır. Çalışma süresi altı yıla kadar olan işgörenlerin orta düzeyde örgütsel bağlılıkları olmasına rağmen altı yıldan sonra yüksek düzeye yakın bir bağlılıktan söz edilmektedir (Yavuz ve Tokmak, 2009: 29). Bir başka araştırmada aynı iş yerinde çalışma süresinin, çalışanların iş değişikliği yapma isteğinde olumlu etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Yani uzun süre aynı iş yerinde çalışanların daha az iş değişikliği yaptığı belirtilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 134).

### **2.2.3.2 Örgütsel Faktörler**

#### **2.2.3.2.1 İş Yükü ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi**

Satış elamanlarının iş yerindeki görev tanımlamasına bağlı olan ve örgütsel bağlılıklarını etkilediği düşünülen faktörlerden biri olan iş yükü kavramı, "bir işin gerektirdiği performans miktarı" olarak ifade edilmektedir. Stevens, Beyer ve Trice, iş yükünün aşırı olmasıyla çalışanlar tarafından bir maliyet unsuru olarak algılanabileceğini ve bunun da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyeceğini ifade etmişlerdir (Yılmaz, 2012: 35). Aynı zamanda aşırı iş yükünün örgüt içinde çalışmalar arasında rol çatışmasına neden olabildiği, bu durumun çalışanlar üzerinde olumsuz etkilere neden olduğu bilinmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 386).

#### **2.2.3.2.2 İşin Nitelikleri ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi**

Çalışanların yaptığı işin sahip olduğu niteliklerin ve niceliklerin örgütsel bağlılıkla ilişkisinin incelendiği araştırmalarda, ikisi arasında kuvvetli ilişkilerin olduğu belirtilmektedir (Sığı, 2007: 265). İşin niteliği, örgütte veya dış çevresinde, insanların yaşamları üzerindeki etkisidir. Ayrıca işin motive etme potansiyeli ve zorluk derecesi aynı zamanda geri bildirim, sorumluluk ve yetki sahibi olma gibi özelliklerin de örgütsel bağlılığı etkilediği bilinmektedir İşin kendisi ya da genel sahip olduğu nitelikleri, iş tatmininin sağlanmasında önemli bir etken olabilmektedir. Çünkü işin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen işin genel niteliği çalışanın kişilik ve beklentilerine cevap verebilecek nitelikte olmadığı zamanlarda bu durumun çoğu kez çalışanlarda tatminsizliğe neden olduğu bilinmektedir (Yılmaz, 2012: 35).

#### **2.2.3.2.3 Ücret ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi**

Çalışanlar tarafından ödüllendirici bir etken olarak algılanan ve örgütsel bağlılık ile kuvvetli ilişkiler gösterdiği belirtilen bir diğer faktör ise ücretlerdir. Mowday, Porter ve Steers'a (1977) göre ücretlerdeki adalet ve yeterlilik örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir (Sığı, 2007: 266). Ücret işteki başarının karşılığı olarak görüldüğünden ücretin beklenenden az olması, iş tatminini azalttığı, belirli bir

noktadan sonra ücretin iş tatmini üzerindeki etkisinin azaldığı bilinmektedir. Ücret düzeyinin satış elemanlarının başarısıyla orantılı olmaması durumunda başarılı satış elemanlarının daha iyi ücret almak için farklı işletmeleri tercih edebildikleri belirtilmektedir. Aynı zamanda ücretin çalışanların motivasyonunda kullanılan önemli araçlardan olduğu belirtilmektedir (Erdoğan, 1997: 239).

#### **2.2.3.2.4 Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği ile Örgütsel Bağlılık ilişkisi**

Rol çatışması, çalışanların birbirinden farklı ve tutarsız görevler nedeniyle baskı altında kalmaları durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol çatışmasının iş görenlerde içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırdığı için, iş görenlerin iş tatminini ve örgüte olan güvenlerinin de azaldığı sonucu elde edilmiştir. Rol belirsizliği ise, görev yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumunda çalışanların ne yapacağını bilmemesi durumudur. Rol çatışmaları ve rol belirsizlikleri işletme içinde ortaya çıkabileceği gibi işletme dışında oluşabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 386) Dolayısıyla rol çatışmasının belli ölçüde birey merkezli, rol belirsizliğinin ise örgüt merkezli olduğunu söylemek mümkündür (Yılmaz, 2012: 35). Rol belirsizliği ve rol çatışmasının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelediği araştırmalarda ise ikisi arasında negatif korelasyon olduğu belirtilmektedir (Sığırı, 2007: 265). Bu durumda rol belirsizliği ve rol çatışması yaşanan örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması beklenir.

#### **2.2.3.2.5 Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi**

Peter ve Waterman'a göre örgüt kültürü, örgüt içinde baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki hikayeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelen bir yapı olarak tanımlanır (Özkalp ve Kirel, 2010: 158). Bir başka kaynakta ise örgüt kültürü, örgütün kendisine özgü değerleri ve kişiliği olup, ayrıca örgütü diğer örgütlerden farklılaştıran ve ayıran varsayımlar olarak ifade edilmektedir. Örgütsel kültürün, güçlü örgütsel bağlılığın sağlanmasında ve korunmasında etkili olduğu, örgütün herhangi bir tehlike ile karşı karşıya kalması durumunda örgüt üyelerinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme sağlayacağı belirtilmektedir (Odabaş, 2014: 23). Örgütsel kültürün olumlu yönleri bireylerde ortak bir kimlik duygusu

yaratmasıdır. Örgüt kültürü ayrıca, örgütsel amaçlara katılım yoluyla örgütsel bağlılık oluşturmaya yardımcı olurken, çalışanlara da olayları değerlendirebilecekleri bir ilgi çerçevesi sağlamalarına; bakış açılarını ve algılarını etkileyerek örgüt ortamında kişilerarası ilişkilerin dengede tutulmasına katkı sağlar. Örgüt kültürünün olumsuz yönü ise çalışanların, değişime karşı yüksek düzeyde direnç göstermesi, bürokrasi ve katılığı özendirerek örgütte dar düşünmeye yol açabilmesidir (Yılmaz, 2012: 35).

#### **2.2.3.2.6 Örgütsel Adalet, Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Örgütsel adalet algısı, bireylerin örgüt içinde kendilerine karşı adil davranılması konusunda, örgütteki süreç ve mekanizmaların, görev ve ödüllerin, kendilerine gösterilen davranışın adaletli olup olmadığı konusunda bir yargıya varmaları ve bu yargı sonucunda örgüte ve dolayısıyla işlerine karşı tutum geliştirmeleri şeklinde ifade edilebilmektedir (Şeşen, 2011: 71). Örgütsel adalet; dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet şeklinde alt bileşenlerden oluşmaktadır. Çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki alma, ücret düzeyi, ödül dağıtımı gibi konularda adil davranılmadığını düşünmesi örgüte olan bağlılıklarını olumsuz etkileyebilmektedir. Çalışanların, ücret, ödül gibi maddi kazanç ve haklarla ilgili adalet algısı, daha çok kişisel çıktılarla ilgili olup dağıtımsal adalet boyutuyla açıklanırken karar alma süreci ile ilgili adalet algısı ise prosedürel adalet boyutuyla açıklanmaktadır (Yılmaz, 2012: 35). Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin incelendiği bir araştırmada, örgütsel adalet duygusunun, çalışanların bağlılık düzeylerinde pozitif yönde ve güçlü etkiye sahip olduğu belirtilmiştir (Bakri ve Ali, 2015: 143). Örgütsel vatandaşlık ise, örgüt çalışanlarının, örgütün değerlerini ve hedeflerini korumada ve geliştirmede sahiplenici olması, hem kişisel hemde örgütsel çıkarlara fayda sağlamada gönüllü davranması olarak ifade edilmektedir (Huak ve ark., 2015: 1-2). Yapılan bir araştırmada, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların örgüte olan güven duygusunun ve vatandaşlık düzeyinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Duarte, 2015: 6). Başka bir çalışmada, örgütsel vatandaşlık duygusunun, çalışanların örgütsel amaçları ve hedefleri benimseyerek örgütün bir üyesi olma isteğini ve örgütsel bağlılık duygusunun oluşumunu etkilediği belirtilmektedir (Nehmeh, 2009: 2).

### **2.2.3.2.7 Stres ve Örgütsel Bağlılık ilişkisi**

Örgütlerde faaliyet gösteren yönetici ve çalışanların iş hayatının getirdiği yükümlülüklerden dolayı her an stresle karşı karşıya olmaları kaçınılmazdır. Yapılan araştırmalar gösteriyor ki genellikle stres yaratan olayların çoğu iş ile ilgilidir. Ancak stres sanıldığı gibi her zaman olumsuz sonuçlar doğurmamaktadır. Bazı durumlarda stresin motive edici bir unsur olduğu da bilinmektedir. Fakat yanlış yönetilen stresin, hem bireysel hem de örgütsel maliyeti oldukça arttıran bir unsur olduğu bilinmektedir. Stresin başlıca kaynağı olarak ise örgüt yapısı ve örgüt iklimi gösterilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2010: 379-397). Yapılan araştırmalara göre stresin az olduğu ve eğlenceli ortamların fazla olduğu işletmelerde satış elemanlarının örgüte karşı tutumlarının olumlu olduğu dolayısıyla örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu belirtilmektedir (Simintiras ve ark., 2012: 1377).

### **2.2.3.3 Durumsal Faktörler**

#### **2.2.3.3.1 Yeni İş Bulma İmkânı ve Sektörün Durumu ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Perakendecilik sektörde meydana gelen hızlı değişim ve gelişim beraberinde yeni iş alanlarının oluşmasına neden olmuştur. Satış yöneticileri ve satış elemanları, perakende sektörünün farklı alanlarında kendilerine yeni iş imkânı bulabilmektedirler. Yeni iş bulma imkanı yüksek olan satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu bilinmektedir (Simintiras ve ark., 2012: 1378). Ancak tersi durumlarda ise yeni iş alternatiflerinin az olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır. Bir ülkede işsizlik oranının yüksek oluşu çalışanların yeni iş bulma isteklerini azaltabilmektedir. Çünkü istihdam konusu ya da alternatif iş imkânları sadece çalışanın kişisel yetenekleriyle ilgili olmamakla birlikte örgütün içinde bulunduğu sektörün, ülkenin sosyo-ekonomik durumunun ve bazı uluslararası değişkenlerin çalışanların iş alternatiflerini kısıtladığı belirtilmektedir (Yılmaz, 2012: 35). Dolayısıyla perakende sektöründeki satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin oldukça düşük olduğu söylenebilir. Ayrıca beklentileri karşılanmayan bireyin yaşamış olduğu tükenmişlik sendromu, örgüt içinde artan personel devir hızı sorunlarına, beraberinde iş tatminsizliği ve

performans azalmasına neden olabilecek niteliğe sahip başka bir durum olduğu düşünülmektedir (Shepherd ve ark., 2011: 397).

#### **2.2.3.3.2 Profesyonellik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Profesyonellik, mesleki bağlılıkla ilgili bir kavramdır. Morrow ve Goetz profesyonelliği, bireyin mesleği ile özdeşleşmesi ve mesleki değerleri kabul edip içselleştirmesi olarak açıklamışlardır (Cengiz, 2002: 14). Örgütlerde çalışma ortamı ve profesyonel yaklaşımların satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini pozitif yönde etkilediği bilinmektedir. Üst yönetimlerin satış elemanlarına karşı olumlu tutumları satış elemanlarını olumlu etkilerken tersi durumlarda olumsuz sonuçların ortaya çıktığı görülmektedir. Buna ek olarak, satış elemanlarının ihtiyaç duyduğu psikolojik ve sosyal hizmetlerin sağlanmasının, onları örgütün faaliyetleri için daha fazla zaman, enerji, yetenek, yargı ve düşüncelerini şirketin çıkarları doğrultusunda değerlendirmesine neden olduğu bilinmektedir (Simintiras ve ark., 2012: 1377).

#### **2.2.3.4 Perakende Sektörünün Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Etkisi**

Perakendeci işletmelerin sahip olduğu insan kaynağının önemi küreselleşme, rekabet, pazar ve teknolojiye sürekli değişiklikler ile birlikte giderek artmaktadır. Bugünün rekabet ortamında müşterilerle doğru ilişkiler kurmak kritik önem taşımaktadır. Müşteriler ve satış görevlileri arasında güçlü ilişkiler kurulduğunda, satış elemanlarının bu ilişkilerin yürütülmesinde önemli bir yeri vardır. Öyle ki bu ikili ilişkilerde her iki tarafda ilişkinin gücünden yararlanabilir. Satış elemanları ve işletme açısından müşterilerin yapacağı pozitif ağızdan ağıza iletişim, diğer müşteriler üzerinde olumlu satın alma davranışlarına dönüşebilir. Bu durumda hem satış elemanın hemde işletmelerin verimliliği artar (Rutherford, 2012: 960). Günümüzün rekabet ortamında nitelikli insan kaynakları, örgütlerin başarı ve verimliliğinde ana unsur olarak görülmektedir. İnsanı ciddiye almayan, beklentilerini, duygularını, tutum ve davranışlarını anlamaya çalışmayan, onların yarınlarını tanımlı hale getirecek kariyer planları sunamayan, potansiyellerini ortaya çıkarmak için araçlar geliştiremeyen ve uygulamalarıyla bu konudaki samimiyetini



ispatlayamayan organizasyonların gelecekte fark yaratan işletmeler arasında olmaları mümkün olmayacaktır (Gürbüz, 2006: 49). Bununla birlikte çalıştığı perakendeci kuruluş ile arasında duygusal bağlılık kuran çalışanların, daha memnun ve daha üretken olduğu gibi; birçok perakendeci örgütün çalışanlarının bağlılığını arttırmak için çalışmalar yürüttüğünü söylemek mümkündür. Buna rağmen farklı örgüt yapıları çalışanlar arasında da farklılığa neden olmaktadır. Tüm örgütler için geçerli bir tek bağlılık türünden bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle işletmelerdeki örgütsel bağlılık düzeyleri işletmelerin örgütsel politikaları ile doğrudan ilişkilidir (Thomas, 2015: 154). Klasik örgütsel bağlılık çalışmalarında temel olarak üç bağlılık (duygusal, normatif ve zorunlu bağlılık ) türü üzerinde araştırmalar yürütülse de işletme hedefleri ile bu bağlılık türleri arasındaki ilişkinin ortaya konulabilmesi için kişi merkezli analitik stratejiler izlemek gerekmektedir (Meyer ve ark., 2015: 56). Bununla birlikte perakende sektöründe satış elemanlarından sorumlu olan “Mentorların” (akıl hocası) olumlu yaklaşımları, satış elemanlarının normatif bağlılığından çok duygusal bağlılığına etki etmektedir. Yani perakendeci yöneticilerin, satış elemanına yaklaşımları örgütsel bağlılık düzeylerine etki edebilmektedir (Hartmann ve ark., 2013: 2294).

### **2.3 PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDE ETİK VE SATIŞ ELAMANLARININ MESLEK ETİĞİ ALGILAMALARI**

Etik algılamaların pazarlama faaliyetleri üzerindeki etkisi incelenirken, kültürel faktörlerin önemli bir etkiye sahip olduğu ilk kez Bartel (1970) tarafından ortaya konulmuştur. Toplumlar arasındaki sosyal ve kültürel farklılıklar toplumların ürün ve hizmetlerden beklentilerini farklılaştırmaktadır (Attia ve ark., 1999: 612). Dolayısıyla pazarlama faaliyetlerinde tüm toplumlar için geçerli etik kuralların benimsenmesi mümkün olmamaktadır. Yani toplumlar arasındaki sosyal ve kültürel farklılıklar toplumların ürün ve hizmetlerden beklentilerine de etki etmektedir. Dağıtım kanalında tüketiciler ile doğrudan yüz yüze gelen perakendeciler, diğer kanal üyelerine göre ( üretici, toptancı, acente v.b.) pazarlama faaliyetlerinde daha dikkatli olmak zorundadırlar. Tüketiciler, doğrudan perakendeciler veya perakendecinin satış elemanları ile karşı karşıya gelebilmektedirler. Buna göre insan davranışlarına yön veren, insanın her türlü ilişkilerinde nasıl davranacağını gösteren rehber olarak tanımlanan etik kavramının (Varinli ve Oyman, 2013: 80) hem

perakendeci yöneticiler, hem de satış elemanları tarafından doğru algılanması ve davranışlarına yansıtılması gerekmektedir. Perakende sektöründe faaliyet gösteren satış elemanları, pozisyonlarının doğası gereği muhtemel pek çok etik sorunla karşılaşabilmektedir. Bu durumlarda nasıl hareket edeceklerini bilmedikleri sürece kişisel ve örgütsel amaçlara ters düşen pek çok davranışlar sergileyebilirler. Satış elemanlarının etiksel sorunlarına yardımcı olmak için, perakende yöneticileri politikalarını ve onlara hitap şekillerini değiştirmek zorundadırlar. Etik davranışlar perakende yöneticileri ile satış elemanları arasındaki iletişimin ve örgütsel politikaların uygulanmasında önemli etkiye sahiptir (Levy ve Dubinsky, 1983: 46). Ancak etik kuralların uyulması, satış elemanlarının kişisel başarılarına odaklı olmaları durumunda değişkenlik gösterebilir (Singhapakdi, 1999: 90). Kişi kendi başarısı için etik olmadığını bildiği davranışı sergilemek durumunda kalabilir.

### **2.3.1 Etik ve Ahlak Kavramları**

#### **2.3.1.1 Ahlak Kavramı**

Ahlak kavramı genel olarak iyi ve kötü davranış olarak ifade edilse de literatürde çok farklı ahlak tanımlarına rastlamak mümkündür. Örneğin; bir toplum içindeki kişilerin benimsedikleri, uymak zorunda oldukları davranış biçimleri ve kurallar şeklinde tanımlanırken, diğer bir tanıma göre; belli bir toplumun belli bir döneminde bireysel ve toplumsal davranış kurallarını belirleyen veya inceleyen bilim olarak ifade edilmektedir (Kurtuluş 2008: 65). Bir başka tanıma göre; kişilerin diğer kişilerle, devletle veya içinde bulunduğu örgütle ilişkilerinde toplumun deneyimlerini, gelenek ve göreneklerini temel alan, toplumsal birliktelik ve dayanışmayı artırıcı değerler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Akdoğan, 2003: 8). Ahlak kelimesi Arapça ‘da “Hulk” sözcüğünün çoğulu olup huylar, seciyeler anlamına gelir. İngilizcede “Moral, Morality” bu anlamda kullanılır ve ahlak bilimine “Ethics” (etik) denir. Tüm bu tanımlardan hareketle ahlakı; öznesinde insan ve insan davranışları olan ve insanın yaradılışından gelen özelliklerin yanı sıra kendisine, ilişkide olduğu diğer insanlar ile içinde yaşadığı topluma karşı genel olarak iyi ve kötü çerçevesinde yön veren eğitimle kazanılan bir davranışlar seti olarak tanımlamak mümkündür (Torlak, 2001: 73). Yanlış ve doğrular hakkındaki bu tip kavram ve inançlar çoğunlukla bir kültür veya grup tarafından genelleştirilir ve kanunlaştırılır, buna göre de (kültür veya

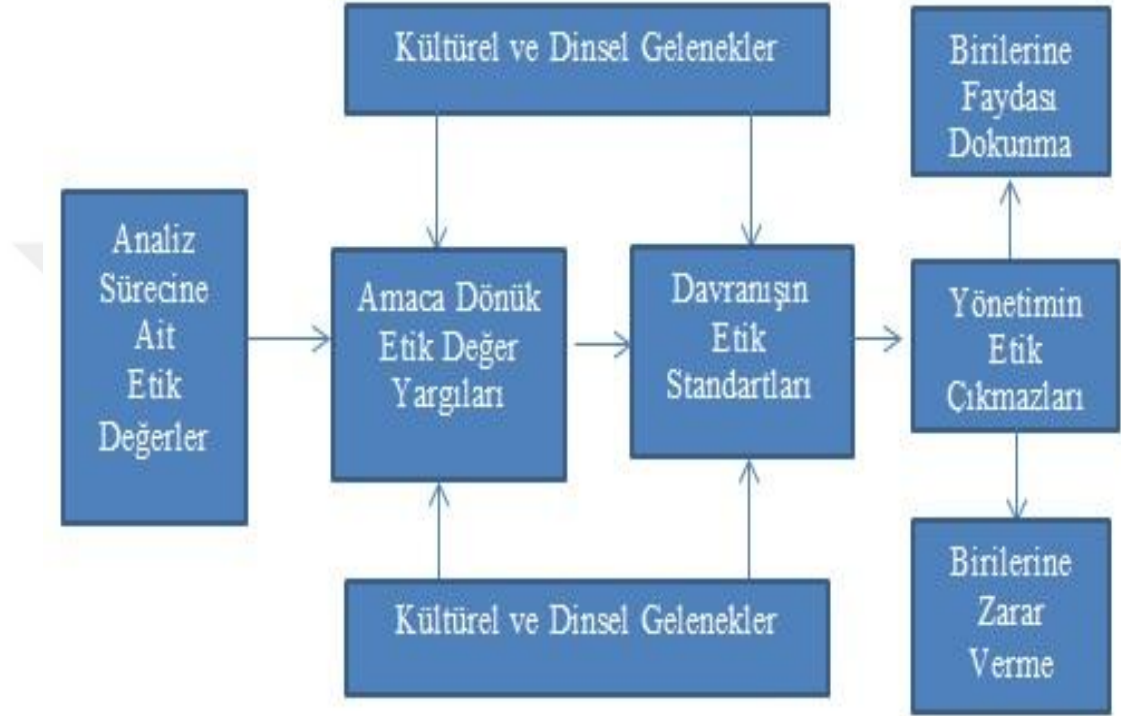
grubun) üyelerinin davranışları düzenlenmeye çalışılır. Bu tür bir kanunlaşmanın uygunluğu da ahlak olarak anılabilir ve grup varlığının devamının bu ilke ve kanunların uygunluğu, uygulanması üzerine olduğunu belirtebilir. Bu durumlarda, uygulamayı kabullenen bireyler ahlaklı olarak tanımlanırken, uygulamayı reddeden veya davranışlarında barındıramayan bireyler toplumsal anlamda dejenere olarak tanımlanabilir. Bu nedenlerle ahlak, iyi bir yaşamın temelini teşkil eden inançlar bütünü olarak da görülebilir (Akdoğan, 2003: 8). Ahlak, toplumda yerleşmiş değer yargılarıdır. Ahlâka aykırı davranış zararlıdır. Ahlâka aykırı davranış “zararlı” olduğu için “kötüdür”. Ahlâk normlarının kontrol aracı ise vicdandır. Vicdan, “Bazı ahlâk normlarının içten, doğru ve zorunlu olarak kabul edilmesi ve bu kuralların ihlali halinde bir sorumluluk duygusunun meydana gelmesi” demektir. Bu nedenle, ahlâk kurallarının uygulanması herhangi bir kurum ve kuruluşun değil, insanın kendi vicdanının kontrolüne bağlıdır. İnsanın kabul ettiği ahlâk kurallarının denetleyicisi, insanın kendisidir. Vitell ve Hunt (1986)’ un pazarlama ahlakı teorisine göre etik kararların uygulanması, etik kuralların işlevine bağlıdır. Pazarlama elemanları eğer kişisel başarılarını amaç edinmişse etik dışı davranış sergileyebilirler. Bu durumda bireysel başarı işletmenin başarısına da katkıda bulunabilir (Singhapakdi, 1999: 90). Yani ahlak kuralları, satış elemanlarının bireysel başarılarına odaklı olmalarına göre değişkenlik gösterebilir. Bu değişim işletme başarısını da olumlu etkileyecektir.

### **2.3.1.2 Etik Kavramı**

Çok farklı anlamlarda kullanılan bir terim olan ahlak, Latince moral ve Grekçe etik kavramlarının karşılığıdır. Moral ve etik sözcükleri kelime ve gramer yapısı olarak benzer yapıya sahiptir. Etik sözcüğü karakter ve alışkanlık anlamına gelen “Ethos” sözcüğünden türetilmiştir (Akdoğan, 2003: 4; Kurtoğlu, 2008: 67; Büte, 2011: 172). Latince moral kelimesi yine adet, alışkanlık karakter anlamına gelen “Mos” (Çoğulu Mores) ‘tan türetilmiştir. Her iki kelime etimolojik köken olarak paralellik gösterse de toplumlarda farklı anlamlarda kullanım alışkanlığı vardır. Moral kelimesinin işaret ettiği manada “bir bireyin, bir halkın, bir toplumsal sınıfın, bir çağın bilinçli yaşamına hakim olan inanç ve tasarımlar topluluğuna ahlak, bunların toplumsal olgu olarak yaşanmasına ahlaklılık, bu inanç ve tasarımlara göre yönlenen insani tutumlara ve bu tutumlara göre yönlendiren eylemler hakkında verilen (doğru veya yanlış) yargılara ahlaki denilmektedir (Yatkın, 2008: 212). Dolayısıyla etik, bu

değer yargıları üzerine yapılan ahlak felsefesi veya ahlak bilimi şeklinde ifade edilebilmektedir. Yani etik, iyi ve kötü söz ve davranışı belirleyecek ölçütlerin neler olabileceğini inceleyen bilim dalı olarak tanımlanabilir (Torlak, 2001: 75). Başka bir tanıma göre etik, doğru ve yanlış davranışlarla ilgili ahlaki sorunları ve seçimleri içeren seçimdir (Luthnas: 2010: 46). Etik, felsefenin bir alanı olarak, ahlak problemleri, ahlaki yargılar ve ahlaklılık hakkında felsefi bir düşünce iken; ahlak, psikolojik ve sosyal açıdan yaşanan zaman ve toplumun davranış kurallarının bir toplamıdır (Torlak, 2001: 78). Ahlakı sistematik biçimde inceleyen dal, felsefenin bir dalı olan etikdir. Etik, çeşitli soru ve sorunları sorar ve bunları inceler; birisinin belirli (spesifik) bir durumda nasıl davranması ("uygulamalı etik"), birisinin ahlaki bir durum veya görüşü nasıl kanıtlayacağı ("normatif etik") ve birisinin etik veya ahlakın kökten yapısını nasıl anlayacağı ("meta-etik") gibi (Armağan, 2008: 506; Çelik ve Güdekli, 2014: 27-28). Örneğin, bugün ABD'de kürtaja ahlaki açıdan izin verilebilir, bunun uygun bir eylem olup olmadığı uygulamalı etikte tartışılan güncel sorulardandır. Normatif etikteki yaygın bir soru da, kişinin birisini korumak amacıyla yalan söylemesinin ahlaki olarak savunulup savunulamayacağıdır. Meta-etik ise, etik kavramının temel ilkelerini ele alarak, ahlaki sistemlerin temellerini ve ahlakın sosyal sistemler içindeki işlevlerini anlamaya, bazı varsayımları açıklığa kavuşturmaya ve değerlendirmeye çalıştığı belirtilmektedir (Armağan, 2008: 506). Filozofların ahlak felsefesine ilişkin görüşlerinde pek çok benzer ve farklı görüşlere rastlamak mümkündür. Felsefenin iyi nedir sorusuna bazılarının haz, bazılarının mutluluk, bazılarının bir ödevi yerine getirme, bir başkasının ise doğruluk olarak ifade ettiği görülmektedir (Torlak, 2001: 77). Örneğin; Mevlana'nın dediği "Ben ikiliği bir yana koydum, iki alemin bir olduğunu gördüm." sözü Ben'in hayatı oluşturan kaosta, herkesin dahil olduğu o toplumsal Ben'de benim ayak izim yok demekten öte nedir? Ahlakın kaynağı konusunda süregelen tartışmalar vardır; gerçekten toplumdan bağımsız bir ahlak mümkün müdür sorusuna Freud olumsuz yaklaşmaktadır. Freud, ahlakı, toplumun emirlerinin superego tarafından içselleştirilmesi sonucu ortaya çıktığını iddia eder. Bu anlamda Freud, ahlakı toplumdan, bireyden bağımsız bir varoluşa sahip bir eylem olarak gören Platon gibi filozofların karşısında yer alır. Dolayısıyla, Platon' un aksine ahlakın zihinden, toplum kurallarından bağımsız bir varoluşa sahip olduğu fikrini reddetmesi de düşüncesinin doğal bir sonucu sayılabilmektedir. Aristoteles, Sokrates ve Kant gibi pek çok felsefecinin etik anlayışına bakıldığında, bütün etik teoriler bilgiyi temel alır

ve etiğin uygulanabilmesini de bilgiye, bilmeye, bilgeliğe bağlı olduğunu söyler (Kolçak, 2013: 2). Doğal olarak da iyi-kötü, doğru-yanlış, erdem gibi etik kodları da ancak akıl ve bilgi sayesinde edinilebilir. Bu durumda etik, eylemlere ilişkin ahlaki yargılarda bulunmaz, eylemlere ilişkin ahlaki yargıların nasıl oluştuklarına bir üst başlık çizerek çözümde bulunur (Çelik ve Güdekli, 2014: 28).



**Şekil 7: Ahlak, Değerler ve Etik İlişkisi**

**Kaynak: Menekşe, 2008: 85**

### 2.3.1.3 Etik Türleri

#### 2.3.1.3.1 Meslek Etiği

İşletmelerin küreselleşmenin etkisi ile birlikte uluslararası nitelik kazanması, çalışanların farklılaşması, iş beklentilerinin çeşitlenmesi, toplumların ve örgütlerin kültürel eğilimlerin değişmesi örgütsel değerlerin de değişmesine yol açmaktadır. Bu durum işletmelerin ürün ve hizmet üretiminde üretim faktörlerinin en önemlisi girdisi olan çalışanlarının (işgücü) etik algılamalarını da etkilemektedir. Bu nedenle işletme

içerisinde başarı faktörünün etkin olabilmesi için yönetim ve çalışanlar arasında ilişkileri düzenleyen ilkelere gereksinim duyulmaktadır. Literatürde bu gereksinim meslek etiği ilkeleri olarak tanımlanmaktadır. Buna göre meslek etiği kavramı, çalışma hayatındaki davranışları yönlendiren, çalışanlara rehberlik eden etik ilkelerin toplamı olarak tanımlamak mümkündür (Kolçak, 2013: 70). Diğer bir görüşe göre, mesleki faaliyetin yürütülmesi aşamasında ahlaki ve mesleki ilkelere göre hareket etme disiplinine meslek etiği denmektedir (Öztürk ve Çakıroğlu, 2011: 60). Ünlü insan bilimci ve fizikçi Albert Schweitzer göre ise, meslek etiği, bireylerin iyi davranışlarını tanımlamada kullanmıştır. Schweitzer işletmelerin sadece kendi çalışanlarını değil, diğer insanların iyiliğini de göz önüne almanın gerekliliğini savunmuştur (Özkalp ve Kirel, 2010: 504).

#### **2.3.1.3.2 Kişisel Etik**

Kişisel davranış ilişkilerinin hangisinin doğru, hangisinin yanlış olduğunu belirleyen ahlaki ilkeler, değerler ve standartlar sistemidir (Odabaşı ve Oyman, 2004: 432). Diğer tanıma göre kişinin davranışlarını oluşturan değer yargılarına ilişkin sahip olduğu bilinçtir. İnsan olmanın ne anlama geldiğini bilen bir kişinin tutum ve davranışlarında bu bilince göre hareket etmesi kişisel etiğin bir gereğidir (Öztürk ve Çakıroğlu, 2011: 36).

#### **2.3.1.3.3 Uygulamalı Etik**

Uygulamalı etiğini işletmelere taşıyan unsur, işin yönetsel çerçevesi içinde yer alan insan unsurudur (Çevirgen ve Üngüren, 2009: 273). Uygulamalı etik, örgütsel kültür ile örgüt çalışanlarının sahip oldukları değer yargılarına göre sergiledikleri tutum ve davranışlara dayalı kurallar bütünüdür (Armağan, 2008: 509). Perakende satış elemanlarının ve yöneticilerinin etik olmayan davranışları algılamalarını karşılaştırmak amacıyla yapılan bir diğer araştırmayla işle işle ilgili ve tüketicilerle ilgili etik olmayan davranışlar açısından grupların algılamalarının farklı düzeylerde olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, satış elemanlarının, işle ve tüketicilerle ilgili etiksel algılamalarının yöneticilerden daha düşük olduğu bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle, yöneticilerin, satış elemanlarından daha etik oldukları ortaya çıkmıştır (Varinli ve Kurtoğlu, 2005: 7)

#### **2.3.1.3.4 Toplumsal Sözleşme Etiği**

Bir sosyal varlık olan insanın içinde bulunduğu toplumun değer yargılarına göre hareket ederken, “sana nasıl davranılmasını istiyorsan sende başkalarına öyle davran” ilkesine göre davranması gerektiğini ifade eden evrensel ahlak yasasının varlığı kabul edilir (Armağan, 2008: 509). Öte yandan, bireyin içinde yaşadığı toplumun yazılı olmayan örf ve adetleri, gelenekleri, kültürü, dini inançlarından kaynaklanan değer yargıları ve ahlak anlayışı toplumsal etiğin temelini oluşturur (Öztürk ve Çakıroğlu, 2011: 36).

#### **2.3.1.3.5 Küresel Etik**

Küresel etik kısaca, meslek etiği ile toplumsal etik kavramlarına ilişkin yargıların uluslararası boyutta uygulanması olarak tanımlanabilir. Uluslararası ilişkilerin gelişmeye başlaması, çeşitli ülkelerde büyüme birleşme gibi stratejik kararlar, küresel işletmelerle birlikte küresel etik kavramını da gündeme getirmiştir (Güllüoğlu, 2006: 146). Küresel etikte, kişisel satış ve satış tutundurma etkinlikleri zaman zaman etiksel ve yasal sorunlara yol açabilmektedir. Örneğin Amerikalı yetişkinlerin %92’si 800 yada 900’lü telefonları arayarak hediye kazanacakları iddaa eden mektup veya kartlar almakta ve pek çoğunun bu aralamalara yanıt vermek suretiyle zarara uğramaları söz konusudur( Odabaşı ve Oyman, 2004: 446).

#### **2.3.2 Perakendecilik Sektöründe Etik İle İlgili Konular**

Etik kavramına günümüzde insan unsurunun var olduğu her alanda sıkça rastlamak mümkündür. İşletmelerde özellikle pazarlama faaliyetlerinin diğer işletme faaliyetlerine göre kamuoyu önünde cereyan etmesi nedeniyle pazarlama faaliyetlerindeki etiksel olmayan uygulamalar, ilgili tarafların daha fazla dikkatini çekmektedir (Chonko ve Hunt, 2000: 235). Etiksel tartışmalar satış işinin tabiatında mevcuttur. Perakende sektöründe çalışan satış elemanlarının etik algılamaları ve bu algılamaların demografik özellikler itibariyle farklılık gösterip göstermediğinin araştırıldığı bir çalışmaya göre, satış elemanlarının genel olarak etik olmayan satış uygulamalarını tasvip etmedikleri, etik uygulamaları tasvip ettikleri tespit edilmiştir (Varinli ve Kurtoğlu, 2005: 1). Örgütsel etik ikliminin satış elemanlarının iş tatmini ve

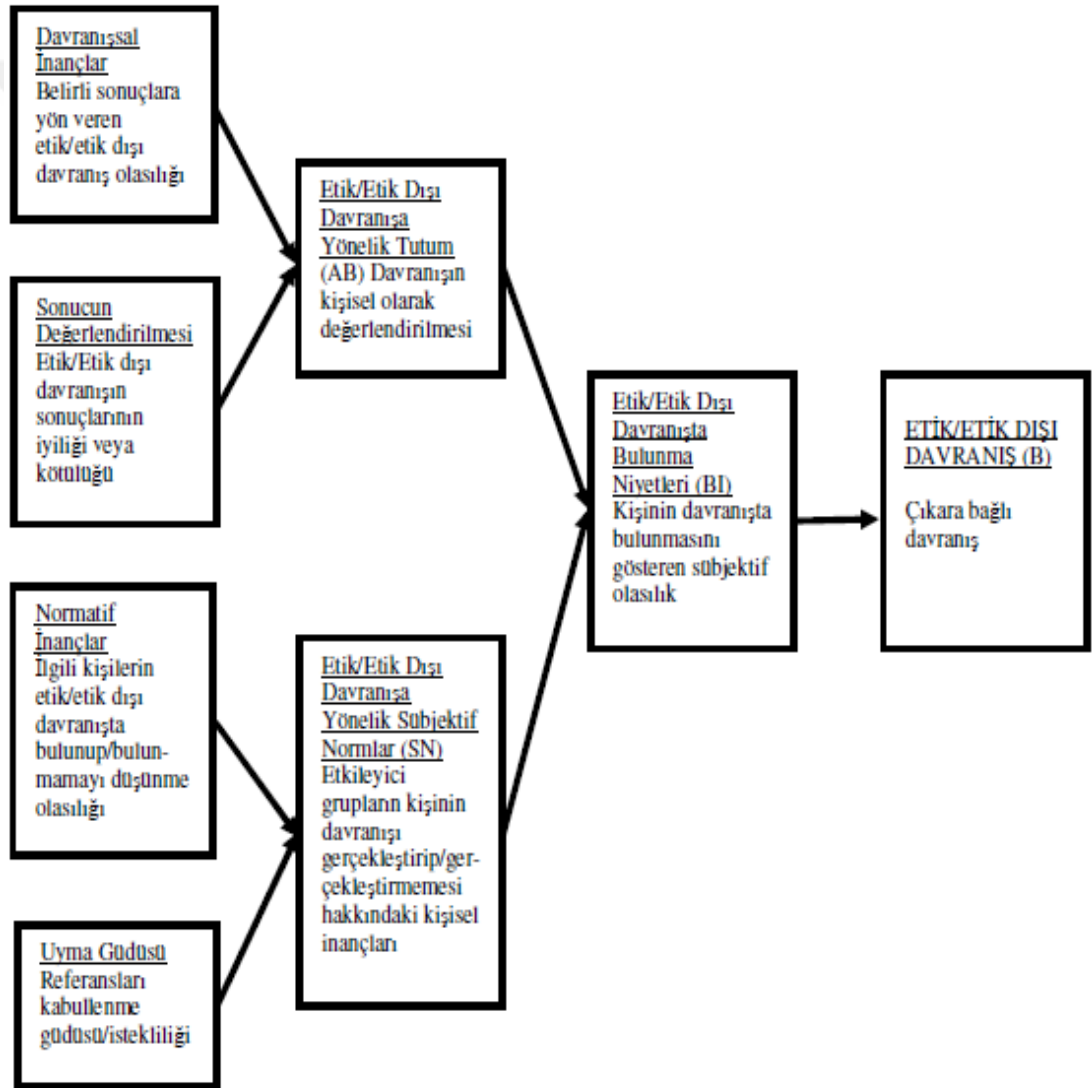
örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin incelendiği bir araştırmada, etik iklimi, satış elemanlarında güven duygusunun oluşmasında, iş tatminde ve örgütsel bağlılık düzeylerinde belirleyici etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Mulki ve ark., 2006: 23-24). Giderek büyüyen iş hacimleri ile dağıtım kanallarında önemli zincirler oluşturan büyük perakendecilerin ciddi bir güç haline geldikleri gözlenmektedir. Kazandıkları güç sonucu büyük perakendecilerin çok sayıda ahlaki olmayan uygulama sergiledikleri de anlaşılmaktadır. İş yeri ahlakına ilişkin etik bazı sorunların yanısıra, etik kurallara uyulmasının ve bunu kanıtlayan değerlere sahip olmanın işletmeler açısından bir övünç kaynağı olarak görüldüğünde bir gerçektir (Luthans, 2010: 47). Çünkü perakendeciler bir yandan üretici toptancı gibi satıcılarla çok sayıda ilişki geliştirirken, diğer yandan tüketicilerle ilişkilerini de artırmaktadır. Perakende sektöründe ahlaki olmayan bazı uygulamalar:

- Doğal afetler sonrası kıt ürünlerin fiyatını artırmak
- İndirimde olan ürünlerin yeterince bulundurulmaması
- Düşük gelire sahip bölgelerde yüksek fiyat uygulamak
- Çocuklara satılması uygun olmayan ürünlerin satışını yapmak
- Tele pazarlama yoluyla satış yapmaya çalışmak
- Rakip işletmeleri kötüleyerek fayda sağlamaya çalışmak
- Eski ürünlerin yeniymiş gibi satışa sunulması
- En iyileri olmasa bile satış elemanlarına en yüksek karlı ürünleri satma noktasında baskı yapma
- Müşteri veri tabanından kişisel bilgilerin satılması (Torlak, 2001: 235).

İşletme içerisinde faaliyette bulunan her insanın farklı ahlaki davranış göstermesi, işletme içinde farklı ahlaki iklimlere yol açabilmektedir. Bu durum işletme faaliyetlerine yansımaları suretiyle çok sayıda kişi ve topluluğa etki etmektedir. Bu nedenle meslek etiği (iş ahlakı) kavramının işletmeler ve iş dünyası açısından doğru analiz edilmesi gerekir. Bu durumda ahlak, etik -ve meslek etiği kavramlarını incelenmesi ve aralarındaki farklılıkların ve ortak noktaların altın çizilmesi gerekmektedir (Torlak, 2001: 71). Meslek etiği ile ilgili tartışmalar satış işinin tabiatında mevcuttur. Etik konulu araştırmalar içinde kişisel satış kavramı sıkça basedilen konular arasında yer almaktadır. Bunun temel nedeninin, hedeflere ulaşma



veya kotaları doldurma baskısının, satış temsilcilerini etik olmayan davranışlarda bulunmaya zorlaması olduğu söylenebilmektedir (Varinli ve Kurtoğlu, 2005:4). Ayrıca satış elemanları ile müşteriler arasındaki ilişkilerde satış performansına etki eden üç önemli unsur: “satış elemanının ahlakına ilişkin tüketici yargısı, satış elemanına duyulan güven ve satın alma niyeti” şeklinde sıralanmaktadır. (Bateman ve Valentine, 2015: 126). Etik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalara göre, yöneticiler tarafından çalışanlar üzerinde olumlu etik algılamaların oluşturulmasının, satış elemanlarının iş tatmin düzeyini pozitif yönde etkilediği belirtilmektedir (Jaramilio ve ark., 2012: 2301).



**Şekil 8:Pazarlamada Etik Karar Alma Modeli**

**Kaynak: Kurtoğlu, 2008: 98.**

Şekil 8’de yer alan Dubinsky ve Lohen etik karar alma modeline göre etik ya da etik dışı bir davranış, kişinin o davranışta bulunma niyeti ile ilgilidir. Kişinin bu niyeti ise, kişisel tutum ve normlardan etkilenir. Kişisel tutumlar, davranışa yönelik inançlar ve davranışın sonuçlarının değerlendirilmesinden elde edilen sonuçlar olarak ifade edilir. Kişisel normlar ise, kişinin bir davranışta bulunurken etkilendiği ve etkilenmediği gruplardan edindiği normatif inançlarla, bu referansları kabullenme güdüsünün bir bileşkesidir (Torlak, 2009: 56, Kurtoğlu, 2008: 98).

### **2.3.3 Perakendeci Satış Elemanlarının Etik Davranışını Etkileyen Unsurlar**

Perakende sektöründe ve diğer sektörlerdeki çoğu pazarlama yöneticisi etik dışı davranışların başarısızlığa neden olduğuna inanmıyorlar. Dahası başarılı pazarlama yöneticilerinin bazı özel durumlarda etik dışı davranışın başarıyı getireceğini düşünmektedirler (Chonko ve Hunt, 2000: 235). Ancak Etik davranış, doğru ve yanlış belirleyip doğruyu seçme ve ahlaklı davranma yoludur. Ahlaklı davranış ise bireylerin, toplum tarafından iyi, güzel, doğru olarak benimsenen kurallara uygun davranmaktır. Bazı kişilerin toplumun bu kurallarını algılamaları elbette farklı olmaktadır. Toplumun huzur, güven ve rahatını sağlamada en önemli etken hukuki kurallara uymaktır (Dağlı, 2013: 5)

#### **2.3.3.1 Yasaların Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisi**

Perakendecilik sektöründe faaliyet gösteren işletmeleri doğrudan ilgilendiren iki önemli yasa bulunmaktadır. Bunlar; 7.12.1994 tarih ve 4054 sayılı “Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun” ve 23.02.1995 tarih ve 4077 sayılı “Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun”dur (Varinli ve Oyman, 2013: 80). Bunlardan, “Rekabetin Korunması Hakkındaki Kanun”da; perakendecilerin ve tedarikçilerin kendi aralarında ve perakendeci-tedarikçi arasında oluşabilecek haksız rekabeti önleyecek düzenlemeler bulunurken; “Tüketicinin Korunması Hakkındaki Kanun”da da ayıplı mal veya hizmet, satıştan kaçınma, sözleşmelerdeki haksız şartlar, taksitle satış, devre tatil, paket tur, kampanyalı satış, kapıdan satış, mesafeli sözleşmeler, tüketici kredileri, banka kredi kartları, süreli yayınlar, abonelik sözleşmeleri, fiyat etiketleri, garanti belgeleri, tanıtma ve kullanma kılavuzları, satış sonrası hizmetler, ticari reklam ve ilanlar, tehlikeli mal ve hizmetler ve tüketicinin eğitimi gibi

perakendecileri doğrudan ilgilendiren düzenlemeler bulunmaktadır. ilgili yasalarda belirtilen kurallara aykırı davranan perakendecilere çeşitli cezalar uygulanmaktadır (Kurtoğlu, 2008: 163). İşletmelerle ilgili ortaya çıkan olumsuz gelişmeler çerçevesinde, hükümetlerin ve kamu kurumlarının bir takım düzenlemelere gitmesini zorunlu hale getirmiştir. İşletmelerde etik kurallara uyulmaması neticesinde ortaya çıkan sorunlar giderek yaygınlaşmaktadır. 2007 yılında Ekonomist dergisi, ABD’de 165 işletme ve 65 yönetici hakkında etik davranışları ihlal ettikleri gerekçesiyle soruşturma açıldığı belirtilmektedir (Bozyiğit ve Akkan, 2013: 52). Çalışanların haklarının korunması, işletme ortaklarının haklarının korunması istihdamda fırsat eşitliği yaratması kadın çalışanların haklarının genişletilmesi gibi konularda getirilen düzenlemeler iş hayatındaki etik davranışların yeniden yapılandırmasına neden olabilmektedir (Torlak, 2001:130) Kurallar meslek gruplarının ihtiyaçlarını karşılarken, yaptırımlar da kişilere yol gösterici olur. Meslek mensuplarına üzerine düşen görev; mesleklerini uygularken devletin ve mükelleflerinin çıkarlarını zedelememek, aksine onlara faydalı olmaktır. Bireyler ve kurumlar devlet mekanizmasının en iyi şekilde işleyebilmesi için üzerlerine düşen görevlerini onurlu bir şekilde yerine getirerek göstermelidir. Devlet de her türlü yaptırımı uygularken vatandaşlarının çıkarlarına uygun rasyonel bir şekilde davranmalıdır. Birey-toplum, birey-devlet, birey-kurum, birey-birey, kurum-devlet ilişkilerinde rasyonel, doğru, şeffaf, adil, güvenilir ve saygılı davranışlar o toplumun sosyal sağlığını da ortaya koyar (Dağlı, 2013:5).

### **2.3.3.2 Toplumsal Yapının Etik Davranış Üzerindeki Etkisi**

İnsanlar bulunduğu toplumun bir parçasıdır. Bu nedenle o toplumun duygu düşünce ve hareketlerinden oluşan anlamına gelen toplumsal kültürüne ayak uydurmak zorundadır. Kültür; insanın kendinden önceki nesillerden devraldığı, kısmen geliştirdiği ve kendinden sonraki nesillere aktardığı sosyal mirastır. Bu nedenle etik davranış her zaman kültürün ayrılmaz bir parçasıdır (Attia ve ark., 1999: 612). Bunun yanı sıra toplumsal ve hukuksal normlar, değer yargıları, örf adet gelenek görenek gibi toplumsal miras bir toplumda ya da örgütte etik davranışın dayanak noktasını oluşturur. Değerler bir işletmede çalışanlara hangi davranışların örgüt yapısına uygun olup olmadığını belirlemede önemlidir (Öztürk ve Çakıroğlu, 2011: 50). İnsanların davranışlarını düzenleyen kurallar sadece yasalarla sınırlı

kalmamakta, aynı zamanda kişilerin sergiledikleri ahlaki davranışlar da etik ölçütü olarak kullanılmaktadır. Ahlaki davranışlar toplumun tüm bireylerince benimsenirse davranışları ahlaki ya da karşıtı olarak ahlaki olmayan davranışlar olarak sınıflandırılabilir. Ahlaki olmayan davranışlar toplumun ekonomik ve sosyo-politik yapısını bozacağı için toplum bireylerince tepkiyle karşılanır. Bu durum da toplum çıkarlarının, kişisel çıkarlardan önce gelmesine sebep olur.

### **2.3.4 Satış Elemanlarının Etik Dışı Davranışlarının Nedenleri**

Akademisyenler ve perakende sektörü temsilcileri iş hayatındaki uygulamaların etik algılar üzerindeki etkisinden endişelenmektedir. Çünkü satış ve ikna etme çabası, sektördeki değişim sürecinin en büyük araçları haline gelmiştir (Nwachukwu ve ark., 1997: 107). Bu nedenle iş hayatında, süreçlerin değişken ve karmaşık olması da gün geçtikçe etik dışı davranışları ortaya çıkarmaktadır. Böylece etik kavramı her geçen gün biraz daha önem kazanmaktadır. Tüm bu faktörlerin yanı sıra pek çok kişi, kişisel ilişkilerinde etik davrandığını düşünmektedirler. Etik davranışlarında ise kişisel nedenlerin yanısıra iş arkadaşlarının baskısı, bir grubun baskısı, yetkisiz kişilerin yol açtığı baskılar, kürelleşme, kurumsal değerler, ulusal değerler, teknolojik gelişmeler, kültürler arası etik algıların farklılığı gibi unsurların satış elemanlarının etik algılamaları üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir (Luthans, 2010: 47).

#### **2.3.4.1 Kişisel Nedenler**

##### **2.3.4.1.1 Demografik faktörler**

Demografik faktörler, yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni hal, gelir düzeyi, çalışma süresi gibi faktörleri içermektedir. Yapılan bir araştırmaya çalışanların etik algılamaları ile cinsiyet pozitif ilişki olduğu bayanların erkelere oranla etik algılamaların daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Aynı çalışmada yaş, eğitim düzeyleri, medeni durumları ve çalışma sürelerine göre etik algılamalar düzeylerinin farklılık gösterdiği belirtilmiştir (Menekşe, 2008: 105-110). Etik dışı davranışın nedenlerini kişinin karakteri, kendisinden kaynaklanan eksiklikleri, etik ikilemleri, sosyo-psikolojik yapısı ve yetersizlikleri oluşturur. Kişinin mesleğinin gereklerini

yerine getirebilmesi için gerekli yeteneğinin olmaması ve gereken bilgi düzeyine ulaşamaması, sorun çözme, karar verme becerilerinin gelişmemesi gibi faktörlerin çalışanların etik dışı davranış sergilemesine neden olabildiği bilinmektedir (Dağlı, 2013: 5).

#### **2.3.4.1.2 Etik Kuralları Farklı Yorumlama**

Satış elemanlarını etik dışı davranmaya itecek bir diğer etken de kişisel yargıların, toplum tarafından kabul edilen yargılara göre farklılık göstermesidir (Attia ve ark., 1999: 612). Etik kuralları farklı yorumlanmasında, sosyal çevrenin, toplum yapısının, kişilerin almış olduğu eğitim ve kültürün düzeyinin etkisi de göz ardı edilmemelidir.

#### **2.3.4.1.3 Bireyin Bencil Davranması**

Satış elemanların etik dışı davranışlarının nedenleri incelendiğinde örgütlerde bireyin kişisel isteklerini ve çıkarlarını ön plana çıkarabildikleri görülmektedir. Bencilik üç türlü gözlenebilmektedir. Kendine düşkünlük, kendini koruma, kendini haklı görmedir (Özkalp ve Kırel, 2010: 508). Bu duygulara sahip olan çalışanlar ve yöneticiler yaptıkları davranışların yanlış olduğunu bilseler bile kendi çıkarlarını zedelememek için sessiz kalırlar ve ayrıca bu duruma kendilerince haklı nedenler bulurlar. Bir başka deyişle kişisel çıkarlar, toplumun çıkarlarının önüne geçer. (Dağlı, 2013:5). Çok para kazanma, daha fazla müşteri çevresine sahip olma, tanınma, itibar kazanma, mesleğinde ilerleme gibi hırslar kişiyi etik dışı davranmaya itebilir.

#### **2.3.4.1.4 Etik İkilem**

Etik ikilemler bir konunun birbiriyle çatışan ancak iki tarafında tartışılabilir doğruları olması koşuluyla ortaya çıkar. Örneğin; bir şirketin kanuna aykırı olmayan, ancak müşterilere zarar verebilecek malı satmaya çalışmasının gerçek ikilemleri ortaya çıkarması mümkündür (Torlak, 2001: 124).

#### **2.3.4.1.5 Mesleki Bilgi Yetersizliği**

Her meslek grubunun, mesleğe ilişkin oluşturduğu, koruduğu; çalışanlarına aktardığı onları belli bir Şekilde davranmaya iten, kişisel eğilimlerini sınırlayan; meslek içi rekabeti düzenleyen ve hizmet ideallerini korumayı amaçlayan mesleki ilkeleri mevcuttur. Bu yüzden işletmeler ve çalışanları bu ilkeler hakkında bilgi sahibi olmalı ve faaliyetlerinde ve karar alma süreçlerinde geçerli olan etik ilkeleri, değerleri ve standartları dikkate alarak davranmalıdır ( Hoştut, 2011: 3702). Bir kişinin mesleğini iyi yapabilmesi için o mesleğin gerektirdiği mesleki bilgiye, hem teorik, hem de uygulamalı olarak sahip olması gerekmektedir. Gereklili maddi veya manevi donanımına sahip olmayan meslek mensuplarının yaptıkları işte o işle ilgili muhataplar (alıcı, sipariş eden, amir, diğer kurumlar vb.) yapılan işin sonucundan, kalitesinden, etkisinden ve veriminden memnun olmayabilirler. Meslek mensupları kendi eksikliklerini tamamlamadıkça tatmin duygusu yok olur, işine kendini veremez, hatalar yapmaya başlar ve bu durum onu etik olmayan davranışlara iter. İşini kaybetme ve sorumluluk altına girme gibi olumsuz baskılara giren meslek mensubu giderek etik olmayan davranışlarda bulunur.

#### **2.3.4.2 Dışarıdan Kaynaklanan Nedenler**

Perakende sektörü ve diğer tüm sektörlerdeki pazarlama yöneticilerin pazarlama ile ilgili kararlarında etik olmayan davranışlar sergiledikleri görülmüştür. Baumhart (1961) pazarlama yöneticilerinin; pazarlama kararlarında; 1. cret, bahriş ve rüşvet 2. cret belirlemeleri ve adil olmayan ücret dağılımı 3. Aldatıcı reklam uygulamaları, 4. Müşterilere karşı hile yapmak, 5 ürün fiyatlandırma hileleri gibi pek çok uygulamanın varlığını tespit etmiştir (Chonko ve Hunt, 2000: 235). İşletmenin yapısı gereği yönetimindeki kişilerin sergiledikleri tutum ve davranışları, çalışanları fazlaca etkilemektedir.

#### **2.3.4.2.1 Perakendeci Yöneticinin Etik Davranışları Algılama Farkı**

İşletme yöneticileri, çalışanların organizasyon yapısına uyum sağlanmasına zen göstermek zorundadırlar. Bu durum örgütsel kültür içerisinde önceden belirlenmiş etik kurallar belirlenmelidir. Ancak bazı dönemlerde yöneticilerin de bu kullara

uymadığı durumlarla karşılaşılabilir (Öztürk ve Çakıroğlu,2011: 72). Çalışanlar, yöneticilerin etik olmayan davranışlarını görmelerine rağmen işini kaybetme korkusu ile ilgisiz veya sessiz kalabilirler (Akdoğan, 2003: 14). Meslek mensuplarının kendisiyle ilgili içsel sorunu olmasa bile, dışsal sorunlar etik değerler açısından önemlidir.

#### **2.3.4.2.2 Pazar Yapısı ve Rekabet Durumu**

Pazar yapısından kaynaklanan etik olmayan davranışların genellikle serbest piyasa ekonomisine geçilmemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Faydacılık yaklaşımının serbest piyasa ekonomilerinde yaygın olduğu durumlarda pek çok etik dışı davranışa rastlamak mümkündür. Pazar yapısı ve rekabet ile ilgili eylemlerin oluşturabileceği etik konuları şu şekilde sıralamak mümkündür: (Torlak,2001: 126)

- Fiyat Sınırlamaları
- Talebin Manipülasyonu
- Rakip Ürünlerin Sattırılmaması
- Perakende Fiyatlara Müdahale Edilmesi
- Fiyat Farklılıkları
- Fiyat Anlaşmaları
- Rüşvet

#### **2.3.4.2.3 Ücret**

Ücret, herhangi bir meslekte çalışanların emeklerinin hizmetlerine karşılık olan bir kazanımdır. Bu kazancın yani ücretin asgari miktarı vardır. Bu miktarın altında iş kabulü yasak olup, haksız rekabet ortamı yaratır (Chonko ve Hunt, 2000: 235). Böylece etik olmayan davranışlar ortaya çıkar. Her meslekte meslek çalışanı hakkından gelebileceği ve yetkililerce belirlenen kadar iş almalı, para kazanma hırsı ile hareket etmemelidir. Yapılan iş ve hizmetten alınan doyum hem müşterileri hem de mesleği uygulayanları memnun etmelidir. Aldığı maaşını uygun olmayan yollardan çoğaltmak için çalışan bir iş görenin davranışları, yöneticileri ve diğer taraf

olanları rahatsız eder. Bu haksız yere sağlanan kazanç da yapılan işe taraf olanları rahatsız eder, sonuçta çalışan ve kurumu zarar görür (Akdoğan, 2003: 15).

#### **2.3.4.2.4 Karşılıklı Güvensizlik**

Perakendecilik sektöründe, satış elemanları ile yöneticileri arasındaki ilişkiler sadece ücret ödenmesinden ibaret değildir. Çalışanlardan verim alınabilmesi için çalışanlara ücret dışında başka unsurlarında kazandırılması gerekir. Motivasyon, takdir, ceza, terfi, sağlık olanakları rekreasyon (dinlenme, eğlence spor olanakları ) finansal yardımlar, kar payı dağılımı v.b. unsurlarda yöneticilerin çalışanlarına karşı adil olması, çalışmaların işletmeye bağlılığını artıracak gibi adil bir dağıtımdan emin olunması durumunda çalışanın işletmeye güven duygusunu kazanmasında etkili olabileceği bilinmektedir ( Tek, 1984: 200). Bir meslekte çalışanların kendi arasında ve yönetimle arasında karşılıklı güvene dayalı bir iletişim kurulması çok önemlidir. İş ortamlarında güvene dayalı bir iletişim kurulamazsa etik olmayan davranışlarda artış olabileceği öngörülmüştür (Akdoğan, 2003: 15).

#### **2.3.4.2.5 Etik Davranışların Esnetilmesi**

Perakendeci işletmelerde özellikle pazarlama uygulamalarının, diğer işletme fonksiyonlarına göre daha fazla kamuoyu önünde cereyan etmesi nedeniyle pazarlama faaliyetlerindeki ahlaki olmayan uygulamaların farklılık gösterebildiği, bu durumun ilgili tarafların daha fazla dikkatini çektiği belirtilmektedir (Levy ve Dubinsky, 1983: 46). Yapılan araştırmalarda, işletmelerin etik davranma konusunda daha esnek davranabildiği belirtilmektedir. İş dünyasında geçerli olan etik kuralların, genel etik kurallarına göre daha ılımlı olduğu, etik kuralların eğitim ve kültür düzeylerine bağlı olarak ülkeden ülkeye farklılıklar gösterdiği belirtilmiştir. Örneğin bir ülkede etik sayılacak davranış göstermek zorunda olan bir işletme, diğer ülkede şartlardan dolayı etik dışı davranabilmektedir (Akdoğan, 2003: 16).



### 2.3.4.3 Perakendecilik Sektöründeki Satış Elemanlarının Meslek Etiği

#### Algılamaları

Perakendecilik sektöründeki satış elemanları ile müşteriler arasında daha kaliteli ilişkiler geliştirilmesinde satış elemanlarının etik davranışları önemli bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte satış elemanın etik davranışları müşteri memnuniyeti, güven ve bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Dahası satış elemanının sağladığı memnuniyet ve güven duygusu müşterinin satış elemanına bağlılığında pozitif etkiye sahiptir. Ayrıca müşterinin işletmeye yönelik tutumlarında satış elemanlarının olumlu yaklaşımları olumsuz yaklaşımlarına göre pozitif etkiye sahiptir (Roman ve Ruiz, 2005: 439). Perakende sektöründeki satış elemanları, işletme yöneticilerinin kısa dönemli satış getirilerinin ve uzun dönemde sağlanacak karlara tercih edilmesi durumunda baskı altında kalabilir. bu durum satış elemanlarını etik olmayan davranışlara yönelmesine neden olabilir. Satış elemanın müşteriler arasında ayırım yaparak müşteri lehine indirim konusu olacak ürünleri satın almalarını erteletmeleri, müşteri şikâyetlerini yöneticilere iletememeleri ve müşterilerle ilişkilerinde ahlaki davranış hakkında bilgi sahibi olmamaları, perakende satış elemanının yaşadığı ahlaki sorunlar olarak karşımıza çıkabilmektedir (Torlak, 2001: 237). Satış elemanlarının satış yönetimiyle ilişkilerinde oluşabilecek etiksel konular, iki açıdan incelenebilir. Birincisi, satış yönetimi tarafından işe alma, seçme, değerlendirme, ödüllendirme, denetleme ve kontrol ve alan (bölge) tahsisleri gibi daha çok satış yönetimi açısından oluşabilecek etiksel konulardır. İkincisi ise, satış elemanlarının çalıştıkları işletmeye karşı olan etiksel sorumluluklarıdır. Bu sorumluluklar açısından oluşabilecek etiksel problemler şu şekilde sıralanabilir (Torlak, 2001: 258-259 ; Varinli ve Kurtoğlu, 2005: 6)

- Rüşvet
- Dürüst olmama
- Aldatıcı fiyat
- Aldatıcı ürün
- İşletme gizliliğinin ihlali
- Verilerin manipülasyonu
- İşletme kaynaklarını doğru kullanmama

- Raporlarda ve satış kayıtlarında tahrifat yapma
- İşletme politikalarına uymama
- Harcamaları şişirme
- İşletmenin araç-gereçlerini şahsi işleri için kullanma
- Mesai saatlerine uymama

Yukarıda sıralanan etik olmayan uygulamalar, sahada çalışan kişisel satış elemanının karşı karşıya geldiği konulardır. Aynı zamanda, perakendecilik sektöründe çalışan kişisel satış elemanlarının da, bu tür etik olmayan uygulamalarda bulunduğu söylenebilir. Perakendecilikte satış elemanlarının pazarlama ahlakı açısından sınırlandırabilecek diğer bir konu, yasal düzenlemeler doğrultusunda bir yandan müşterileri koruma ve bilinçlendirme diğer yandan ise yasal yaptırımlar karşısında firmanın güvenliğini sağlama arasında yaşanabilecek ahlaki ikilemlerdir. Satış elemanının sorumluluk bilincine sahip olması, ve konularla ilgili yasal konulara vakıf olması olup olmaması belirleyici bir unsurdur (Hasty ve Reardon, 1997: 539, Torlak, 2001:237). Ülkemizde, satış elemanlarının etiksel davranışları konusunda perakendeci mağazalarda çalışan satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırmada ise, satış elemanlarının genellikle etiksel değerlere uygun davranış sergilediklerini, ancak kişinin özel yaşamı ile toplum kurallarının her zaman uyumlu olmasının zorunlu olmadığını ve müşterilerin kendilerine yönelik olumsuz davranışlarında her zaman aynı şekilde davranarak tepki göstermenin yanlış olmayacağını düşündükleri sonucuna varılmıştır (Varinli ve Kurtoğlu, 2005: 7). Yine bu araştırmaya göre, satış elemanlarının öncelikle kendilerini düşündükleri ve kendi doğrularından yola çıkarak etik davranış sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca, satış elemanlarının etik davranış geliştirmelerinde cinsiyet yönünden bir farklılık göstermedikleri yine bu araştırmada ortaya çıkmıştır. Yine ülkemizde, perakende sektöründe çalışan satış elemanları üzerinde yapılan bir araştırmada (Torlak, 2002: 776), genel olarak satış elemanlarının Makyavelist eğilimleri arttıkça müşterilerle iletişime verdikleri önemi azalttıkları, sahip oldukları pazar ve müşteri bilgilerini paylaşmada daha cimri davrandıkları ve müşteri şikâyetleri ile ilgili ayrıntılara önem vermemeye başladıkları tespit edilmiştir. Ayrıca satış elemanlarının meslek etiği ile ilgili olarak kişisel tatmini iki şekilde ortaya çıkar. Birincisi etik bir firmada çalışmanın verdiği tatmin, diğeri ise etik uygulamaların varlığı ya da işletme faaliyetlerinde etik uygulamaların görülmesinin

yarattığı tatmindir (Çevirgen ve Üngüren, 2009: 273). Perakendecilik sektöründe yaşanan hızlı gelişmeler, bazı etik problemleri de beraberinde getirmektedir. Perakendecilik, yapısı gereği, tüketiciyle yüz yüze gerçekleşen bir pazarlama faaliyetidir. Bu yüzden perakendecilikteki etiksel sorunlar, doğrudan tüketicileri etkilemekte ve tüketici tepkileri de, doğrudan perakende işletmeye yönelmektedir. Bu nedenle perakendecilikte yaşanan etiksel problemlerin tespit edilmesi ve çözümlenmesi, hem perakendeci işletmeler hem de tüketiciler açısından önemle üzerinde durulması gereken bir konudur (Güllü ve Kurtoğlu, 2011: 137).

## **2.4 PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDEKİ SATIŞ ELEMANLARININ İŞ TATMİNİ**

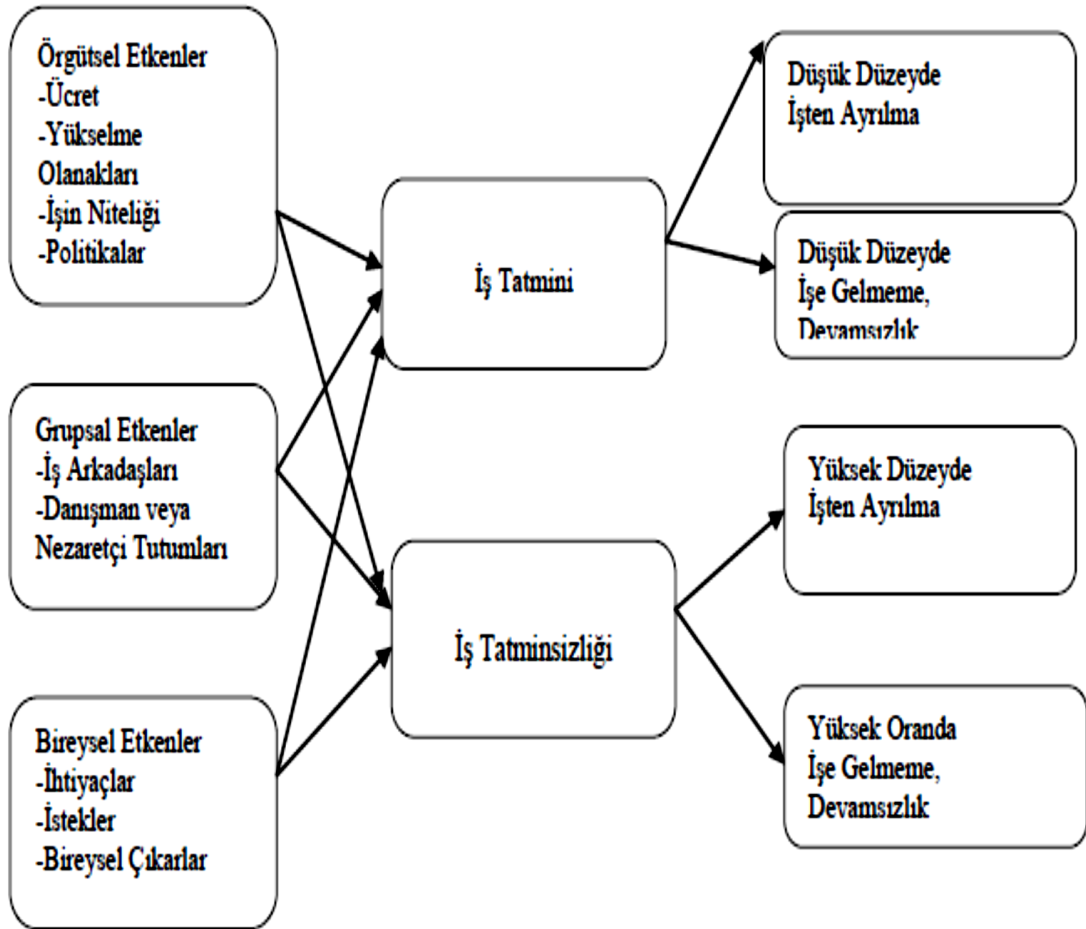
### **2.4.1 İş Tatmini Kavramı**

Perakendeci işletmelerin ürün veya hizmet satışını gerçekleştiren çalışanlarının, işine karşı olan genel tutum ve davranışları iş tatmini olarak tanımlamak mümkündür. Eğer bireyin işine karşı tutumları olumlu ise iş görenlerin tatmin düzeylerinin yüksek, eğer olumsuz ise düşük olduğu görülür (Özkalp ve Kirel, 2010: 140). İş tatmini, çalışanların işinden ve iş çevresinden beklentilerinin karşılanma derecesinin ihtiyaçlarına ve beklentilerine dayalı olarak işi hakkında olumlu ya da olumsuz duygulara neden olan bir fonksiyon olarak tanımlanmıştır (Friend ve ark., 2013: 420). İş tatmini, bir çalışanın, örgütteki iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı memnuniyet duygusu ya da ulaştığı duygusal bağlılık durumudur. İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları hoşnutluktur ve işin özellikleri ile çalışanın istekleri birbirlerine uydukları zaman gerçekleşir. İş tatmini; çalışanın kendi işine karşı tutum, davranışları ile değerleri ve işten kazandıklarının etkileşiminin sonucudur. İş tatmini, bir bireyin sahip olduğu tutumların bir sonucu olarak görülmektedir. Bu tutumlar işle ilgili, ücret, denetim, çalışma şartları, gelişme olanakları, yeteneğin tanınması, iş değerlendirmesi, işteki sosyal ilişkiler ve benzeri değişkenlerle ilgilidir. İş tatmini, işten elde edilen ya da işte yaşanan, personelin gereksinimlerinin doyurulması derecesinin bir işlevi olarak ta tanımlanmaktadır (Demirtaş, 2010: 186).

## 2.4.2 İş Tatminine Etki Eden Faktörler

### 2.4.2.1 İş Tatminine Etki Eden Bireysel Faktörler

Perakendeci satış elemanlarının yetenekleri, eğitim düzeyleri, tutumları, hırsları kişisel amaçları, algılamaları, cinsiyeti, yaşı, unvanı, iş deneyimi ve kişilik özellikleri gibi pek çok bireysel özelliği iş tatminlerini etkileyebilir. Bu faktörler, onların motivasyonlarında, arzu edilen bir davranış kalıbı içine sokulmalarında gelişimlerinde ve ücretlerinin belirlenmesinde etkili olmaktadır. Satış elemanlarının birçok açıdan yetenekleri tutumları, kişisel amaçları farklılık göstermektedir. Bu nedenle hem satış gücünün yapısı hem de aralarındaki bireysel ve örgütsel farklılıklar dikkate alınmalıdır (Bingöl, 2006: 74).



Şekil 9: İş Tatminine veya Tatminsizliğine Neden Olan Etkenler ve Sonuçları

Kaynak: Özkalp ve Kirel, 2010:114

#### **2.4.2.1.1 Cinsiyet Faktörü ve İş Tatmini İlişkisi**

Satış elemanlarının cinsiyetinin iş tatminlerinde etkilerini inceleyen araştırmalara yapılan işlere bakıldığında kadın ve erkeklerin başarı oranlarında çok az farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Problem çözme yeteneği, beceri, güdülenme düzeyleri liderlik davranışı sosyal olma ve öğrenme yeteneği açısından anlamlı bir farklılık bulunmuştur. Psikolojik yapı açısından bakıldığında ise, kadınların otoriteye daha uyum sağladığı, erkeklerin ise erkelerin ise daha saldırgan tavırlar sergilediği gözlenmiştir. Başarıya odaklanma noktasında ise kadınların erkeklere oranlara daha uyumlu ve yumuşak olduğu söylenebilir. Ancak bu farklılığın çok düşük oranda olduğu görülmüştür. Ayrıca kadınların endüstriyel işlere katılmasıyla özellikle iş üretkenliği konusunda belirli farklar ortaya çıkarken, üretkenlik konusunda cinsler arasında önemli bir farklılığa rastlanmamıştır. Aynı şekilde iş tatmini konusunda da belirgin bir ayrım bulunamamıştır (Özkalp ve Kirel, 2010: 132). Bununla birlikte farklı kültürel değerlere sahip toplumlarda kültürler arasında cinsiyet ayrımcılığının yaşandığı kültürlerde iş tatmininde olumsuz etkilendiği görülmüştür. Ancak cinsiyet ayrımcılığının yaşanmadığı toplumlarda ise kültürün; iş tatminine ve yaşam dengesine etkilerinin olumlu olduğu gözlenmiştir (Haar ve ark., 2014: 361).

#### **2.4.2.1.2 Yaş Faktörü ve İş Tatmini İlişkisi**

Yaş ile iş tatmini arasındaki ilişkiler gelecekte de önemli konular arasında yer alacağı ön görülmektedir. İş gücünün yaşlanması ile birlikte işletmelere ve ekonomiye etkisinin giderek artacağı yönünde görüşler bildirilmiştir. Bazı çalışmalar bu etkinin olumlu olacağını düşünürken bazı araştırmalar ise olumsuz yönde etki edeceğini ön görmektedir (Leppel ve ark., 2012: 62). Bunun nedeni, yaşın ilerlemesi ile iş performansının giderek düşeceğine ilişkin kanılardır. Bunun yanı sıra yaşlandığımız sürece işten ayrılma veya bırakma oranı azalmaktadır. Çünkü yaşlandığımız sürece yeni iş bulma imkanı da azalacaktır. Bu ilaveten yaşa bağlı tecrübeyle birlikte çalışma süreci artacağından, bireyin iş yerinden aldığı ücrette artacak, ayrıca ücretli izin süresi ve emeklilik göstergelerinde yükselmesiyle birlikte işten ayrılma pek arzulan bir davranış olmayacaktır. Ancak yaşlılık ile ters orantılı olan diğer bir davranışta işe devamsızlıktır. Bu gibi durumların nedeni, hastalık ve benzeri unsurların daha çok ön plana çıkmasından kaynaklandığı söylenebilir. Yaşlılığın

Çalışanların üretkenliği üzerinde de olumsuz etkiye sahip olduğu bilinmektedir. İş yapış hızı, kuvveti koordinasyonu yeteneği yaşla birlikte azalmaktadır. Ancak yaşın ilerlemesi birlikte iş tatminin arttığı yönünde görüşlerde bulunmaktadır. Ancak teknolojik değişmelerle bu durumda değişmektedir. Özellikle bilgisayar kullanmak gibi yeni değişmeleri gerektiren işlerde, yetenek azalması ile yeni işler çabuk ğrenilmediğinden tatminsizlik artabilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 132).

#### **2.4.2.1.3 Medeni Durum ve İş Tatmini İlişkisi**

Satış elemanlarının medeni durumlarının iş tatmini üzerindeki etkisini belirlenmesi için yapılan çalışmalarda, medeni durum ile iş tatmini arasında çok anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. İş yerindeki algılanan başarı ve yöneticiye karşı duyulan sorumluluk algılamasının iş tatmininin en etkili bileşenleri olduğu görülmüştür. Fakat cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi gibi demografik faktörler satış personelinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahip değildir (Demirer ve ark., 2010: 41).

#### **2.4.2.1.4 İş İle İlgili Eğitim Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisi**

Satış elemanının işletmeyi ve işletme ürünlerini etkili bir şekilde sunması ve müşteriler ile doğru ilişkiler kurması için belirli bir eğitim düzeyine sahip olması gerekir. Bu eğitimler genellikle satış elemanların işe alınma süreçlerinde etkili olmaktadır. işlemelerin kendi bünyesinde verdikleri eğitimler, şirket politikaları ve uygulamaları, ürün bilgisi, müşteri firmalarla ilişki kurma, profesyonel satış becerileri gibi konuları kapsamaktadır (Perrealut ve ark., 2013: 363). Satış elemanlarının bu konulardaki sahip olduğu eğitim düzeyi işletmeler tarafından aranılan bir özelliktir. Bunun yanı sıra çalışanların iş tatmini sağlamasında iş eğitiminin dolaylı veya doğrudan etkiye sahiptir. İş tatminin çalışanlar üzerindeki memnuniyet yaratıcı etkisi işletmeler için de arzulanan sonuçlar doğurabilmektedir (Leppel ve ark., 2012: 62).

#### **2.4.2.1.5 Kişilik Özellikleri ve İş Tatmini İlişkisi**

İş tatmini ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelendiği pek çok araştırmada kişilik yapısı ile yapılan iş arasındaki uyum göz ardı edilmiştir. Çalışanların kişiliği ve görev talepleri arasındaki uyumun iş tatmini üzerindeki etkilerine bakıldığında, tutarsız davranışlar sergileyen çalışanların sürekli gelişim gerektiren faaliyetleri gerçekleştirmekte sıkıntı yaşadıkları gözlenmiştir. Buna göre satış elemanlarının kişilik özelliklerinden işe/iş yerine uyumluluk ve sorumluluk gibi özellikleri düşük olan çalışanların iş ile ilgili görevleri yerine getirmede sorun yaşadığı dolayısıyla iş tatmini düzeylerinin düşük olduğu belirtilmiştir (Christiansen ve ark., 2014: 25).

#### **2.4.2.1.6 Kültür Düzeyi ve İş Tatmini İlişkisi**

Satış elemanlarının farklı kültür düzeylerine sahip olmalarının iş ve yaşam tatmininde ne derece etkili olduğu araştıran bir çalışmada, kültür düzeylerinin toplumlara göre farklılık gösterdiği ve bu farklılığın çalışanların iş tatmini de etkilediği belirtilmiştir. Farklı kültürel değerlere sahip toplumlarda özellikle bireycilik / kolektivizm ve cinsiyet eşitliği kavramına bakış açıları iş tatmini üzerinde önemli etkiye sahiptir. Örneğin, farklı kültüre sahip olan toplumlarda; Malezya, Çin, Yeni Zelanda Maori, Yeni Zelanda, Avrupa, İspanya, Fransa ve İtalya'da yapılan araştırmalara göre iş tatmini ve yaşam dengesi arasında yaşanan dengesizliğin bireylerde depresyona neden olduğunu görülmüştür. Ayrıca bu kültürler arasında cinsiyet ayrımcılığının yaşandığı kültürlerde iş tatmininde olumsuz etkilendiği görülmüştür (Haar ve ark., 2014: 361). Satış elemanlarının sahip olduğu kültür düzeyinde örgütsel kültüründe önemli etkilere sahip olduğu bilinmektedir. Örgütsel kültürün iş tatmini üzerine etkilerinin incelendiği bir araştırmaya göre, müşteri odaklı kültürü benimseyen işletmelerdeki satış elemanlarının, örgütsel uyumunun ve iş tatmin düzeylerinin olumlu yönde etkilendiği belirtilmiştir (Guenzi, 2011: 278).

#### **2.4.2.1.7 İşe Yönelik Tutumlar ve İşten Ayrılma Niyeti ve İş Tatmini İlişkisi**

Satış elemanın iş tatminin sağlanmasında işine yönelik tutumları ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya göre, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve etik iklim ile doğrudan ilişkilidir. Buna göre oluşturulan etik iklimde

yöneticilerin rolü satış elemanlarının tutumlarında belirleyici bir etkiye sahiptir. Yapılan bir araştırmaya göre, satış elemanlarının yöneticilere olan güven duygusunun iş tatmin düzeylerini etkilediği, ayrıca işten ayrılma niyetlerinin önemli bir öncülü olduğu vurgulanmaktadır (Mulki ve ark., 2006: 19).

#### **2.4.2.2 İş Tatminine Etki Eden Örgütsel ( Çevresel ) Faktörler**

Perakende satış temsilcileri genellikle perakendeciler ve müşterileri arasında kritik bir bağ olarak hizmet vermektedir. Müşterilerin bir ürünü seçiminde satış elemanlarının etkisi olmaktadır. Ancak satış elemanları ile işletmeler ve müşteriler arasındaki ilişki bununla sınırlı değildir. Satış elemanlarının müşterilerinin ne hissettiklerini anlaması iyi bir etkileşim sağlanması için önemli bir unsurdur (Lee ve Dubinsky, 2003: 21). Bu nedenle örgütsel faktörlerde bireysel faktörler gibi satış elemanlarının iş tatminlerini etkilemektedir. Bu faktörlerin en önemlileri şu sıralamak mümkündür. Satış elemanlarının başarısına dolayısıyla iş tatminine etki eden en önemli unsurlardan biride çevresel faktörlerdir. Çevresel faktörler, iç çevre ve dış çevre olmak üzere iki farklı şekilde incelenebilir. Satış yönetimini etkileyen işletme içerisindeki, işletmenin kaynakları, satış bütçesi, ürün çeşitliliği ve sayısı satış gücü yapısı gibi faktörler iç çevre faktörleridir. İşletmenin kontrolü dışında gelişen, hükümet değişikliği, faiz oranlarının artışı, gibi faktörler ise dış çevre faktörleri olarak ifade edilir (Çabuk, 2005: 12). Dolayısıyla bu faktörlerde meydana değişim işletmeyi etkileyeceğinden dolayı olarak satış elemanlarının da bu durumlardan etkilenmesi muhtemeldir.

##### **2.4.2.2.1 Ücret, Terfi ve İş Tatmini İlişkisi**

Rekabetse bir satış gücü oluşturmak için farklı özelliklere sahip satış elemanlarına en azından pazarın yapısına uygun bir ücret verilmelidir. Satış elemanlarının ücretlendirilmesinde genellikle doğrudan maaş, doğrudan prim veya bunları kombinasyonu olan bir yöntem izlenir. Doğrudan maaş alan bir satış elemanı performansına bakılmaksızın aynı miktarı kazanır. Bu nedenle sabit maaşlı satış elemanlarının satış yöneticisinin ne isterse onu yapması beklenir. Ancak bu durumda satış yöneticisinin kontrolü sadece sakın takiple mümkün olmaktadır (Perrealut ve ark., 2013: 365). Bununla birlikte ikramiyeler, kar paylaşımı, emekli maaşı, sigorta



ve diğer ücret dışı yararlar da satış elemanın iş tatminini sağlanmasında ve örgütsel bağlılığın oluşmasını önemli etkiye sahiptir.

#### **2.4.2.2.2 İş İle Aile Yaşamındaki Denge ve İş Tatmini İlişkisi**

Satış elemanlarının iş yerindeki görevleri ve aile yaşamındaki rolleri arasındaki çatışmanın, çalışanların iş tatmin düzeylerini etkilediği düşünülmektedir. Yapılan bir araştırmaya göre çalışanların iş ve aile dengesini sağlamadığı durumlarda örgütsel normlara uyum sağlamadığı dolayısıyla iş tatmin düzeylerinin bu durumda negatif yönde etkilendiği belirtilmektedir (Darrat ve ark., 2010: 247-248). Diğer bir çalışmada ise iş ve aile çatışmasının satış elemanlarının örgütsel sadakat ve iş performansını negatif yönde etkilediği belirtilmektedir (Çelik ve Turunç, 2009: 234-236).

#### **2.4.2.2.3 İş ve İşin Özellikleri ve İş Tatmini İlişkisi**

Satış elemanın Perakendeci işletme için ne kadar değerli olduğunu anlayabilmesi için iş ve işin özelliklerinin iş tanımında belirlenen niteliklerle uyumlu olup olmadığının belirlenmesi gerekir. Örneğin eğer satış elemanın yaptığı iş, yoğun seyahati, agresif satış öncülüğünü veya sorunlu müşterilerle müşteri servis bağlantılarını içeriyorsa bu durumda satış elemanlarının yaptığı işin niteliklerine göre ödüllendirilmesi iş tatmini sağlanması açısından önemli bir etken olmaktadır (Perrealut ve ark., 2013: 365).

#### **2.4.2.2.4 İş Arkadaşları ile İlişkiler ve İş Tatmini İlişkisi**

Hayatının önemli bir kısmını iş yerinde geçiren çalışanlar için uyumlu iş arkadaşları kurmak önemlidir. Yapılan bir araştırmaya göre iş yaşamı ve aile yaşamı arasında dengeyi sağlayabilen çalışanların iş tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu belirtilmiştir (Cookson, 2016: 84-85). Satış elemanlarının iş yerine uyum sağlamasında etkili olan diğer bir etken de satış organizasyonu kapsamında uygulanan politikalardır. Satış elemanın iş yerinde memnuniyetinin sağlanması beklentilerinin karşılanması ve gerekli yönetim desteğinin sağlanması, iş tatmini de beraberinde getirecektir (Friend ve ark., 2013: 419).

#### **2.4.2.2.5 Üst Yöneticilerin Yönetim Tarzı ve İş Tatmini İlişkisi**

Günümüzde perakendeci işletmeler, satış elemanlarını interaktif yönetim anlayışına göre belirli bir merkezden veya uzaktan yönetilebilmektedir. Bu durumda satış elemanı ile satış müdürü arasında satış elemanının denetimini, yönlendirilmesi ve aktivitelere yönelimi konusunda sorunlar yaşanmaktadır. Bu durum satış elemanının iş tatminini etkilemektedir. Satış elemanının uzaktan ve yerinden yönetilmesinin iş tatminine etkilerinin incelendiği bir araştırmaya göre yerinden yönetimlerde satış müdürlerinin oryantasyon yeteneği ile satış elemanının iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir (Challagalla ve ark., 2000: 161).

#### **2.4.2.2.6 İş Yerindeki Konum ve İş Tatmini İlişkisi**

Satış elemanlarının iş yerindeki konumu iş tatminlerini etkilemektedir. Buna göre yönetim kademesindeki üst düzey satış yöneticileri demokratik yönünü kullanarak alt kademe çalışanlarını yönlendirebilir. Ancak bazı durumlarda üst düzey yöneticiler, yeni veya genç satış elemanlarının yönetiminde disiplin anlayışına dayalı otokratik politikalar izleyebilir. Bu durumu satış elemanının iş performansını artırılması yönünde uygulanan zorlayıcı politikalar izler. Bu yöntem kimi zaman başarı olurken, kimi zamanda satış elemanının iş tatminsizliğine yol açabilmektedir (Tyagi, 1985: 77). Bu nedenle satış elemanların davranışlarının yönlendirilmesinde işletme içerisinde liderlik özelliklerinin ön planla çıkarılması üst yöneticilerin dikkat etmesi gereken unsurlar arasında yer alır.

#### **2.4.2.2.7 Örgütsel Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi**

Satış müdürleri örgüt içinde etiksel çatışmayı en aza indirecek iş çevresini oluşturmakla yükümlüdürler. Etik algılamalar konusunda yaşanan çatışmalar çalışanlar üzerindeki gerilimi arttırmakta, düş kırıklığı ve endişe yaratmaktadır. Bu istenmeyen sonuçlar azalan iş tatmini, düşük verimlilik, düşük iş performansı ve artan personel devir hızıyla sonuçlanmaktadır. Satış müdürlerinin karşılaştığı etik konular iki başlıkta incelenebilir: müşterilerle ilgili etik konular ve personelle ilgili etik konular. Müşterilerle ilgili etik konular; rüşvet, hediyeler, eğlenceler, zorlayıcı satış taktikleri ve çıkar çatışmasını içermektedir. Personelle ilgili etik konular ise;

arkadaş ilişkileri, işletmenin aktif varlıklarını kullanma, harcamalar, satış yarışmaları ve asıl işinden başka bir işte çalışmayı içermektedir (Ay ve ark., 2009: 61).

#### **2.4.2.2.8 İş Bölümü ve Uzmanlaşma ve İş Tatmini İlişkisi**

İşletme içerisinde satış elamanlarının yapacağı işlere dair yapılan planlamalarla aynı emekle daha kaliteli ve daha fazla satışın gerçekleşmesi sağlanabilir. Satış gücü yönetiminde organizasyon yapısında yer alan her kişiye uygun bir iş verilmelidir. Uzmanlaşma yoluyla kişinin belirli bir işi veya işleri yapmak için harcayacağı çabayı en ekonomik biçimde kullanması mümkündür (Çabuk, 2005: 88).

#### **2.4.2.2.9 Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi**

Motivasyon unsuru satış elemanın iş tatminini artırmada ve işin niteliklerinin liderlik özelliklerinin ortaya çıkarılmasındaki etkisini belirlemede önemli bir faktördür. Satış elemanının içsel ve dışsal iş motivasyonu üzerinde işin nitelikleri ve liderlik davranışları önemli etkiye sahiptir. Buna göre işin nitelikleri çalışma motivasyonunu ve dışsal motivasyonu olumlu yönde etkilerken, etkili liderlik davranışlarını geliştiren bir unsur olduğu ortaya koyulmuştur( Tyagi, 1985: 76).

#### **2.4.2.2.10 Rekabetçi Stratejiler ve İş Tatmini İlişkisi**

İşletmeler rakiplerine üstünlük kurabilmek için sürekli olarak yeni stratejiler geliştirmek zorundadırlar. Farklılaştırma, odak stratejiler, maliyet liderliği bu stratejiler arasındadır. Bu stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi içinde perakendeci işlemlerin çalışanlarına yönelik politikalar ve uygulamalar geliştirerek çalışanlarını işletme amaçları doğrultusunda yönlendirmeleri gerekmektedir. Kaliteli ürün ve hizmet sunma, iyileştirme ve maliyet düşürmeyi yenilik yapmayı, yeni ürünler geliştirmeyi gerektirir. Bütün bunların bütün bunların gerçekleştirilebilmesi için de satış elemanlarının işletmelerin stratejilerine uygun davranışlarda bulunmaları gerekmektedir (Bingöl, 2006: 75).

### **2.4.3 Satış Elemanının İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatminin yüksek olması satış elemanlarının mutluluğunu sağlarken, düşüklüğü ise işine yabancılaşmasına ve uyumsuzluğun ortaya çıkması, ruh sağlığının bozulmasına gibi sonuçları doğurabilmektedir. Satış elemanlarının iş tatmininin sağlanması işletmelerin temel görevidir. Çağdaş yönetim anlayışında, örgütü başarılı ya da başarısız yapan koşulların, insan ve beklentilerine verilen önemle bağlantılı olduğu vurgulanmaktadır. Çalışanların işine karşı tutumunun olumlu olması öncelikli olarak mutluluklarını artırmakla birlikte, yeterli iş tatmini düzeyinin olması satış elemanının işine bağlanması, verimli çalışması, firenin azalması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçların gerçekleşmesine olanak sağlayacaktır (Demirtaş, 2010: 186).

#### **2.4.3.1 Bireysel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

Satış elemanlarının örgütsel etik iklim algılamalarının iş tatminine etkileri üzerine pek çok araştırma yapılmıştır. Satış elemanlarının içinde buldukları örgütleri eksik algılamaları performanslarına olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bir satış temsilcisinin yaşam boyu iş tatmini sağlaması davranışlarını önemli etkiye sahiptir. Bunun yanı sıra sahip oldukları örgütsel kimlik davranışsal performanslarını ve iş performanslarını etkilemektedir. Bir satış elemanının algılarını yönetmek bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli etkiye sahiptir (Briggs ve ark., 2012: 421).

#### **2.4.3.2 Örgütsel Açıdan İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

Satış elemanlarının iş tatminini sağlayamayan perakendeci örgütler birçok sorunla karşı karşıya kalabilmektedir. Örneğin; çalışan devrinin hızı, yüksek devamsızlık, düşük örgütsel sadakati, yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıkların artmasını gibi durumlara rastlamak mümkündür (Jaramillo ve ark., 2013: 2301). Bu sonuçların işletmenin dolaylı ve dolaysız maliyet kalemlerini artıracığı söylenebilir (Karaman ve Altunoğlu, 2007: 110). Sosyal değerler, çalışanların performansını açıklamasında önemli bir potansiyel yapı oluşturmaktadır. Oysa sosyal değerlerin satış elemanlarını performansına etkileri konusu gelişmiş ekonomilerde çok az ilgi görmüştür. Bu durum gelişmekte olan Asya ülkelerinde çok daha kötüdür. Satış elemanlarının rolü bu çokuluslu yapıya sahip perakende ortamında son derece önemli olmakla birlikte,

bu konuda çok fazla araştırma olmamıştır. Gelişmekte olan ülkelerin birçoğunun ekonomileri yabancı yatırımcılara açıldı. Bu, sadece daha fazla rekabet sonucunu değil, aynı zamanda perakende uygulamalarında değişiklikler ve satış temsilcilerinin ruhunu anlama ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. İnsan davranışı sosyal değer sisteminin bir fonksiyonu olduğu düşünüldüğünde, perakende sektöründeki satış elemanlarının değer algılamaları ile buldukları örgütsel yapı arasındaki ilişki iş tatminin sağlanması önemli bir etkiye sahiptir (Razzaque, 2002: 21).

#### **2.4.4 Perakendecilik Sektöründe İş Tatmininin Satış Elemanlarının Performansına Etkileri**

Perakende satış elemanları genellikle perakendeciler ve müşterileri arasında kritik bir bağ olarak hizmet vermektedir. Perakende satış elemanı ile müşterileri arasındaki etkileşim müşteri memnuniyetini ortaya çıkarmaktadır. Önceki araştırmalar, müşteri duyguları üzerinde mağaza ortamı, sunulan bilgi ve hizmet kalitesi gibi unsurların etkili olduğunu kabul etmesine rağmen, müşteri duygularının ortaya çıkmasını satış temsilcileri ile etkileşimde bulunmalarına bağlanmaktadır (Lee and Dubinsky, 2003: 21). Bu nedenle müşteri memnuniyetini sağlanması, satış elemanlarının iş tatminin sağlanmasıyla mümkündür. İş tatmini kavramı, ilk kez 1920'li yıllarda araştırılmaya başlanmıştır. Ancak konunun önemi 1940'lı yıllarda tam olarak anlaşılmıştır. O yıllardan beri endüstri ve örgüt psikolojisinin en fazla çalışılan konuları arasında "iş tatmini kavramı" yer almaktadır (Demirtaş, 2010: 186). İş tatminine ilişkin araştırmalar incelendiğinde pek çok faktörün iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Örneğin cinsiyet, yaş, ücret, örgütsel bağlılık düzeyi, meslek etiği algılamaları ve bunlarla birlikte gelen tükenmişlik düzeyleri iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işletme yöneticileri ile olan ağ bağlantıları arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya göre, kadınlar ve erkeklerin yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılık gösterdiği dahası bu farklılıkların farklı faydalar sağladığı ve bu faydaların iş tatmini düzeylerinin kadın ve erkekler de farklı algılanmasına neden olduğu ileri sürülmüştür. Yani kadınların iş tatmini düzeyi ile yöneticilerle bağlantıları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, bu durum kadınlarının örgütsel bağlılık düzeylerine de olumlu etki yaratmıştır (Macintosh ve Krush, 2014:

2628). Satış elemanın motivasyonu ve iş performansını artırmada işin boyutları ve liderlik özelliklerinin işletme içi ve dışı motivasyonlarına etkilerini inceleyen diğer bir çalışmada elde edilen bilgilere göre çalışanın liderlik davranışlarının işletmeye daha bağlı bir birey olmasında ve iş tatmini sağlamasında önemli etkiye sahiptir (Tyagi, 1985: 76). Perakende satış elemanlarının içinde bulunduğu örgütün kültür düzeyi, satış elemanlarının daha güvende ve rahat hareket etme ve iletişim kurma özgüvenine sahip olmalarında etkili olur. Bununla birlikte pazarlama yöneticilerinin yaptığı işlerde ahlaklı davrandığını algılayan çalışanlar işlerinden daha tatmin olmaktadır. Eğer, kurum içinde yönetimin uygulamaları çalışanlar tarafından kabul görmezse, çalışanın kuruma güveni azalacak ve güvensizlik artacaktır (İslamoğlu, 2007: 91) Perakendecilik sektöründeki satış elemanlarının sahip olduğu, güvenilirliği, uzmanlığı, empati yeteneği, samimiyeti, coşkusu, benzersizliği ve profesyonel bir görünümü gibi temel nitelikleri müşteri duyguları üzerinde olumlu etkiye sahiptir (Lee ve Dubinsky, 2003: 26).

Örgütlerinde etik iklimin oluşturulmasında perakendeci yöneticinin desteğini gören satış elemanlarının, iş tatmininin olumlu yönde etkilendiğini söylemek mümkündür. Satış elemanlarının yeteneklerinden en yüksek verimi elde etmek için onlara işletme içinde fırsatlar yaratmak gerekir (Jaramillo ve ark., 2013: 2301). Perakende satış elemanlarının performanslarına etki diğer bir unsurda iş etiği kavramıdır. Bu bağlamda, çalışanların yönetim desteğinin olduğuna yönelik algılamaları ile iş tatminleri arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. İş tatmini örgütlerin etkililiğinde önemli bir yere sahiptir. İşinden doyum sağlayan satış elemanlarının örgüt için daha fazla çaba sarf edebileceklerini söylemek mümkündür. Örgütte mutluluğu ve iş tatminini yakalayan çalışanların uyum içinde çalışabilecekleri söylenebilir. Böylece örgüt amaçlarına daha iyi hizmet edecek güç birliği sağlanması mümkündür (Demirtaş, 2010: 186). Bu durum, üretime katılan bütün faktörlerin daha verimli kullanılmasına yol açabilir. Perakende satış elemanlarının işe yönelik tutumları, onların işlerine ve işletmelerine bağlılıklarını doğrudan etki ettiği bilinmektedir. Ayrıca, perakendecilikte güven ortamının oluşturulması çalışanların iş tatmini düzeylerini ve örgütsel bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir. Dahası işletme içinde etik davranışlar üst yönetimce desteklendiğinde, iş tatmininin arttığı, çalışanların ve yöneticilerin pozitif etik iklim algılamalarının, çalışanların iş tatminlerini de doğrudan etkilediği belirlenmiştir

(Mulki ve ark., 2006: 19). Etik ilkelerin içselleştirilmesi ve etik olmayan davranışların cezalandırılmasının iş tatminine etkilerinin incelendiği diğer bir çalışmada, bu ilke ve davranışların, çalışanların etik iklim algılarını arttırdığı ve bu şekilde örgüt içinde ortaya çıkan pozitif etik iklim algılarının da iş tatmin düzeyini arttırdığı belirlenmiştir (Çevirgen ve Üngüren, 2009: 273).

## **2.5 PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDEKİ SATIŞ ELEMANLARININ TÜKENMİŞLİK DÜZEYİ**

### **2.5.1 Tükenmişlik Kavramı ve Tükenmişlik Boyutları**

Tükenmişlik kavramı, Herbert Freudenberger tarafından 1974 yılında ilk kez kullanılan bir kavramdır. 1960 yılında New York'ta bir klinikte bir psikanalist olarak çalışan Freudenberger, tükenmişlik kavramını tanımlamak için sinizm, negativizm, değişmezlik, mutsuzluk ve sıkıntı kavramlarını kullanmıştır (Shepherd ve ark., 2011: 397). Tükenmişlik, diğer insanlara hizmet eden insanlarda sık bulunan kronik stresin yaşanması sonucunda ortaya çıkan reaksiyonların bir süreci olarak tanımlanır (Lewing ve Sager, 2007: 1217). Örgütsel davranış bilimlerinde tartışılan bir kavram olan tükenmişlik sendromu, hem birey hem de örgütler açısından önemli etkiler ve sonuçlar doğurmaktadır. Tükenmişlik; işe ilginin azalması ve stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olarak tanımlanır (Shepherd ve ark., 2011: 397). Tükenmişlik, genelde karşılanamayan isteklerle başa çıkamayan ve insanlarla yüz yüze iletişim gerektiren meslek gruplarında çalışanlar arasında yaşanmaktadır. Özellikle insanlarla yüz yüze iletişim gerektiren meslek gruplarında daha fazla ortaya çıktığı görülen tükenmişlik konusu, kendine özgü çalışma koşulları nedeniyle perakende sektörü açısından büyük bir önem taşımaktadır (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Bu tanımın sonucu olarak tükenmişliğin üç bileşeni vardır: duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı düzeyi, bu kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

#### **2.5.1.1 Duygusal Tükenme**

Duygusal tükenme, çalışanlara yerleşen işle ilgili streslere (iş yükü, iş gerilimi vb.) bir tepki olarak ortaya çıkar. İşe gitmek onlar için dehşet verici bir olaya

dönüşmüştür. İşe devamsızlıkları artar ve meslekten çekilmeye kadar bu durum devam edebilir (Lewing ve Sager, 2007: 1217). Duygusal tükenme; tükenmişlik sendromunun en açık şekilde gözlenebilen boyutudur ve bireyin duygusal ve fiziksel kaynaklarındaki azalma ile karakterizedir (Güner ve ark., 2014: 61). Duygusal tükenmişlikte birey, fiziksel ve duygusal olarak aşırı bir bitkinlik içindedir. Kendilerini sabah uyandıklarında yorgun, bitkin ve enerjilerini tükenmiş hissederler (Çetin ve ark., 2015: 20).

### **2.5.1.2 Duyarsızlaşma**

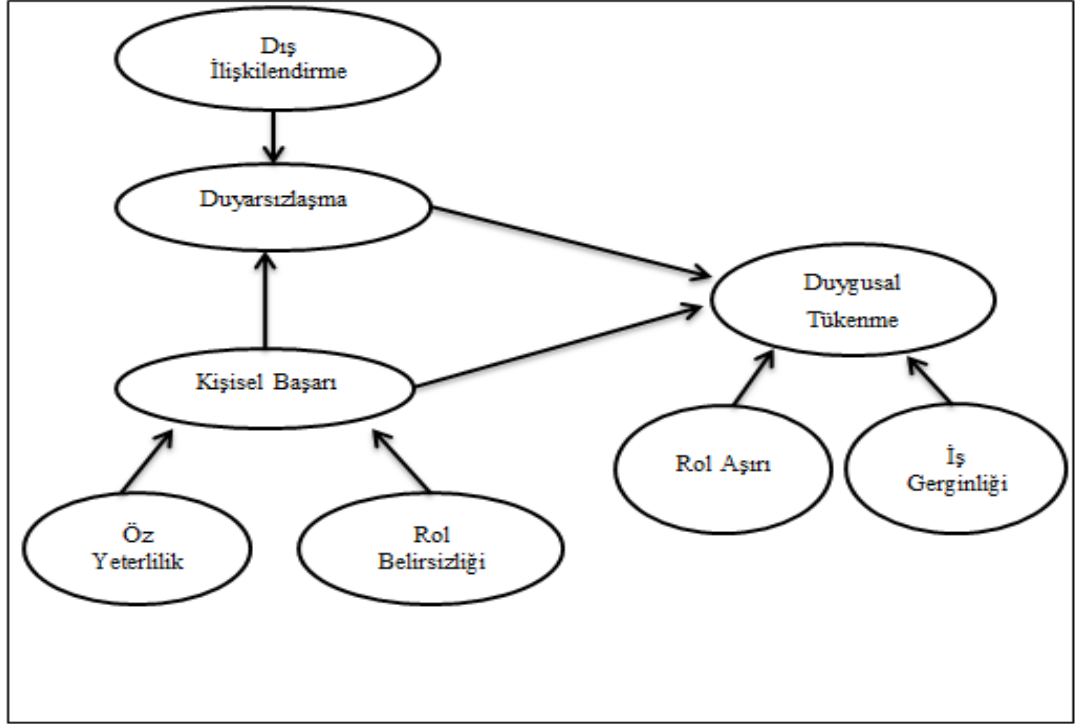
Duyarsızlaşma, tükenmişliğin kişilerarası boyutunu ifade eder (Güner ve ark., 2014: 61). Çalışanların müşterilerine, iş arkadaşlarına veya yöneticilerine karşı alaycı, duygusuz ve olumsuz tutumları olarak tanımlamak mümkündür (Lewin ve Sager, 2007: 1217). Duyarsızlaşmada birey, hizmet verdiği kişilerin varlığını umursamaz, bu kişilerin kendilerine özgü olan özelliklerini yok sayarak onlara birer nesne gibi davranır ve araya mesafe koymaya başlar (Çalgan ve ark., 2009: 63). Aynı zamanda çaresizlik duyguları ve kontrol eksikliği görülür (Rutherford ve ark., 2011: 430). Kişinin sunduğu hizmet veya ürünün alıcıların gözünde çelişki oluşturması, kaliteli olmasını sağlayan özellikleri göz ardı etmesi ve insanlara karşı küçültücü bir dil kullanması söz konusudur (Üngören ve ark., 2010: 2924).

### **2.5.1.3 Düşük Kişisel Kişisel Başarı**

Kişisel başarı, Maslach ve Jackson tarafından “kişinin sorunlarla başarılı bir şekilde başa çıkabilmesi ve yeterlilik hissetmesi” olarak tanımlanır. Tükenmişlik bileşeni olarak kişisel başarı genellikle başarı ve yeterlilik duygularının azalmasını yansıtan azalmış kişisel başarı olarak incelenir. Bu duygular tipik olarak azalmış öz-yeterlilik ve karşılanmamış beklentiler tarafından ortaya atılan faktörlerden kaynaklanır (Rutherford ve ark., 2011: 430). Açıkçası yetenekli ve işinde başarılı bir çalışanın başarı duygularında bir azalma anlamına gelir ve etkisiz ya da hesaba katılmayan faktörlerden kaynaklanır. Bu faktörler arasında karşılanmamış başarı beklentileri, rol belirsizliği ve azalmış öz-yeterlilik bulunmaktadır (Lewin ve Sager, 2007: 1217). Kişisel başarı duygusunda azalma, kişinin kariyerinde yetersizlik ve başarısında düşüş anlamına gelir (Shepherd ve ark., 2011: 398). Kişisel başarının azalması,



bireyin kendisi ile ilgili değerlendirmelerinin olumsuz bir nitelik kazanmasının sonucu olarak, işinde ve işi gereği karşılaştığı müşterileri ile ilişkilerinde yaşadıkları yüksek stres, başarı ve yeterlilik duygularında azalmaya neden olmaktadır. Bu durumda iş performansında, iş tatmininde, örgütsel bağlılıklarında işe devam etme durumlarında olumsuz etkiye neden olur (Sand ve Miyazaki, 2000: 13-14).



**Şekil 10: Satış Elemanlarının Tükenmişliğinin Genel Modeli**

**Kaynak: Lewin ve Sager, 2007: 1217**

### **2.5.2 Tükenmişlik Düzeyine Etki Eden Faktörler**

Tükenmişliğe etki eden faktörler, bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir.

#### **2.5.2.1 Tükenmişlik Düzeyine Etki Eden Bireysel Faktörler**

Tükenmişlik düzeyine etki eden pek çok bireysel faktörden söz edilebilir. Bunların tükenmişlik düzeylerine etkileri üzerine yapılan araştırmalar incelenmiş ve tükenmişlik düzeyi ve alt boyutlarının etkileri ortaya konulmuştur.

### **2.5.2.1.1 Yaş ve Tükenmişlik İlişkisi**

Minnesota üniversitesinde yapılan bir araştırmada 0-16 yaş grubunda duygusal tükenmişliğin düşük olduğu 27 ve üzeri yaş grubunda tükenmişliğin oldukça yüksek olduğu belirtilmiştir. Duyarsızlaşma düzeyinin ise, 0-6 yaş grubunda düşük olduğu, 13 ve üzeri yaş grubunda ise yüksek düzeylerde olduğu belirtilmiştir. Düşük kişisel başarı hissini yarattığı tükenmişliğin ise, 37 ve üzeri yaş grubunda düşük tükenmişlik düzeyine, 0-30 yaş grubunda ise, yüksek düzeyde tükenmişlikle ilişkili olduğu belirtilmiştir (Gaitan, 2009: 32). Lee ve Ashforth'un 1983 yılında yapmış oldukları başka bir çalışmada ise, genç çalışanların meslekteki ilk yıllarında beklentilerinin yüksek olmasından dolayı yaşlı çalışanlara göre tükenmişlik hissini daha fazla yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Orel, 2013: 12). Diğer bir çalışmada yaş faktörünün tükenmişlik düzeyinde belirgin bir etkisi olmasa da genç insanların, yaşlılara oranla daha yüksek duyarsızlaşma düzeyine sahipken, yaşlı insanların da gençlere oranla daha yüksek kişisel başarı düzeyine sahip olduğu görülmüştür (Maslach ve Jackson, 1981: 112).

### **2.5.2.1.2 Cinsiyet ve Tükenmişlik İlişkisi**

Maslach ve Jackson (1981), sosyal hizmet çalışanları ve hemşireler üzerine yaptıkları çalışmalara göre kadınların erkeklere göre daha fazla duygusal tükenmişlik yaşadıklarını bulmuştur. Öte yandan yine aynı çalışmada erkeklerin kadınlara oranla duyarsızlaşma düzeyinin daha yüksek olduğu, bununla birlikte kişisel başarı düzeyinin de kadınlardan daha yüksek olduğu görülmüştür (Maslach ve Jackson, 1981: 111).

### **2.5.2.1.3 Eğitim Düzeyi ve Tükenmişlik İlişkisi**

Maslach ve Jackson (1981)'un, çalışmasında eğitim düzeyi arttıkça tükenmişliğinde arttığı arttığını ancak bu durumun duygusal tükenmişlik boyutunda bir artış olduğu diğer tükenmişlik boyutlarında bu durumun farklı olduğu görülmüştür (Maslach ve Jackson, 1981: 111). Bunun sebebi olarak eğitim durumunun yükselmesinin sorumlulukları arttırması ve bunun sonucu olarak stres yaratan durumlarla karşılaşma

olasılığının artması ve kariyer beklentilerinin artması sonucunda stres kaynağının oluşması olarak açıklanabilir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 137).

#### **2.5.2.1.4 Bireysel Beklentiler ve Tükenmişlik İlişkisi**

Beklentileri karşılanmayan bireyin yaşamış olduğu tükenmişlik, örgüt içinde artan personel devir hızı sorunlarına, beraberinde iş tatmini ve performans azalmasına neden olabilecek niteliğe sahip rahatsız edici bir durumdur. (Shepherd ve ark., 2011: 397). Bu durumda çalışanların çalıştıkları kurum ve meslekleri ile ilgili beklentileri arttıkça tükenmişlik düzeyleri de artmaktadır (Orel, 2013: 13).

#### **2.5.2.1.5 Motivasyon ve Tükenmişlik İlişkisi**

Kurumun yapısına ve satış elemanın performansına en uygun motivasyon programı satış elamanın verimliliğini dolayısıyla işletmenin etkinliğini, mevcut ürünlerin satışının artırılmasını ve yeni müşterilere ulaşılmasını sağlayacaktır. Satış elemanın motivasyonunun artırılmasında satış yarışmaları, satış toplantıları, satış eğitim programları, terfi ve kariyer fırsatlarının verilmesi uygulanan belli başlı motivasyon araçlarıdır (Çabuk, 2005: 143-144). Bu nedenle motivasyonu yüksek bir satış elemanın tükenmişlik düzeyinin düşük olması beklenmektedir.

#### **2.5.2.1.6 Medeni Durum ve Tükenmişlik İlişkisi**

Medeni durum ve tükenmişlik ilişkisi bakıldığında bu durum daha çok duygusal tükenmişlik düzeyi ile ilgili olduğu tükenmişliğin diğer alt boyutları ile ilgili olmadığı görülmüştür. Evli kişilerin, evli olmayan göre daha düşük bir duygusal tükenmişlik düzeyine sahip olduğu görülmüştür (Maslach ve Jackson, 1981: 111). Evli kişilerin tükenmişlikle daha iyi mücadele ettikleri ve daha dayanıklı oldukları söylenebilir. Bununla birlikte ailelerin sahip olduğu çocuk sayısının hiç evlenmemiş veya boşanmış kişilerle, evli fakat çocuksuz kişilerin tükenmişlik düzeylerine göre daha yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Dahası düzenli bir aile yapısına sahip olmak ve dostlar ile sorunların paylaşılması sureti ile çözüme yönelik iletişimde bulunmak tükenmişliğin azaltılmasında etkili olmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 137).

### **2.5.2.1.7 Kişilik Yapısı ve Tükenmişlik İlişkisi**

Kişilik özelliklerine bakıldığında; içe dönük, pasif, gergin, kontrolsüz, güçsüz, sabırsız, hoşgörüsüz, kendine güvensiz, amaçları belirsiz, kararsız gibi kişilik özelliklerine sahip olanların tükenmişlik hissi duymaları daha yüksek olasılıktır (Orel, 2013: 12).

### **2.5.2.1.8 Performans ve Tükenmişlik İlişkisi**

Çalışanların performans kriterleri teknik bilgi, takım çalışması, planlama becerileri gibi kriterleri içerir (Jaremillo ve ark., 706). İş yerinde görev dağılımlarının, mevcut çalışanların genel yeteneklerine göre yapılması durumunda çalışanların verimliliğinin artacağı dolayısıyla tükenmişlik düzeylerinin azalmasında olumlu etkiye sahip olacağı öngörülmektedir (Thomas ve ark., 2014: 87).

### **2.5.2.1.9 Kişisel Yaşamda Karşılaşılan Stres ve Tükenmişlik İlişkisi**

Cherniss'in yapmış olduğu çalışmaya göre, kişinin yaşamında karşılaştığı stresle başa çıkamaması ya da stres kaynaklarına uyum sağlayamaması sonucunda tükenmişlik artmaktadır (Özler ve Dirican, 2014: 296). Sand ve Miyazaki tarafından yapılan bir araştırmada ise; satış elemanlarının yaşadığı stresin müşterileri ile ikili diyaloglarda kesintiye neden olmadığı ancak bu durumun kişinin kendi üzerinde bir tükenmişlik etkisi yaratabileceği düşünülmektedir. Bu durumla başa çıkmanın en iyi çözümünün ise sosyal desteklerinin sağlanmasıyla mümkün olacağı, böylelikle satış elemanlarının yaşadığı stresin en aza indirileceği dolayısıyla fiziksel ve psikolojik sağlığının olumlu yönde etkileneceği ve tükenmişlik düzeyinin düşük olacağı savunulmaktadır (Sand ve Miyazaki, 2000: 14).

### **2.5.2.1.10 İş Tatmini ve Tükenmişlik İlişkisi**

Üngüren ve arkadaşları (2010) tarafından otel çalışanları üzerine yapılan bir araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, konaklama işletmelerindeki çalışanların tükenmişlik sendromuyla karşı karşıya olmadığı saptanmış, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin ise düşük olduğu gözlenmiştir. Ancak kişisel

başarı düzeylerinin ise yüksek olduğu belirlenmiş, çalışanların tatmin düzeyleri konusunda kararsız düzeyde oldukları görülmüştür. Ayrıca araştırma sonucunda genel olarak iş tatminiyle duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu gözlenmiştir. İş tatmini ile kişisel başarı arasında ise pozitif yönlü bir ilişkiye sahiptir (Üngören ve ark., 2010: 2922). Hizmet sektörü çalışanları üzerine yapılan başka bir çalışmada ise; iş tatmini yüksek olan çalışanların daha yoğun davranış ve doğal davranışlarla müşteri hizmetini gerçekleştirdiği buna karşın daha az yüzeysel davranış tercih ettikleri sonucuna varılmıştır ( Mengenci, 2015: 85-86).

#### **2.5.2.1.11 Biçimsel Olmayan İlişkiler ve Tükenmişlik İlişkisi**

Kaliforniya’da hizmet sektöründe çalışanların iş yerinde yaşadığı tükenmişlik duygusu ve bunun iş gücünü elde tutmaya etkilerinin incelendiği bir çalışmada iş yeri uygulamaları ve işletme politikaları ile çalışanların tükenmişlik düzeyi arasında güçlü bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Thomas ve ark., 2014: 69). İş ortamında bireyler arasında etkileşimin çok yüksek olması tükenmişliği arttıran bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Etkileşimin yüz yüze, çok uzun süreli ve çok fazla sayıda olması duygusal tükenmişliği arttırmaktadır. Aynı zamanda çalışma ortamındaki ilişkiler, iş ortamında karşı karşıya gelinen kişilerle geçirilen sürenin uzaması, bireyin kendini işte gerçekleştirme olanağı bulamaması, yetersiz kaynakla bir işi başarmaya çalışması, yönetimin yetersizliği ve iletişim problemleri de tükenmişliği arttırmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139).

#### **2.5.2.1.12 Üstlerden Görülen Destek ve Tükenmişlik İlişkisi**

Thomas ve arkadaşlarının hizmet sektöründe faaliyet gösteren iş gücüne yönelik destekleyici çalışmaların iş gücünün tükenmişlik düzeyine etkisinin incelendiği araştırmalarında, işgücünü destekleyici bir çalışma ortamının tükenmişlik düzeyini önlemede son derece önemli bir etken olduğunu ortaya koymuşlardır (Thomas ve ark., 2014: 87).

## **2.5.2.2 Tükenmişliğe Etki Eden Örgütsel (Çevresel) Faktörler**

Tükenmişlik düzeyine etki eden pek çok bireysel faktörün yanı sıra tükenmişliğe etki eden örgütsel faktörlerden söz etmek mümkündür. Bu durumda tükenmişlik düzeylerine etki eden örgütsel faktörler üzerine yapılan araştırmalar ile tükenmişlik düzeyi ve alt boyutlarının etkileri ortaya konulmuştur.

### **2.5.2.2.1 İş Yükü ve Tükenmişlik İlişkisi**

İş yükünün çalışanlar üzerindeki etkilerinin incelendiği bir çalışmada yapılan regresyon analizi sonucunda iş yükünün boyutunun, çalışanların tükenmişlik düzeyinin en önemli belirleyicisi olduğu ortaya konulmuştur (Thomas ve ark., 2014: 69). Diğer bir çalışmada iş yükü ile çalışanların tükenmişlik düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Dahası iş yükü ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olumlu yönde bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur (Karacaoğlu ve Çetin, 2015: 46). Buna göre çalışanların iş yükü arttıkça tükenmişlik düzeyinin de arttığı söylenebilir.

### **2.5.2.2.2 Rol belirsizliği ve Tükenmişlik İlişkisi**

Rol, statünün belirlediği görev ve hakların kullanımı ve karşılıklı ilişkiler kalıbına denilmektedir. Bireyden beklenen rolün, bireyin algıladığı rolün ve gerçekleşen rolün arasında yaşanan çatışmalar, rollere ilişkin belirsizlikler ve bireyden beklenen rol ile işin gerçekleştirilmesi için bireyin sahip olduğu yetenek ve motivasyonun eksik olması tükenmişliği arttırmaktadır (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 140). İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü (AFAD) çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada rol belirsizliğinin çalışanların tükenmişlik düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Rol belirsizliği ile duygusal tükenme ve duyarsızlaşma arasında olumlu yönde bir ilişkinin, rol belirsizliği ile kişisel başarı arasında ise negatif yönlü bir ilişkinin olduğu ortaya konulmuştur (Karacaoğlu ve Çetin, 2015: 46).

### **2.5.2.2.3 Denetim Odağı ve Tükenmişlik İlişkisi**

Bireylerin geçmişlerindeki pekiştirici yaşantılarına dayalı olarak davranışlarının sonuçlarını kendi kontrollerine veya kendi dışlarındaki odakların (şans, kader, Tanrı gibi) kontrollerine bağlamaları sonucu oluşan özelliğe denetim odağı inancı denir. Bu özellik ile tükenmişlik arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarda, içsel denetim odağına sahip olan bireylerin başka bir ifade ile başlarına gelenlerden dışsal faktörlerin değil de kendilerinin sorumlu olduklarını düşünme eğiliminde olan bireylerin daha az tükenme yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Tümkiye, 2000: 1). Bu durum bazı kaynaklarda içsel kendilik kontrolü olarak da ifade edilmektedir (Özkalp ve Kırel, 2010: 89). Kişilerin yaşadıkları olayların nedenlerinin kendi davranışları olduğuna inanmaları durumunda başarı odaklı bir yapıya sahip olmaları beklenir. Bu durumda kişilerin tükenmişlik duygusunun yaşamasına engel olacağı söylenebilir. Kişilerin örgüt içi etik davranışlarında ikincil travmatik stresin tükenmişlik düzeyine etkilerini inceleyen bir çalışmada, tükenmişlik düzeyinin önlenmesinde ve etkilerinin azaltılmasında içsel kontrolün ve denetimin, iş arkadaşlarının desteğinin ve doğru yönetici müdahalelerinin olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür (Everall ve Paulson, 2004: 25).

### **2.5.2.2.4 Ödüllendirme, Değerler ve Tükenmişlik İlişkisi**

Örgütsel değer verme ve çalışanların ödüllendirilmesi, bireyin örgüte yapmış olduğu katkılara karşılık hem maddi hem sosyal açıdan takdir edilmesi anlamına gelir. İşe yapmış olduğu katkılar yönetim tarafından fark edilmeyen birey, kendisinin ve yaptığı işin değerinin olmadığını düşünür ve tükenmişlik düzeyi artabilir. Neyin iyi neyin kötü olduğu ile ilgili olarak örgüt değerleri ile çalışanların değerleri arasında bir farklılık olduğu zaman tükenmişlik düzeyi yükselmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139). , Kişilerin örgüt içi etik davranışları ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada, tükenmişlik düzeyinin önlenmesinde ve etkilerinin azaltılmasında iş arkadaşlarının desteğinin ve doğru yönetici müdahalelerinin olumlu etkiye sahip olduğu görülmüştür (Everall ve Paulson, 2004: 25).

#### **2.5.2.2.5 Örgütsel Bağlılık ve Tükenmişlik İlişkisi**

Perakende satış elemanlarının duygusal örgütsel bağlılık, düzeylerinde etkili olan kişisel ve bağlamsal önceliklerin belirlenmesi için yapılan bir araştırmada, satış elemanlarının duygusal bağlılık düzeyi yüksek olmasının, satış becerileri, işi sevme derecesini, görev süresini etkilediğini ortaya konulmaktadır (Simintiras ve ark., 2012: 1377). Sağlık sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık duygusu ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelendiği diğer bir çalışmada örgütsel bağlılık duygusunun oluşmasında çalışanlarının işten beklentilerinin, sağlık koşullarının ve işe devam etme isteğinin önemli bir etkisinin olduğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra iş kaynaklarının da çalışanların iş yerinde devam etme için gösterdiği kararlılıkta önemli bir etkiye sahip olduğu ön görülmüştür ( Lewig ve ark., 2007: 429).

#### **2.5.2.2.6 Örgütsel Adalet ve Tükenmişlik İlişkisi**

İmalat sanayi çalışanları üzerine yapılan bir araştırmada, örgütsel adalet algılamaları ile duygusal tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişki araştırılmıştır. Bu bağlamda örgütsel adalet kavramı, dağıtımsal, işlemsel ve etkileşimsel adalet alt boyutları ile ele alınmıştır. Buna göre, çalışanların etkileşimsel ve dağıtımsal adalet algılarında meydana gelen olumsuz gelişmelerin tükenmişlik eğilimlerini artırıcı etki yaptığı belirtilmektedir. İşlemsel adalete ilişkin örgüt içi uygulamaların ise çalışanlar üzerinde olumlu izlenim yaratması durumunda tükenmişlik duygusunu azaltıcı bir etkiye neden olacağı ön görülmektedir (Yeniçeri ve ark., 2009: 96 ). Diğer bir çalışma da ise, örgütün herkes için tutarlı ve eşit kurallara sahip olmaması durumunda kişinin adalet algısının düşeceği, performansı ve iş arkadaşları ile işbirliği azalacağı ve bu durumun tükenmişlik hissinin yüksek düzeyde yaşanmasına neden olacağı düşünülmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139).

#### **2.5.2.2.7 Örgüt Kültürü ve Tükenmişlik İlişkisi**

Peter ve Waterman 'a göre örgüt kültürü, örgüt içindeki çalışanlar tarafından paylaşılan değerlerden oluşan, bu durumun çalışanlara sembolik anlamlarla yansıdığı, örgüt içindeki inançlar, değer yargıları, sloganlar ve hikayeler olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürünün en önemli özelliği yazılı olmayan kurallardan



oluşması ve örgüt içi çalışanların tamamının bu kurallara koşulsuz uyma zorunluğunun bulunmasıdır. Bu kurallar, çalışanlara belli bir eğitim sistemi içinde verilmeyip, çalışanların kendi kendine geliştirdiği, zaman içerisinde oluşan fikir ve inançlar ve değer yargılarından oluşmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2010: 158). Tükenmişlik ise; işe ilginin azalması ve stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olarak tanımlanır (Shepherd ve ark., 2011: 397). Çalışanların örgüte ilişkin “neyin iyi neyin kötü” olduğuna dair sahip oldukları inançları ile bireysel değer yargıları arasında farklılık söz konusu olduğunda tükenmişlik düzeyinin arttığı söylenmektedir (Sağlam Arı ve Çına Bal, 2008: 139). Maslach ve Jackson tarafından yapılan araştırmada, tükenmişlik düzeyinin kişinin kendini ve çalıştığı kurumu geliştirme isteği üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu, dahası 1976 yılında yaptıkları başka bir çalışmada çalışanların işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu nedenle tükenmişlik kavramın kişisel, sosyal ve kurumsal değişkenler üzerindeki etkilerinin daha iyi anlaşılmasını sağlamak için “Maslach Tükenmişlik Ölçeğini” geliştirmişlerdir (Maslach ve Jackson, 1981: 112). Böylelikle örgüt içindeki tükenmişlik düzeylerinin farklı boyutlarda incelenmesine imkan sağlanmıştır.

### **2.5.3 Satış Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin Etkileri**

#### **2.5.3.1 Tükenmişliğin Kişisel Etkileri**

Tükenmişlik sendromunun satış elemanlarının bireysel başarısına etkilerinin olduğunu inceleyen pek çok araştırma yapılmıştır. Buna göre tükenmişlik birden çok bileşeni olan, satış elemanın satış verimliliğini, iş tatmini ve işe bağlılığını doğrudan etkileyen bir kavramdır. Ayrıca bireyde uyku bozuklukları, fiziksel hastalıklar, işe devamsızlık gibi pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir (Swider ve Zimmerman, 2010: 488). Sand ve Miyazaki'nin (2000), satış elemanlarının tükenmişlik düzeyleri ve tükenmişlik bileşenlerinin sosyal destek ile azaltılmasına yönelik araştırmalarına göre; tükenmişlik sendromunun genellikle çoklu bileşenli bir yapı olarak kavramsallaştırılmış olmasına rağmen, tükenmişlik sendromunun bireysel etkilerini incelemenin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca bireysel tükenmişliğin engellenmesinde tükenmişlik sendromunu tüm bileşenlerin birlikte değerlendirilmesi

ve bunu yaparken de sosyal desteklerin gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Sand ve Miyazaki, 2000: 13).

### **2.5.3.2 Tükenmişliğin Aile Yaşamına Etkileri**

Satış elemanlarının aile yaşamını etkileyen faktörler dikkate alındığında bu faktörlerin başında bireyin yaşamında önemli bir yer tutan iş hayatı gelmektedir. Bu nedenle iş hayatından elde edilen tatmin ile yaşam tatmini arasında bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Sonuçta, iş tatmini, tükenmişlik ve yaşam tatmini karşılıklı etkileşim içindedirler. İş hayatındaki tatmin, mutsuzluk, hayal kırıklığı ve isteksizlik, iş görenlerin genel yaşamına etki ederken; yaşam tatminin de azalmasına neden olmaktadır. Bu durum bireyin çevresini, ailesini ve arkadaşlık ilişkilerini de olumsuz etkileyerek, fiziksel ve ruhsal sağlığını bozabilmekte bununla birlikte iş ve aile yaşamı arasında bir çatışma yaşamasına neden olabilmektedir (Swider ve Zimmerman, 2010: 488). Yaptığı işten tatmin olmak bireyin yaşam tatmininde ve üretkenliğinde önemli bir yere sahiptir. Bireyin yaşam doyumuna olumlu ya da olumsuz katkısı olan etkenleri ortaya koyarak daha fazla doyum ve daha az tükenmişlik yaşaması için gerekli düzenlemelere gitmek oldukça önemlidir (Güner ve ark., 2014: 61).

### **2.5.3.3 Tükenmişliğin İş Yaşamına Etkileri**

Genel tükenmişlik sendromu düzenli, önemli ve kronik stresli, kişilerarası iletişim içeren pek çok meslek (sağlık, eğitim, sosyal hizmetler) alanında hakim bir konu olduğu görülmektedir. Buna göre tükenmişlik sendromunun pek çok alanda geniş bir yelpazede incelenmesi gereken bir konu olduğu söylenebilir. Ayrıca stresle ilgili kaynakların ve üst yönetim çatışmalarının, teknoloji, küreselleşme, işyeri inisiyatiflerinin, tükenmişlik düzeylerine etki ettiği bilinmektedir (Luthans, 2010: 280). Bu durumda tükenmişlik düzeyinin olağanüstü risk altında, eş zamanlı olarak müşteri ve organizasyon ihtiyaçlarını karşılamak için talep yaratan, hem de bu taleplere karşı sorumlu olan satış elemanlarının davranışlarının nedenlerini anlamada anahtar bir konumdadır. Pazarlama ve örgütsel davranış alanında pek çok çalışmada tükenmişlik konusu incelenmiş olsa da satış elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş yaşamına etkilerinin incelendiği çalışmalara pek rastlanmamaktadır. Dahası bu

alanlarda satış elemanlarının başarısı daha çok gelir ve kar oranları üzerinden değerlendirilmiştir (Lewin ve Sager, 2007: 1216). Ancak bununla birlikte bireyin yaşadığı işe devamsızlık, iş performansındaki verimsizlik, uyku bozuklukları, fiziksel hastalıklar ve madde bağımlılığı gibi unsurlar çalışanları etkilediği gibi örgütsel başarı düzeyinde de yıkıcı etkiye sahiptir (Swider ve Zimmerman, 2010: 490). Bu nedenle satış elemanların iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi bir gereklilik haline gelmiştir.

#### **2.5.4 Perakende Sektöründeki Satış Elemanlarının Tükenmişlikle Başa Çıkma Yolları**

Günümüzde satış elemanları gibi pek çok iş gücünün yaşadığı işle ilgili tükenmişlik düzeyleri kritik seviyelere ulaştığı bilinmektedir. Danimarka'da yapılan bir çalışmada, hizmet sektöründe faaliyet gösteren çalışanlarda duygusal tükenmişlik düzeylerinin oldukça yüksek olduğu belirtilmektedir. Bu durumun nedenleri arasında iş yeri çalışma ortamı, sosyo-ekonomik durum, sağlık sorunları, yaşam tarzı, aile statüsü gibi faktörlerin etken olduğu belirtilmektedir. Özellikle mesleğin ilk yıllarında yaşanan başarı beklentisinin karşılanmamasının tükenmişlik düzeyine etkilediği bilinmektedir (Borritz, 2006: 6). Buna göre çalışanlarının yaptıkları işe ilişkin beklentilerinin karşılanma düzeyi arttırıldığında tükenmişlik düzeylerini azaltması beklenmektedir.

Tükenmişlik düzeyi ile işe devamsızlık ve personel devir hızları arasında dolaylı pek çok bağlantılıının var olduğu söylenmektedir. Bu olumsuz sonuçlar göz önüne alındığında, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili olarak örgütsel ve bireysel maliyetler gerçekten yüksektir (Lewin ve Sager, 2007: 1217). Swider ve Zimmerman (2010) yapmış olduğu bir çalışmaya göre; tükenmişlik boyutları (duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarı) ile devamsızlık, personel devir hızı, iş performansı ve satış elemanlarının kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi inceleyen beş faktörlü model üzerinde durmuşlardır. Buna göre tükenmişlik düzeyleri, kişilik özellikleri, iş performansı ve personel devir hızını kısmen etkilerken, çalışanların işe devamsızlık durumlarında son derece etkilidir (Swider ve Zimmerman, 2010: 487).

Singh ve arkadaşları (1994) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, yeterince iş tatminine sahip olmayan bireylerin neden yüksek bir tükenmişlik yaşadıkları sorgulanmıştır. Buna göre çalışanların kendilerinden beklenenlerle, bu beklentilere yönelik olarak sunabilecekleri yeteneklerini arasında kıyaslama yaptığı belirlenmiştir. Yapılan bu kıyaslamada dengesizliğin olması durumunda, iş tatminsizliği ya da yüksek düzeyde tükenmişliğin var olduğu belirtilmiştir. Buna göre, çalışanların iş tatmini ve tükenmişlik dengesini korunmaması ve bu dengenin sürdürülememesi işletmeler açısından olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Diğer bir çalışmada ise, Belicki ve Wollcott (1996), bir çalışanın iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmasının, kurum içerisinde yapılan değişimlerde rol almasının ve bu kapsamda fikirlerine değer verildiğini görmesinin iş tatminini artırırken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşmasını azalttığını gözlemlemiştir (Şeşen, 2011: 74). Ayrıca tükenmişlik düzeyi ile stres ve etik davranışlar arasındaki ilişkinin incelendiği bir diğer araştırmada, tükenmişlik düzeyine bağlı aşırı stresin çalışanların etik davranışları üzerinde negatif etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Everall ve Paulson, 2004; 33)

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### PERAKENDECİLİK SEKTÖRÜNDEKİ SATIŞ ELEMANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI, MESLEK ETİĞİ ALGILAMALARI, İŞ TATMİNİ VE TÜKENMİŞLİĞİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde, perakendecilik sektöründeki satış elemanlarının örgütsel bağlılığı, meslek etiği algılamaları, iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu amaçla giyim (tekstil), gıda (fast food, restaurant v.b.), market (temel ihtiyaç malzemeleri satışı yapan mağazalar) bilişim sektörü (cep telefonu, bilgisayar v.b.) yapı marketler (inşaat ve ev tekstil ürünleri) gibi perakendeci işletmeler üzerine bir uygulama yapılmıştır. Yüz yüze anket tekniği kullanılarak yapılan uygulamada, yargısal örnekleme yöntemiyle katılımcılar belirlenmiştir. Ayrıca araştırma kapsamında perakendecilik sektöründeki satış elemanlarının örgütsel bağlılıklarına ilişkin durumları, meslek etiğine ilişkin algılamaları, iş tatmini düzeyleri ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli ile incelenmiştir. Araştırma sonuçlarından yola çıkılarak sektör temsilcilerine ve ileride yapılacak akademik çalışmalara katkı bulunmak için öneriler de bulunulmuştur.

#### 3.1 ARAŞTIRMANIN KONUSU VE ÖNEMİ

Perakendecilik, bir toplumdaki pazarlama, dağıtım ve hatta diğer ekonomik faaliyetlerin önemli bir bölümünün tüketiciler tarafından görünen yüzüdür. Bununla birlikte perakendeci işletmeler ise, mal hizmetlerin üretim noktalarından, nihai tüketicilere ulaşmasıyla ilgili faaliyetlerin son çıkış kapısıdır (Tek, 1999: 582).

Perakendecilik sektörü bugünkü durumuna belirli süreçlerden geçerek gelmiştir. Örneğin, perakendeciliğin deneyimsel perakendecilik olarak ifade edilmeden önceki gelişim sürecine baktığımızda; fonksiyonellik yaklaşımına göre perakendecilik; fiziksel dağıtım olarak kanalı olarak görülmektedir. Satış odaklı yaklaşıma göre; ürün ve hizmetlerin, ticari bir amaçla kullanmama ve kişisel kullanım amacıyla doğrudan

tüketicie satışı ile ilgili faaliyetler olarak tanımlanırken, perakende sektörünün büyümesiyle birlikte perakendecilik, üreticilerin, ürünlerini döktükleri çöplükler değil; aksine, perakendeciler, müşteri temsilcisi konumuna gelmişlerdir (Kotler, 2007: 130). Pazarlama odaklı yaklaşıma göre, tüketici tatmini yaratmak amacıyla mal ve hizmetlerin satışı ve pazarlamasına ilişkin faaliyetler şeklinde tanımlanmıştır. Değişim işlemine odaklı yaklaşım ise ürün ve hizmetlerin kişisel, ailevi veya hane halkı kullanımı amacıyla taraflar arasında değişim işlemi gerçekleştirilmek için yürütülen işletme faaliyetleri olarak tanımlanırken, değer odaklı yaklaşım; tüketicilere satılan ürün ve hizmetlere değer ekleyen işletme faaliyetleri şeklinde tanımlanmıştır. Deneyim odaklı yaklaşım ise; günümüz perakendecilerini, yaşanan yoğun rekabet içerisinde varlıklarını devam ettirebilmek için ürün çeşitliliğinden ziyade tüketicilere deneyim (experience) pazarlayan araçlar olarak tanımlamışlardır (Varinli ve Oyman, 2013: 4). Perakendecilik sektörünün yaşadığı bu değişimlerin ekonomik, sosyolojik, hukuki, toplumsal ve küresel boyutlarda pek çok etkileri olmuştur.

Perakendecilik sektöründe meydana gelen ekonomik ve sosyal yapıdaki gelişmeler beraberinde nitelikli satış gücüne duyulan ihtiyacın giderek artmasına neden olmuştur. Özellikle gıda ve teknoloji perakendeciliği küresel boyutlara ulaşmış, Amerika'dan Çin'e dünyanın dört bir yanına yayılmış durumdadır. Örneğin, McDonald's'ın 87 ülkede 8000'in üzerinde satış mağazası ve bir diğer Amerikan merkezli Wal-Mart'ın ise Çin'den Brezilya'ya kadar uzanan mağazalar zinciri bulunmaktadır (Varinli ve Oyman, 2013: 4). Perakende sektöründe meydana gelen bu değişim, perakendeci işletmelerin çeşitlenmesini, istihdam edilecek personelin özellikleri ile birlikte farklı kimliklere bürünmesini sağlamıştır. Perakende sektörü zincir mağaza yöneticiliğinden sanal mağaza satış danışmanlığına kadar uzanan geniş bir alanda kariyer imkânı sunmaktadır. Bu nedenle perakende sektörü ülkeler açısından ekonomik refaha aracılık ederken, satış elemanları içinde önemli bir istihdam ve kariyer imkânı sağlamaktadır. Bu gelişmeler satış gücünün de yeni iş alanlarında kendilerine rahatlıkla yer bulmalarına imkân sağlamıştır. Bu nedenle satış elemanlarının örgütsel bağlılığını, satış öncesi, satış anı ve satış sonrası etik davranışlarını, bu davranışların satış elemanlarının iş tatminine yansması sonucu ortaya çıkacak tükenmişlik düzeyinin belirlenmesi ve bu davranış modelleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması bir gerekliliktir.

Günümüzde hemen hemen her ekonominin satış elamanlarına ihtiyacı vardır. Amerika da çalışan iş gücünün 1/10 satış işiyle uğraşmaktadır. Bu sayı reklam sektöründe 20 kat daha fazladır. Çok sayıda çalışana kapsayan herhangi bir ekonomi için satış elemanları önemli bir değerdir. Bu nedenle satış elemanlarının yaptığı işler ile davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi gereklidir (Perrealut ve ark., 2013: 349). Çünkü beklentileri karşılanmayan bireyin yaşamış olduğu tükenmişlik sendromu, örgüt içinde artan personel devir hızı sorunlarına, beraberinde iş tatminsizliği ve performans azalmasına neden olabilecek niteliğe sahip başka bir durumdur (Shepherd ve ark., 2011: 397). Ayrıca örgütsel bağlılık düzeyine etki edebilecek bir diğer unsurda satış elemanlarının etik algılamalar düzeyidir. Çünkü örgüt içerisinde olumlu etik davranışları yöneticiler tarafından desteklenen satış elemanlarının, iş tatmin düzeyinin olumlu yönde etkilendiği, iş tatmini yüksek olan satış elemanlarının da örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu bilinmektedir (Mulki ve ark., 2006: 19).

Satış elemanları, işletmelerin temel fonksiyonlarından olan pazarlama fonksiyonun tutundurma bileşeni altında yer alan kişisel satışın en önemli temsilcisidir. Perakende sektörü de pazarlama fonksiyonun altında yer alan dağıtım bileşenin bir unsurudur. Bu nedenle hem sektörel düzeyde hem de çalışanlar düzeyinde bu ikili arasındaki ilişkinin incelenmesi gerekmektedir. Çünkü perakende sektöründe yapılan ön incelemelerde çalışan devir hızının oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Elektronik eşya perakendecileri, teknoloji marketleri, giyim perakendecileri, gıda (fast food) perakendecileri, v.b. perakendecilerinin satış elemanlarına bakıldığında genellikle yaş ortalamalarının 19-25 yaş aralığında olduğu ve bunların iş yeri çalışma sürelerinin 12 ay ile 36 ay arasında değiştiği gözlemlenmiştir (Kariyernet, 2013: 14). Görülüyor ki perakende sektöründeki satış elemanlarının genç yaşta çok sık iş yeri değişikliği yapmaktadır. Dolayısıyla perakende sektöründeki satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin oldukça düşük olduğu söylenebilir. Özellikle, teknoloji marketleri, giyim (tekstil) perakendecileri, gıda (fast food) perakendecileri, bilişim sektörü perakendecileri, yapı marketler (inşaat ve ev tekstil ürünleri) v.b. alanlarda çalışan satış elemanlarında bu oranın daha da yüksek olduğu tahmin edilmektedir. Bu durum perakendeci işletmelerde çalışan yetenekli ve tecrübeli satış elemanlarının işletmelerine bağlılıklarının az olduğu varsayımına neden olmuştur. Bununla birlikte özellikle prime dayalı performans değerlendirme süreçlerinde satış elemanlarının

müşterilerini ikna etme konusunda uyguladıkları satış tekniklerinde mesleki etik algılamalara sahip olup olmadıklarının belirlenmesi ve bu durumun iş tatmin ve tükenmişlik düzeylerine etkileri bilinmelidir.

Yapılan literatür taraması sonucunda satış elemanlarının örgüt içi davranışlarının veya performanslarının ölçümünde etik iklim, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, v.b. gibi konuların incelendiği görülmüştür. Özellikle satış elemanlarının örgütsel bağlılığı ve bu bağlılığı etkileyen meslek etiği algısı, iş tatmini ve tükenmişlik düzeyleri ile olan ilişkisi çok boyutlu olarak ele alınmamış veya tek bir yönüyle değerlendirilmiştir. Bu nedenle araştırmada çok yönlü ilişkilerin incelendiği modeller üzerinde yoğunlaşmıştır. Örgütsel bağlılık, meslek etiği algılamaları, iş tatmini düzeyleri ve tükenmişlik düzeylerinin belirlenmesi gibi konular, son yıllarda üst düzey yönetici ihtiyacının giderek arttığı, en önemlisi var olan çalışanları elde tutma adına yapılan yatırımların giderek önem kazanmaktadır. Dağıtım kanalının en önemli halkası olan perakende sektöründe, satış elemanlarının yaptığı işler ile davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesini bu nedenlerden dolayı bir zorunluluk haline gelmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde satış elemanlarının davranışları ölçülürken, aynı zamanda sektördeki personel devir hızının yüksek olmasının nedenlerini tespit etmeye yönelik araştırmalar yer alacaktır. Ayrıca araştırmanın yöntem kısmında son yıllarda sosyal bilimler alanında sıkça kullanılan yapısal eşitlik modeli ile satış elemanlarının örgütsel bağlılıkları, meslek etiği algılamaları, iş tatmini düzeyleri ve tükenmişlik düzeyleri arasında ilişkilerin bir görsel ve istatistiksel bir modeli ortaya konulacaktır.

### **3.2 ARAŞTIRMANIN AMACI**

Günümüz işletmelerinin faaliyet alanlarının odağında müşterilerin olması onları sadece kar amaçlı örgütler olmaktan çıkarmıştır. Bu nedenle işletmeler, müşteri istek ve ihtiyaçlarını doğru yer ve zamanda en uygun hizmet sunumuyla gidermek zorundadırlar. Bu nedenle işletmeler ile müşterileri arasında iletişim köprüsü kuran, işletmeyi en iyi şekilde temsil yetkisine sahip, örgüt kültürünü benimsemiş ve örgüte bağlılığı üst seviyede olan, bunu yaparken de mesleki etik ve kuralların farkında



olan, bunu davranışlarına yansıtırken, aynı zamanda örgütten beklediği iş tatminini sağlamış, işletmeye sağladığı değer ile bireysel mutluluğu yakalamış satış elemanına duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, perakende sektöründe çalışan satış elemanlarının, meslek etiği algılamaları, iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerine etkilerini belirlerken, bu değişkenler arasındaki ilişkinin yapısal bir modelini ortaya koymaktır. Aynı zamanda ortaya konulacak bu modelin, ileride yapılacak çalışmalara kaynak oluşturması amaçlanmaktadır.

**Çalışmanın alt amaçlarını ise şu şekilde belirtmek mümkündür:**

- Perakende sektöründeki satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyini tespit etmek
- Perakende sektöründeki satış elemanlarının meslek etiği algılamalar düzeyini tespit etmek,
- Perakende sektöründeki satış elemanlarının iş tatmini düzeyini tespit etmek,
- Perakende sektöründeki satış elemanlarının tükenmişlik düzeyini tespit etmektir.

### **3.3 ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE KISITLARI**

Araştırma Antalya il merkezinde faaliyet gösteren tüzel kişiliğe sahip, belirli ölçekteki perakendeci işletmeler arasından kurumsal niteliğe sahip, elektronik eşya perakendecileri (beyaz eşya ve küçük ev aletleri v.b.), giyim (tekstil) perakendecileri, gıda (fast food, restoran v.b.) perakendecileri, alışveriş (temel ihtiyaç malzemeleri satışı yapan mağazalar) perakendecileri, bilişim sektörü (cep telefonu, bilgisayar v.b.) perakendecileri, yapı marketler (inşaat ve ev tekstil ürünleri) gibi işletmelerin satış elemanlarını kapsamaktadır. Bu sektörler dışındaki diğer perakendeci işletmeler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Bu alanlarda faaliyet gösteren satış elemanlarının örgütsel bağlılığı, meslek etiği algılamaları ve bu algılamaların, iş tatmini ve tükenmişliği arasındaki ilişkinin boyutlarının ortaya konulması ve satış elemanlarının hem bireysel başarısına hem de örgütün başarısına etkilerinin tespit edilmesi bir zorunluluktur. Araştırmada üzerinde çalışılan konular, bireysel değerlendirmeler ile ilgilidir. Araştırılan konu başlıkları soyut ve bireysel ifadeler

içerdiğinden değerlendirilmesi zor olan bir konudur. Bu nedenle, araştırma sonucu elde edilen verilerin değerlendirmeleri subjektif değerlendirmeler olması, araştırmanın en önemli kısıtıdır. Ayrıca araştırmanın sadece yukarıda belirtilen alanlarla sınırlanmasının diğer bir nedeni kurumsal firma yetkililerinin “şirket bilgilerinin dışarı yansıtılmasının doğru olmadığı” düşüncesinden dolayı anket uygulanmasında zorluklar yaşanmıştır. Bu nedenle, araştırma sonuçlarının perakendecilik sektörünün tamamına ve Türkiye geneline uyarlanması mümkün değildir.

### **3.4 ARAŞTIRMA MODELİNİN VE HİPOTEZLERİNİN BELİRLENMESİ**

Yapılan bu çalışmada satış elemanlarının örgüt içi davranışlarına etki eden örgütsel bağlılık düzeyleri, mesleki etiği algılamaları, iş tatmini düzeyi ve tükenmişlik düzeyleri gibi konular ele alınarak tüm bu faktörler arasındaki ilişkinin yapısal modellenmesi yapılmıştır. Özellikle tüm bu değişkenler arasındaki ilişkiler tek bir yönüyle değerlendirilmemiştir. Bu nedenle çalışmada çok yönlü ilişkilerin incelendiği modeller üzerinde yoğunlaşmıştır. Fakat uygulamada, bu modellerde yer alan tüm değişkenlerin satış elemanlarının üzerinde ne gibi etkileri olduğunu incelemek, çeşitli kısıtlar (zaman, maliyet vb.) nedeniyle mümkün olamamaktadır. Bu nedenle, yapılacak çalışmalarda, bu modellerin belirli kısımlarının kullanılması zorunlu hale gelmektedir. Literatürde yapılan uygulamalı çalışmalar da bu yöndedir. Bu çalışmada da, kuramsal modeller esas alınarak, perakendeci işletmelerin satış elemanlarına yönelik değerlendirmelerinde etkili olan özellikleri dikkate alınmak suretiyle araştırma modeli geliştirilmiştir.

Araştırma modelinin amacı, satış elemanlarının işletme içi davranışlarında etkili olan faktörleri belirlemek ve bu konudaki değerlendirmelerini ölçmektir. Ayrıca araştırma yönteminde kullanılacak olan yapısal eşitlik modeli ile bu değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisini gösteren modelin görsel bir sunumu ortaya koymaktır. Araştırma modeli, “Maslach’ın Tükenmişlik Ölçeği”, “Weiss, Davis, England ve Lofquist’in Minnesota İş Tatmini Ölçeği”, “Levy ve Dubinsky’nin Etik Algılamalar Ölçeği” ile “Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Ölçeği” esas alınarak geliştirilmiştir.

### 3.4.1 İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İş tatmini, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin, beklentileri doğrultusunda karşılanma düzeyini ifade etmektedir (Friend ve ark., 2013: 420). Weiss, Davis, England ve Lofguist (1967) tarafından geliştirilen iş tatmin ölçeği, çalışanların iş tatmin düzeyini üç boyutta değerlendirme imkanı vermektedir: içsel tatmin, dışsal ve genel tatmin (Weiss ve ark., 1967: 4). Buna göre içsel tatmin; başarı, tanınma veya takdir edilme, işin sorumluluğu, işin kendisi, yükselme gibi işin içsel niteliğine ilişkin konuları içerir. Dışsal tatmin; İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait konuları kapsamaktadır. Genel tatmin ise; iş yeri bir bütün olarak değerlendirildiğinde elde edilen tatmin düzeyini ifade eder (Yelboğa, 2007: 7). Buna göre iş tatmini sağlanmaması durumunda satış elemanlarının performanslarının olumsuz etkilendiği, iş yerine karşı hayal kırıklığı, aşırı iş yüküne bağlı hataları ve olumsuz karışıklıkları da beraberinde getirdiği görülmüştür (Hunter ve Goebel, 2008: 21).

Örgütsel bağlılık ise literatürde bireyin örgütsel amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme isteği olarak tanımlanır. Bununla birlikte Örgütsel bağlılık, Porter (1974) tarafından, çalışanın örgütün bir parçası olma isteği ve örgütün üyesi olma arzusu olarak da tanımlanmıştır. Bu zamana kadar süre gelen örgütsel bağlılık araştırmaları, çalışanların örgütlerine farklı anlamlarda bağlı olabildiklerini kanıtlamıştır. Örneğin, Allen ve Meyer (1991) üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli üzerinde durmaktadır (Allen ve Meyer, 1991: 69). Bu modelin ilk unsuru olan duygusal bağlılık, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesidir (Allen ve Meyer, 1990: 2). Zorunlu bağlılık, çıkara, kazanca dayalı olan ve değiş tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür (Durna ve Eren, 2005: 211). Zorunlu bağlılığın bir nedeni de örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasıdır. Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek (statü, başka yerde istihdam olanağının az olması, kıdem, emeklilik v.b.) olmasıdır (Morgan ve Hunt, 1994: 21). Normatif bağlılık ise, çalışanın örgütte kalma arzusundan ileri gelmektedir. Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden

dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Normatif bağlılıkta kişi örgüt ve mevcut ilişkiler ağında kalmak zorundayım yönünde değil, kalmalıyım yönünde bir his duymaktadır. Bunun nedeni ise bu düşüncenin doğru olduğuna inanmasıdır (Meyer ve ark., 2015: 58). Özkalp ve Kırel'e göre iş tatmini yüksek olan çalışanların, örgütsel bağlılık düzeyleri de yüksektir (Özkalp ve Kırel, 2010: 140). Diğer bir çalışmada, iş yaşamındaki performansının değerlendirmesi sonucunda ulaştığı memnuniyet düzeyi, duygusal bağlılık düzeylerini de pozitif yönde etkilemektedir (Demirtaş, 2010: 186). Çalışanların örgütsel bağlılık, iş tatmini düzeyi ve işletme yöneticileri ile olan bağlantıları arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya göre ise, çalışanların iş tatmini düzeyi ile yöneticilerle bağlantıları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, bu durum çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerine de olumlu etki yarattığı belirtilmiştir (Macintosh ve Krush, 2014: 2631). Bir başka çalışmada satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin performans değerlendirme kriterlerinin uygunsuzluğu ve iş tatmin düzeylerine etkisine bakıldığında uygun olmayan değerlendirmelerin iş tatmin düzeylerini olumsuz etkilediği, bu durumun sonucunda satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin düştüğü belirtilmektedir (Pettijohn ve ark., 2000: 79-80). Tüm bu bilgiler ışığında araştırmamızın ilk hipotezi şöyle ifade edilmiştir;

**H1:** Satış elemanlarının iş tatmin düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerini etkiler.

### **3.4.2 Meslek Etiği Algulamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Etik kavramı, insan davranışlarına yön veren, insanın her türlü ilişkilerinde nasıl davranacağını gösteren rehber olarak tanımlanmıştır (Varinli ve Oyman, 2013: 80). Meslek etiği kavramına ise, günümüzde insan unsurunun var olduğu her alanda sıkça rastlamak mümkündür. İşletmelerde özellikle pazarlama faaliyetlerinin diğer işletme faaliyetlerine göre kamuoyu önünde cereyan etmesi nedeniyle pazarlama faaliyetlerindeki ahlaki olmayan uygulamalar, ilgili tarafların daha fazla dikkatini çekmektedir (Levy ve Dubinsky, 1983: 46). Meslek etiği ile ilgili tartışmalar satış işinin tabiatında mevcuttur. Etik konulu araştırmalar içinde kişisel satış yaygındır Bunun temel nedeninin, hedeflere ulaşma veya kotaları doldurma baskısının, satış temsilcilerini etik olmayan davranışlarda bulunmaya zorlaması olduğu

söylenilmektedir (Bateman ve Valentine, 2015: 126). İş tatmini kavramının, çalışanların fiziksel, ruhsal ve sosyal gereksinimlerinin, karşılama düzeyi olarak ifade edildiğini (Friend ve ark., 2013: 420) belirtmiştik. Etik ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelendiği araştırmalara göre, yöneticiler tarafından çalışanlar üzerinde olumlu etik algılamaların oluşturulması, satış elemanlarının iş tatmin düzeyini pozitif yönde etkilemektedir (Jaramillo ve ark., 2013: 2301). Diğer bir çalışmada örgütsel etik iklimin satış elemanlarının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin incelendiği bir araştırmada, etik iklimin, satış elemanlarında güven duygusunun oluşmasında, iş tatmininde ve örgütsel bağlılık düzeylerinde belirleyici etkiye sahip olduğu belirtilmektedir (Mulki ve ark., 2006: 23-24). Başka bir çalışmada iş yerinde oluşturulan etik iklimin çalışanların iş ve iş arkadaşlarına yönelik etik davranışlarını, iş tatmin düzeyini ve örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilediği belirtilmiştir. Etik algılamalar konusunda örgüt içerisinde yaşanan çatışmaların iş tatminini ve örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir (Ay ve ark., 2009: 69). Çalışanların örgütle özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ kurması (Meyer ve Allen, 1991: 67) olarak tanımlanan örgütsel bağlılık kavramına ilişkin, Biçer (2005) tarafından yürütülen bir araştırmada, işletme içerisinde oluşturulan olumlu etik algılamaların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmiştir (Biçer, 2005: 97). Hayatoğlu (2010) tarafından yürütülen bir başka çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre olumlu etik algılamaların iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu belirtilmiştir (Hayatoğlu, 2010: 29). Tüm bu bilgiler ışığında araştırmamızın ikinci ve üçüncü hipotezi şöyle ifade edilmiştir;

**H2:** Satış elemanlarının meslek etiği algılamaları, örgütsel bağlılık düzeylerini etkiler.

**H3:** Satış elemanlarının meslek etiği algılamaları, iş tatmin düzeylerini etkiler.

### **3.4.3 Tükenmişlik Düzeyi, Meslek Etiği Algılamaları, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki**

Örgütsel davranış bilimlerinde tartışılan bir kavram olan tükenmişlik sendromu, hem birey hem de örgütler açısından önemli etkiler ve sonuçlar doğurmaktadır. Tükenmişlik; işe ilginin azalması ve stres artırıcı unsurlara karşı bir tepki olarak uzun

sürede ortaya çıkan psikolojik bir sendrom olarak tanımlanır (Shepherd ve ark., 2011: 397). Tükenmişlik, genelde karşılanamayan isteklerle başa çıkamayan ve insanlarla yüz yüze iletişim gerektiren meslek gruplarında daha fazla ortaya çıktığı görülen tükenmişlik konusu, kendine özgü çalışma koşulları nedeniyle perakende sektörü açısından büyük bir önem taşımaktadır. Tükenmişlik düzeyi üçe ayrılır; duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı düzeyi (Maslach ve Jackson, 1981: 99). Etik algılamalar, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları hakkında genel bilgilere daha önce değinilmiştir. Bu nedenle bu bölümde tükenmişlik düzeyi ve bu kavramlar arasındaki ilişkilere ait bilgilere yer verilecektir. Buna göre tükenmişlik düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile test edildiği bir çalışmada tükenmişlik düzeyinin iş tatmin düzeyini negatif yönde etkilediği belirtilmiştir. Buna göre tükenmişlik düzeyi yüksek olan çalışanların iş tatmin düzeyleri oldukça düşüktür (Şeşen, 2011:85). Orel (2013) tarafından yürütülen diğer bir çalışmada, tükenmişlik düzeyi ile örgütsel bağlılık düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğu gözlenmiştir (Orel, 2013: 61). Üngören ve arkadaşları tarafından yürütülen bir çalışmada ise iş tatmini ile duygusal tükenmişlik ve duyarsızlaşma faktörleri arasında negatif ilişki, kişisel başarı düzeyinde ise pozitif bir ilişkin var olduğu belirtilmiştir (Üngören ve ark., 2010: 2922). Swider ve Zimmerman'a göre tükenmişlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılığı negatif yönde etkileyen bir kavramdır (Swider ve Zimmerman, 2010: 488). Tüm bu bilgiler ışığında araştırmamızın dördüncü ve beşinci hipotezleri şöyle ifade edilmiştir;

**H4:** Satış elemanlarının tükenmişlik düzeyleri, örgütsel bağlılık düzeylerini etkiler

**H5:** Satış elemanlarının tükenmişlik düzeyleri, iş tatmin düzeylerini etkiler.

Çalışanların tükenmişlik düzeylerinin, etik algılamalar üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmalara bakıldığında ise, Çetin ve Arkadaşları (2015) tarafından yürütülen bir araştırmada tükenmişliğin değişken aracı rolünün etik algılamalar üzerindeki etkisine bakılmıştır. Buna göre tükenmişlik ve etik algılamalar arasında negatif yönlü ilişkilerin var olduğu gözlenmiştir (Çetin ve ark., 2015: 29). Everall ve Paulsen (2004) tarafından yapılan diğer bir çalışmada tükenmişlik düzeyi yüksek olan bireylerin etik kuralları benimseme düzeyinin düşük olduğu belirtilmiştir (Everall ve Paulsen, 2004: 33). Bu durumda tükenmişlik düzeyinin etik algılamalar

üzerinde negatif etkiye sahip olduğu söylenebilir. Tüm bu bilgiler ışığında araştırmamızın altıncı hipotezi şöyle ifade edilmiştir;

**H6:** Satış elemanlarının tükenmişlik düzeyleri ile meslek etiği algılamaları arasında ilişki vardır.

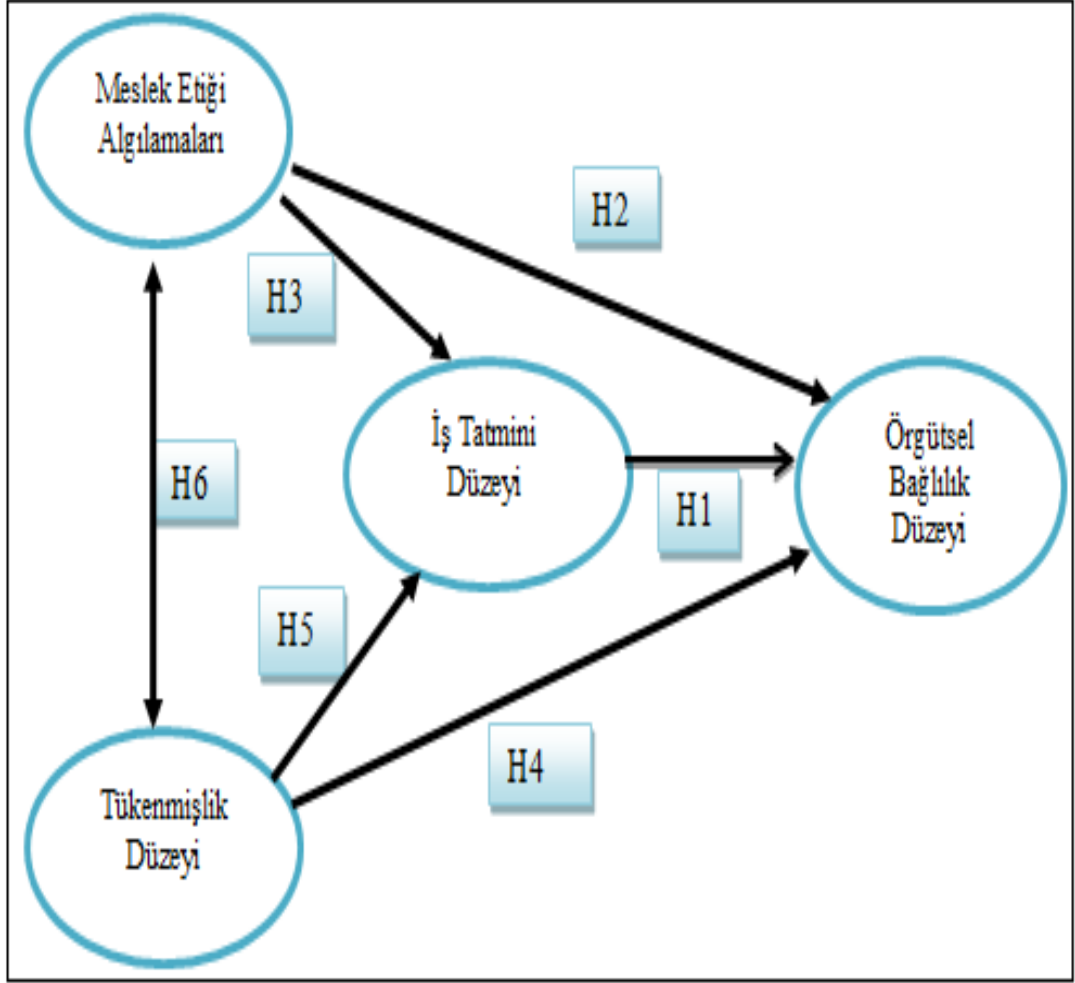
#### **3.4.4 İş Tatmininin Aracılık Etkisi**

Satış elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde doğrudan ve dolaylı pek çok etkilerinin olduğu tahmin edilmektedir. Bu dolaylı etkilerde iş tatmin değişkeninin aracılık rolü üstlendiği düşünülmektedir. Aracı değişken rolü, yapısal eşitlik modellerinde dolaylı etkilerin olduğu durumlarda değişkenler arasındaki ilişkiyi sağlayan değişkene verilen isim olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile iki değişken arasında üçüncü bir değişken tarafından sağlanan aracılık etkisinin varlığı göz önünde bulundurulması gerektiği belirtilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010: 147; Şimşek, 2007: 22). Örgütsel adalet algısı, tükenmişlik düzeyi ve iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği bir araştırmaya göre bireylerin örgüt içi davranışları ve tutumları üzerinde etkili bir faktördür adalet algısı ve tükenmişlik davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve bu ilişkide iş tatmininin aracılık rolü oynadığı belirtilmektedir.(Şeşen, 2011: 82). Bununla birlikte satış elemanlarının meslek etiği algılamalarının örgütsel bağlılık düzeyine etkilerinde iş tatmin değişkeninin aracılık etkisinin incelendiği araştırmalara literatürde rastlanılmamıştır. Ancak araştırma kapsamında bu değişkenler arasında dolaylı veya doğrudan ilişkilerin olduğu tahmin edilmektedir.

Tüm bu bilgiler ışığında araştırmamızın diğer hipotezleri şöyle ifade edilmiştir;

**H7:** Satış elemanlarının meslek etiği algılamalarının, örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinde iş tatmini değişkeninin aracılık rolü vardır.

**H8:** Satış elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinde iş tatmini değişkeninin aracılık rolü vardır.



**Şekil 11:Araştırmanın Teorik Modeli**

Yukarıdaki modelde, satış elemanlarının iş tatmini düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği varsayılmaktadır. Ayrıca satış elemanlarının olumlu meslek etiği algılamalarının, örgütsel bağlılık düzeylerini ve iş tatmin düzeylerini etkilediği varsayılmaktadır. Satış elemanlarının tükenmişlik düzeyinde meydana gelen değişimin ise iş tatmini düzeylerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği varsayılmaktadır. Model bir bütün olarak değerlendirildiğinde modele dahil edilmeyen diğer faktörler (demografik faktörler; yaş cinsiyet gelir v.b., işletmelerin faaliyet alanları), çalışmanın ikinci bölümünde detaylı olarak incelendiğinden bu faktörler araştırma modeline dahil edilmemiştir. Araştırma modelinde gizil değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.



### 3.5 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

#### 3.5.1 Minnesota İş Tatmini Ölçeği

Weiss, Davis, England ve Lofguist (1967) tarafından geliştirilen “Minnesota İş Tatmini Ölçeği” çalışanların iş tatmin düzeyini ölçmek için kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmin Ölçeği 1-5 arasında değere sahip 5’li likert tipi bir ölçektir. Ölçek değerlendirilmesinde 1 (Hiç memnun değilim); ile 5 (Çok memnunum) aralığında değerlendirilmektedir. Ölçek, genel tatmin düzeyine ilişkin puanları içermektedir ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadelerden elde edilen puanlar 20 den 100’e doğru artış gösterir. Genel memnuniyet ölçeğindeki puanların sıralaması: 24, 25, 28, 30, 35, 43, 51, 61, 66, 67, 69, 72, 74, 77, 82, 93, 96, 98, 99, 100 şeklindedir. Ayrıca ölçek çalışanların iş tatmin düzeyini üç boyutta değerlendirme imkanı vermektedir. Bu boyutlar, içsel tatmin, dışsal tatmin ve genel tatmin düzeyi şeklinde ifade edilmiştir. Buna göre; İçsel tatmin: 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 ifadelerden oluşmaktadır. Bu ifadelerden elde edilen puanların 12’ye bölünmesi ile içsel tatmin puanı elde edilmektedir. Dışsal tatmin: 5, 6, 12, 13, 14, 19 ifadelerinden oluşmaktadır. Bu ifadelerden elde edilen puanların toplamının 8’e bölünmesi ile de dışsal tatmin puanı elde edilir. Genel tatmin düzeyi ise ölçekte bulunan 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı tüm ifadeleri içermektedir (Weiss ve ark., 1967: 4-111). İçsel tatmin; Başarı, tanınma veya takdir edilme, işin sorumluluğunu alma, kendi yöntemlerini kullanma, işin kendisi, yükselmeye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatmin kârlıklı ilgili öğelerden oluşmaktadır. Dışsal tatmin; İşletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Genel tatmin ise; Minnesota İş tatmini Ölçeğinin başına katılımcılardan toplanmak üzere cinsiyet, yaş, unvan, iş deneyimi (kıdem) ve öğrenim durumu gibi demografik bilgiler kısmı eklenerek ölçeğin tamamının değerlendirilmesiyle elde edilen sonucu ifade etmektedir (Yelboğa,2007: 6). Araştırmada da bu ölçekten uyarlanarak elde edilen 7’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Bunun nedeni; verilerin daha iyi analiz edilmesine katkı sağlayacağı düşüncesindedir. Buna göre Araştırmada kullanılan 7’li Likert ölçeği (1) Hiç Memnun Değilim, (7) Kesinlikle Memnunum” ifadelerini içermektedir.

### 3.5.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Meyer ve Allen (1991) üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli üzerinde durmaktadır (Allen ve Meyer, 1991: 67). Bu modelin ilk unsuru olan duygusal (affective) bağlılık, çalışanların örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgüt ile arasında duygusal bir bağ hissetmesidir (Allen ve Meyer, 1990: 2). Zorunlu (continuance) bağlılık, çıkarı, kazanç dayalı olan ve değiş tokuş esasına bağlı olan bir bağlılık türüdür (Durna ve Eren, 2005: 211). Zorunlu bağlılık, bireyin mevcut ilişkiler ağında kalma mecburiyetinden kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni ise, örgütten ayrılmanın maliyetinin çok yüksek (statü, başka yerde istihdam olanağının az olması, kıdem, emeklilik v.b.) olmasıdır (Morgan ve Hunt, 1994: 21). Normatif (normative) bağlılık ise, çalışanın örgütte kalma arzusundan ileri gelmektedir. Çalışan, sadakat, görev, yükümlülük gibi hislerinden dolayı örgütte kalmayı tercih etmektedir. Normatif bağlılıkta kişi örgüt ve mevcut ilişkiler ağında kalmak zorundayım yönünde değil, kalmalıyım yönünde bir his duymaktadır. Bunun nedeni ise bu düşüncenin doğru olduğuna inanmasıdır (Meyer ve ark., 2015: 58).

Örgütsel bağlılık ölçeğinin gelişim aşamasında 51 madden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın boyutlarına göre bu maddeler yeniden düzenlenmiştir. Daha sonra bu sorular iki üretim işletmesi ve bir üniversitede sendikasız çalışan 500 kişiye uygulanmıştır. Bu formda yer alan sorular 7’li likert ölçeği ile hazırlanmıştır. Buna göre 1 (kesinlikle katılmıyorum) ve 7 (kesinlikle katılıyorum) şeklinde düzenlenmiştir (Allen ve Meyer, 1990: 5). Bu ölçekte yer alan tüm ifadelerden sekiz tanesi, Duygusal Bağlılık Ölçeği (Affective Commitment Scale (ACS)), Zorunlu Bağlılık Ölçeği (Continuance Commitment Scale (CCS)) ve Normatif Bağlılık Ölçeği (Normative Commitment Scale (NCS)) oluşturulmak üzere seçilmiştir. Buna göre ölçekte yer alan her bir ölçeğin güvenilirlik katsayısı sırasıyla, ACS, 0,87; CCS, 0,75; NCS, 0,79’ şeklindedir. Ayrıca ölçekte yer alan 24 tüm ifadenin faktör analizleri yapılmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 6). Araştırmada kullandığımız örgütsel bağlılık ölçeği yukarıda yer alan bilgiler ışığında Allen ve Meyer’ in orijinal ölçeğinden “(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (7)Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde uyarlanmıştır.

### 3.5.3 Etik Algılamalar Ölçeği

Levy ve Dubinsky (1983)'nin araştırmaları sonucunda geliştirdiği perakende sektöründeki satış elemanlarının etik algılamalarına ilişkin ölçekte, zincir mağazaları ve ulusal boyutta faaliyet gösteren perakendeci mağazalarda çalışan satış elemanları örneklem grubunu oluşturmaktadır. Bu iki mağaza türünün seçilme nedeni yüksek satış potansiyeline sahip olmalarıdır. Buna göre perakende satış işiyle uğraşanların, uğraşmayanlara oranla daha fazla etik problemle karşılaşacağına inanılmaktadır. Bu durumda zincir mağazalarında 440 ve departmanlı mağazalarda 185 satış elemanı örneklem grubu olarak seçilmiştir. Bu çalışmanın temel amacı ortaya konulan metodolojiden bazı örnek bulgular sunmak ve bunları potansiyel etik problemlerin kıyaslamalı bir listesini araştırmacılara ve perakende mağaza müdürlerine sunmaktır. Ayrıca departmanlı ve özellikli mağazalardaki satış elemanlarının etik algılamaları arasındaki ortak noktaları ve farklılıkları kıyaslamaktır. Araştırmada yer alan katılımcılara, potansiyel etik problemlere ilişkin değerlendirmede bulunmak için 31 ifadeden oluşan sorular sorulmuştur. Her bir problem için katılımcılara ayrı ayrı sorular sorulmuştur. Bu soruların yanıtlarını değerlendirmek için 7'li likert ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğin yanıtları 1 (Kesinlikle Hayır) ve 7 (Kesinlikle Evet) şeklinde ifade edilmiştir (Levy ve Dubinsky, 1983: 55). Bu araştırma yer alan sorular kendi içerisinde gruplandırıldığında ise 31 ifadeden 13 'nün 6,0 ve üzerinde bir değer aldığı görülmüştür. Buna göre 1'den 18'e kadar olan ifadeler müşterilerle ilişkilerdeki etik algılamaları, 19, 20, 21,22, 23,24,25,26 numaralı ifadeler iş ile ilgili etik algılamaları, 27, 28, 29,30,31 numaralı ifadeler satış elemanlarının çalışma arkadaşlarına yönelik etik algılamaları ölçmektedir (Levy ve Dubinsky, 1983: 59). Ayrıca Araştırmada yer alan sorular bu ifadelerden yararlanılarak yeniden düzenlenmiştir. Buna göre "(1)Kesinlikle Yanlış, (2) Yanlış, (3) Kısmen Yanlış, (4) Kararsızım, (5) Kısmen Doğru, (6) Doğru, (7) Kesinlikle Doğru" ifadelerine yer verilmiştir.

### 3.5.4 Maslach Tükenmişlik Ölçeği

Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen tükenmişlik ölçeği, tükenmişlik sendromunun çeşitli yönlerini değerlendirmek için tasarlanmış ve geniş bir yelpazede uygulanmış bir ölçektir. Bu ölçekte üç alt başlık öne çıkmıştır: duygusal tükenme,

duyarsızlaşma ve kişisel başarı düzeyi. Buna göre çeşitli psikometrik analizler sayesinde ölçeğin, tükenmişlik düzeyinin ölçümünde yüksek güvenilirlik ve geçerliliğe sahip olduğu görülmüştür (Maslach ve Jackson, 1981:100). Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin yapısına bakıldığında, Ölçekte yer alan bileşenler, tükenmişlik sendromunun hipotetik yönlerini ölçmek için tasarlanmıştır. Buna göre tükenmişlik sıklığı ölçülürken, 1 (her gün) ve 6 (yılıda birkaç kez veya daha az ), aralıkları ile ifade edilir. Bunlar dışında bir değer verilecekse bu değer, 0 (sıfır) değeri ile gösterilir. Bununla birlikte eğer tükenmişliğin şiddeti ölçülecekse, 1 ( çok az), 7 (çok güçlü) şeklinde ifade edilir. Bu aralık dışında bir değer verilecek ise, 0 (sıfır) değeri ile ifade edilir (Maslach ve Jackson, 1981:100). Araştırmanın anket formunda tükenmişlik düzeyi değerlendirilirken bu ölçekten yola çıkılarak katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin ölçümünde, 1) Hiçbir Zaman, (2)Yılıda Birkaç Kez, (3)Her Ay, (4)Ayda Birkaç Kez, (5)Her Hafta, (6)Haftada Birkaç Kez, (7)Her Gün aralığında değerlendiren 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

### **3.6 ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ**

Araştırmada örnekleme ait verilerinin elde edilmesinde, yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Ancak bu yöntemde firmaların şirket bilgilerinin gizliliği açısından anket uygulamayı red etmeleri gibi sorunlarla karşılaşmıştır. Araştırmanın ana kütlesini Antalya il merkezinde faaliyet gösteren tüzel kişiliğe sahip, belirli ölçekteki perakendeci işletmeler arasından kurumsal niteliğe sahip, işletmelerin satış elemanları oluşturmaktadır. Bu sektörler dışındaki diğer perakendeci işletmeler araştırma kapsamı dışında tutulmuştur. Araştırmanın analizinde, araştırmada eksik verilerin yeniden düzenlemesi için kayıp değer analizi (missing value), verilerin analize uygunluğunu test etmede normallik testlerinin yanısıra normalliği bozan değerlerin tespiti için uç değer (outlier) analizi yapılmıştır. Ayrıca ölçeklerin güvenilirlik testlerinin yanı sıra araştırma verilerinin analizi ve değerlendirilmesinde son yıllarda sosyal bilimler alanında sıkça kullanılan Yapısal Eşitlik Modeli ile satış elemanlarının örgütsel bağlılıklarının, meslek etiği algılamaları, iş tatmini düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında ilişkilerin bir modeli ortaya konulmuştur. Bu modelin yapısı gereği değişkenlerin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizleri yapılmıştır.

### 3.6.1 Örneklemin Belirlenmesi

Araştırmanın ana kütlelerini, Antalya il merkezinde faaliyet gösteren, giyim (tekstil) perakendecileri, gıda (fast food, restaurant v.b.) perakendecileri, market (temel ihtiyaç malzemeleri satışı yapan mağazalar) perakendecileri, bilişim ve teknoloji ürünleri (cep telefonu, bilgisayar v.b.) perakendecileri, yapı marketler (inşaat ve ev tekstil ürünleri) gibi sektörlerde yer alan kurumsal perakendeci işletmeler oluşturmaktadır. Bu veriler ışığında Antalya Ticaret Odası kayıtlarına bakıldığında, Antalya il merkezinde, toptan ve perakende gıda dağıtım ve pazarlaması alanında faaliyet gösteren 728 adet, elektronik ürünler ve telekomünikasyon alanında faaliyet gösteren 34 adet, bilişim sektöründe faaliyet gösteren 89 adet, tekstil alanında faaliyet gösteren 254, restoran, yiyecek içecek ve eğlence hizmetleri alanında faaliyet gösteren 186 adet, inşaat malzemeleri alanında faaliyet gösteren 101 adet perakendeci işletme bulunmaktadır (ATSO, 2016). Ancak listede yer alan bazı işletmelerin aktif durumda olmadığı görülmüştür. Bu nedenle bu işletmeler listeden çıkarılarak liste yeniden düzenlenmiştir. Araştırma konusunun içeriği soyut ve özelden değerlendirilmesi zor olan bir konudur. Bu nedenle daha kurumsal niteliğe sahip ve belli ölçekte büyüklüğü olan perakendeci işletmelerin bünyesinde yer alan satış elemanları tarafından yapılan değerlendirmelerin daha objektif olabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, araştırmada tesadüfi olmayan (olasılıksız) örnekleme yöntemlerinden yargısal (amaçsal veya kasıtlı) örnekleme yönteminin kullanılması uygun görülmüştür. Bu yöntemde, örneğe kimlerin seçileceğine bir uzman ya da konuyu en iyi bilen kişi olarak bizzat araştırmacının kendisi karar verir. Çoğu kez amaca göre örnekleme olarak da adlandırılan yargısal örneklemede, örnek birimleri araştırmanın amacına uygun olduğu düşünülen birimler arasından seçilir (Kozak, 2015: 118). Genellikle seçilen örnek birimlerinin ilgilenilen ana kitleyi temsil ettiğine inanılır. Elde edilen listede yer alan perakendeci satış elemanları incelenerek, araştırma amacına uygun olmadığı düşünülen perakendeciler listeden çıkarılmıştır. Sonuç olarak, tüm listeler birlikte değerlendirilmiş ve araştırma amacına uygun olduğu düşünülen kişilerden % 95 güven aralığında, 400 kişiye anket uygulanmasına karar verilmiştir. Nicel araştırmalarda sağlıklı veri analizi yapılabilmesi için %95 güven aralığında 300-500 arası anketin yeterli olacağı öngörülmüştür (Kozak, 2015: 113). Ayrıca araştırmanın analiz yönteminde yapısal eşitlik modelinden yararlanılacaktır. Bu yöntemle, yapılan çok değişkenli analizlerde örnek hacmi 200-

500 arasında olması araştırma sonuçlarının doğruluğu açısından önem arz etmektedir. Bu değer 500'e yaklaştıkça modelin güvenilirlik katsayısı artmaktadır. Örneklem değeri 200'den 500'e doğru gidildikçe, değerlendirme kriterleri açısından verilerin uygunluğu ve modelin kabul edilme olasılığı artmaktadır (Kline, 1995: s.111-112; Eroğlu, 2003:180, Hair ve ark., 2009:636; Bayram, 2010:51). Bu kapsamda Antalya il merkezindeki büyük ölçekli perakendeciler içinden, kurumsal niteliği olan, belirli sayıda satış elamanın çalıştığı, perakendeci işletmelere ulaşılması hedeflenmiştir.

### 3.6.2 Anket Formunun Oluşturulması

Anket formunun ilk paragrafı katılımcıları bilgilendirmek ve katılım düzeyini artmak amacıyla oluşturulmuş bir ön yazı ile başlamaktadır. Birinci bölümde, satış elemanlarının kişisel özellikleri ve perakendeci işletmelerin örgütsel özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde “Weiss, Davis, England ve Lofquist’in tarafından oluşturulan Minnesota İş Tatmini Ölçeği yer almaktadır. Buna göre 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 numaralı ifadeler içsel tatmin düzeyini, 5, 6, 12, 13, 14, 19 numaralı ifadeler dışsal tatmin düzeyini, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 numaralı ifadeler ise genel tatmin düzeyini ölçmektedir (Weiss ve ark., 1967: 4-111). Buna göre Araştırmada kullanılan 7’li Likert ölçeği (1) Hiç Memnun Değilim, (2) Memnun Değilim, (3) Kısmen Memnun Değilim, (4) Kararsızım, (5) Kısmen Memnunum, (6) Memnunum, (7) Kesinlikle Memnunum” ifadelerini içermektedir. Üçüncü bölümde Allen ve Meyer (1990) ‘in “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” yer almaktadır. Bu ölçek 24 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler sekizer ifadelik alt boyutlara (duygusal bağlılık ölçeği, zorunlu bağlılık ölçeği, normatif bağlılık ölçeği) ayrılmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 6). Ancak ölçekte yer alan ifadelerin faktör yükleri aynı anda birden fazla faktöre yüklendiğinden bazı çalışmalarda bu 24 ifadelik orijinal ölçekten uyarlanan ölçeklere rastlanılmıştır. Kocaman ve arkadaşları (2013) yaptıkları çalışmada Allen ve Meyer’in, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden uyarlanmış, 13 maddelik bir örgütsel bağlılık ölçeği kullanmışlardır (Kocaman ve ark., 2013: 26). Eroğlu ve ark., (2011) yaptıkları bir çalışmada yine Allen ve Meyer’in, Örgütsel Bağlılık Ölçeğinden 17 maddelik bir örgütsel bağlılık ölçeği kullanmıştır (Eroğlu ve ark., 2011: 112-113). Bu nedenle Araştırmada Allen ve Meyer’den uyarlanmış, 13 maddeden oluşan

örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçekte 1,2,3,4 numaralı ifadeler duygusal bağlılığı, 5,6,7,8,9, numaralı ifadeler zorunlu bağlılığı, 10,11,12,13, numaralı ifadeler normatif bağlılığı ölçmektedir. Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği yukarıda yer alan bilgiler ışığında Allen ve Meyer' in orijinal ölçeğinden “(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Kısmen Katılmıyorum, (4)Kararsızım, (5)Kısmen Katılıyorum, (6)Katılıyorum, (7)Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde uyarlanmıştır. Dördüncü bölümde Levy ve Dubinsky (1983)'nin geliştirdiği satış elemanlarının meslek etiği algılamalarını ölçmeye yönelik ölçek yer almaktadır (Levy ve Dubinsky, 1983: 59). Anket formunda bu ölçek şu ifadelerle yer almaktadır. 1,2,3,4,5,6,7,8,11,12,17,18,20,24,25,26 numaralı ifadeler müşteriler ile ilgili etik algılamaları, 9,10,14,22,23, numaralı ifadeler iş ile ilgili etik algılamaları, 13,16,19,21, numaralı ifadeler çalışma arkadaşları ile ilgili etik algılamaları ölçmektedir. Ayrıca Araştırmada yer alan sorular bu ifadelerden yararlanılarak yeniden düzenlenmiştir. Buna göre “(1)Kesinlikle Yanlış, (2) Yanlış, (3) Kısmen Yanlış, (4) Kararsızım, (5) Kısmen Doğru, (6) Doğru, (7) Kesinlikle Doğru” ifadelerine yer verilmiştir. Beşinci bölümde Maslach ve Jackson, (1981) tarafından geliştirilen “Tükenmişlik Ölçeği” yer almaktadır. Anket formunda bu ölçek şu ifadelerle yer almaktadır. 1,2,3,6,8,13,14,16,20 numaralı ifadeler “Duygusal Tükenmişlik” düzeyini 4,7,9,12,17,18,19,21 numaralı ifadeler “Kişisel Başarı” düzeyini 5,10,11,15,22 numaralı ifadeler “Duyarsızlaşma” düzeyini ölçmeye yöneliktir (Maslach ve Jackson, 1981:100). Ayrıca tükenmişlik düzeyi değerlendirilirken bu ölçekten yola çıkılarak katılımcıların tükenmişlik düzeylerinin ölçümünde, 1) Hiçbir Zaman, (2)Yılda Birkaç Kez, (3)Her Ay, (4)Ayda Birkaç Kez, (5)Her Hafta, (6)Haftada Birkaç Kez, (7)Her Gün aralığında değerlendiren 7’li Likert ölçeği kullanılmıştır.

### **3.6.3 Anket Formunun Ön Testi**

Geliştirilen anket formu, uygulamaya geçmeden önce, örneklem grubunun özelliklerini taşıyan 25 perakendeci satış elemanından oluşan küçük bir örnekleme uygulanmıştır. Burada verilen cevapların niteliğinden çok, soruların katılımcılar tarafından anlaşılıp anlaşılmadığı üzerinde durulmuştur. Yapılan incelemeler sonucunda, anket formunda anlaşılmayan ifadeler yeniden düzeltilmiş, eksiklikler tamamlanarak anket formuna son şekli verilmiştir.

### **3.6.4 Verilerin Toplanması**

Araştırma için gerekli olan birincil veriler, yüz yüze anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Bu yönteminin kullanılması; soruların daha çok sayıda ve ayrıntılı olarak sorulabilmesi, gerekli görülen yerlerde açıklamalara yer verilebilmesi ve uygulanmasının kolay, aynı zamanda daha uygun maliyetli olması gibi avantajlar sağlamaktadır. Doğru cevaplar alındığı takdirde yüz yüze anket objektif olmaktadır. Yüz yüze anket uygulamasının olumsuz tarafı anketör hatalarının ön planda olma ihtimalinden kaynaklanır. Anketler, araştırmacı tarafından anketör aracılığıyla ve araştırmacının bizzat kendisinin uygulamasıyla katılımcılara dağıtılmış ve birkaç gün sonra toplanmıştır. Anketörlere uygulama öncesi anket ve anketin uygulanma yöntemi konusunda gerekli eğitim verilmiştir. Anketin geri dönüş oranını artırmak amacıyla, araştırmacı tarafından bir paragraflık açıklama metni yazılarak anket formuna eklenmiştir. Ayrıca anket formunda, anketin doldurulması ile ilgili gerekli açıklamalara yer verilmiştir. Anket uygulaması, 01 Haziran – 18 Ekim 2016 tarihleri arasında yapılmıştır. Örnek listede yer alan tüm perakendecilere ulaşılarak anket formları dağıtılmıştır. Bazı perakendeciler ankete katılmak istemediklerini, bazıları genel merkezlerinin izin vermediğini belirtmiş, bazı perakendecilere dağıtılan anket formları da geri dönmemiştir. Sonuç olarak dağıtılan anket formlarından 371 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anket formlarından 20 tanesinin eksik ve hatalı doldurulduğu tespit edilmiştir. Böylece 351 adet anket formu, değerlendirmeye alınmıştır.

## **3.7 ARAŞTIRMA MODELİNİN ANALİZİ VE DEĞERLENDİRİLMESİ**

### **3.7.1 Araştırmada Kullanılan Analiz Yöntemleri**

Araştırmalarda yer alan verilerin analizine başlamadan önce araştırmacıların yapması gereken ilk çalışma elde ettikleri verilerin düzenlenmesidir (Kalaycı, 2009: 3). Bu kapsamda araştırmacının analizinde, araştırmada yer alan eksik verilerin düzenlemiş (missing value) ve uç değerlere (outlier) sahip veriler incelenmiştir. Verilerin dağılımının normal veya normale yakın bir değere sahip olup olmadığını test etmek için Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) değerlerini içeren normallik testleri yapılmıştır. Daha sonra araştırmada dört farklı ölçek kullanıldığından, her bir ölçeğin



güvenilirlik testlerinin yanı sıra araştırmada, örneklem grubuna ait frekans dağılımları incelenmiştir. Ankette yer alan ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin (Cronbach's Alpha) değeri hesaplanmıştır. Araştırmada kullanılan her bir ölçek literatür defalarca test edilmiş ve faktör grupları belirlenmiş ölçekler olduğundan yeniden Açıklayıcı (Keşifsel) faktör analizi yapılmamıştır. Ancak Doğrulayıcı Faktör Analizinden yararlanılarak, modelde yer alan değişkenlerden perakende sektöründeki satış elemanlarının örgütsel bağlılıkları ile tükenmişlik düzeyleri, mesleki etik algılamaları ve iş tatmin düzeylerine ilişkin yapıların alt boyutlarına ilişkin ikinci düzey çok faktörlü model testleri uygulanmıştır. Buna göre düşük faktör yüküne sahip olan değişkenler model dışında bırakılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi ile örneklemden elde edilen verilerin ölçüm modeli tarafından doğruluğunun ve geçerliliklerinin istatistiksel olarak kabul edilebilir sahip olup olmadığı ölçülmüştür. Bu analiz sonucunda kabul edilir değerlere sahip olmayan değişkenler analizden çıkarılmıştır. İkinci düzey çok faktörlü model analizinin yapılmasındaki amaç, satış elemanlarının örgütsel bağlılıkları, tükenmişlik düzeyleri, mesleki etik algılamaları ve iş tatmin düzeylerinin alt boyutları ve bunların arasındaki ilişkinin örneklem elde edilen verilerle uyumlu olup olmadığının test edilerek yapısal eşitlik modelindeki yapının oluşturulmasıdır. Ayrıca Yapısal Eşitlik Modelinden yararlanılarak, satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri, tükenmişlik düzeyleri, meslek etiği algılamaları ve iş tatmin düzeylerine etki eden gözlenebilen değişkenler (ölçeklerde yer alan ifadelerin oluşturduğu faktör grupları) ile gözlenemeyen değişkenler (örgütsel bağlılık düzeyi, tükenmişlik düzeyi, meslek etiği algılamaları, iş tatmini) arasındaki ilişkilere yapısal eşitlik modeli (YEM) ile analizleri yapılmıştır. YEM ile araştırma modelinde yer alan araştırma hipotezleri test edilmiş ve modelin görsel bir sunumu ortaya konulmuştur.

### **3.7.1.1 Yapısal Eşitlik Modeli**

Yapısal Eşit Modelinin, araştırmalardaki hipotezlerin test edilmesi ve ölçülmesine ilişkin yaygın olarak kullanım örneklerine pazarlama yılı olarak bilinen 1980'li yıllarda rastlanmaktadır (Bagozzi ve Yi, 1988: 74). Yapısal eşitlik modelleri (YEM), İngilizce adıyla Structural Equation Modeling (SEM), belirli bir teoriye dayalı olarak gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ve ilişkisel bağların bir model içerisinde incelenmesine imkân tanıyan çok değişkenli

bir istatistiksel yöntemdir ( Ravkov ve Marcoulides, 2006; Arbuckle, 2007: 1-2; Hair ve ark., 2009: 609; Byrne, 2010: 4; Schumacker ve Lomax, 2010: 5; Yücenur ve ark., 2011: 163; Meydan ve Şeşen, 2015: 5). Diğer bir ifade ile Yapısal Eşitlik Modeli araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin analiz edilmesini sağlayan ve ölçüm hatalarını göz önünde bulunduran bir analiz metodudur (Fornell ve Larcker, 1981; 39; Byrne, 2010: 9; Mengenci, 2015: 82). YEM, neden-sonuç ilişkileri yalnızca iki değişken arasında değil, aynı anda birden fazla değişkenin birlikte incelenerek regresyon ve faktör analizlerinin birlikte yapılmasına imkan tanımaktadır (Kozak, 2015: 156). YEM gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik ilişkisinin var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini öngörür. Gözlemlenen değişkenlere gösterge değişkenleri veya bildirim değişkenleri de denir. Aynı zamanda gizil değişkenler, gözlemlenemeyen değişkenler veya faktörler ile gösterilir (Khine, 2013: 3). Gizil değişkenler denildiğinde; zeka, güdü, duygu, tutum gibi soyut kavramları veya psikolojik yapılar anlaşılmaktadır. Sözü edilen gizil değişkenler doğrudan gözlenemediği için analiz edilemezler. Bu yüzden gizil değişkenler, gözlenebilir değişkenlerle ilişkilendirilmek zorundadır (Yılmaz ve ark., 2006: 176; Byrne, 2010: 4). YEM aracılığıyla, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin incelemesinde faktör analizi ve regresyon analizinin birlikte kullanılması mümkündür (Kurtuluş ve Okumuş, 2006: 11). Günümüzde YEM yöntemi sosyal bilimler alanında (ekonometri, psikoloji, sosyoloji, pazarlama ve eğitim bilimlerinde) ve psikolojide sıkça kullanılan bir yöntemdir (Byrne, 2010: 4). Bunun nedeni bu alanlarda uygulanan teorik modellerin değiştirilmesi ve değerlendirmesi, sonuçlarının doğrulanmasında etkili bir yöntem olmasından dolayıdır (Anderson ve Gerbing, 1988: 411). Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda temel kavramların doğrudan ölçülmesi bazen mümkün olmaz. Bu kavramlar; psikolojide, kişinin kendine bakış açısı ve motivasyon; sosyolojide, çaresizlik ve huzursuzluk; pazarlamada ise davranışlar, müşteri memnuniyeti, kalite algısı gibi kavramlar gizil değişkenlere örnek olarak verilebilir (Yılmaz ve ark., 2006: 176). Bu değişkenlere araştırmamıza konu olan etik algılamalar, tükenmişlik, örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi konular da eklenebilir. YEM’de değişkenlerin tanımlanmasında kullanılan diğer bir ifadelerde, ekzojen (dışsal/bağımsız/etkileyen) veya endojen (içsel/bağımlı/etkilenen) değişkenlerle eş anlamlı olarak kullanılsada (Byrne, 2010:5), bir modelde bağımlı değişken olarak kullanılan bir değişken, aynı zamanda başka bir değişken için bağımsız değişken olabilmektir. Bu nedenle

YEM’de bağımlı ve bağımsız değişken tanımlamalarının yerine endojen ve ekzojen tanımlamaları kullanılır (Bayram, 2010: 5).

YEM analizlerinde ölçüm modelleri ve yapısal modeller olmak üzere iki temel model vardır. Ölçüm modelleri bir modelde yer alan gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen tüm değişkenlerinin birlikte test edilmesi ile elde edilen sonucun, elde edilen verilerle ne derece uyumlu olduğunun ortaya konulmasına imkân verir. Yapısal modeller ise, modelin analiz sonucunda elde edilen uyum indeksleri model ile veri seti arasında uyum olduğunu gösteriyorsa, yapısal olarak oluşturulan hipotezlerin kabul, uyum indeksleri böyle bir uyumun var olmadığını ortaya koyuyorsa hipotezler red edilmektedir (Byrne, 2010: 12-13; Meydan ve Şeşen, 2015:5). YEM, araştırmacılar için çok değişkenli karmaşık modeller geliştirilmesi, tahmin edilmesi ve test edilmesine olanak sağlarken, oluşturulan modeldeki değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkileri dikkate alır (Bayram, 2010: 1). YEM ve Faktör Analizleri (Keşfedici ve Doğrulayıcı faktör analizleri ), LISREL dışında başta EQS, MPLUS, PROC CALIS ve AMOS olmak üzere çok sayıda istatistiki veri analizi programları kullanılarak yapılabilmektedir (Anderson ve Gerbing, 1988: 411; Eroğlu, 2003: 149; Hair ve ark., 2009: 658; Khine, 2013: 3).

### **3.7.1.1.1 Yapısal Eşitlik Modeli İle Çok Değişkenli Tekniklerin Karşılaştırılması**

YEM veri analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerde doğrulayıcı yaklaşıma sahiptir. Diğer çok değişkenli teknikler tarafından (açıklayıcı faktör analizi) tanımlayıcı hipotez testi yapmak oldukça zordur.

YEM hata varyans parametrelerinin açık tahminine imkan sağlar. Diğer Çok değişkenli tekniklerde ölçüm hatasını değerlendirmek ya da düzeltme yapmak mümkün değildir. Örneğin, bir regresyon analizi, hata olasılığını yok sayar, tüm bağımsız (açıklayıcı) değişkenleri bir modele dahil edilir. Bu nedenle yanlış regresyon tahminlerine ve yanlış sonuçlara ulaşma olasılığı vardır.

YEM gözlemlenemeyen(yani gizli) ve gözlenen tüm değişkenleri modele dahil eder. Diğer çok değişkenli teknikler sadece gözlenen değişkenlere ait ölçümlere dayanmaktadır.

YEM çok değişkenli ilişkilerin doğrudan modellenmesine ve alt değişkenlerin dolaylı etkilerini tahmin yeteneğine sahiptir (Khine, 2013: 4).

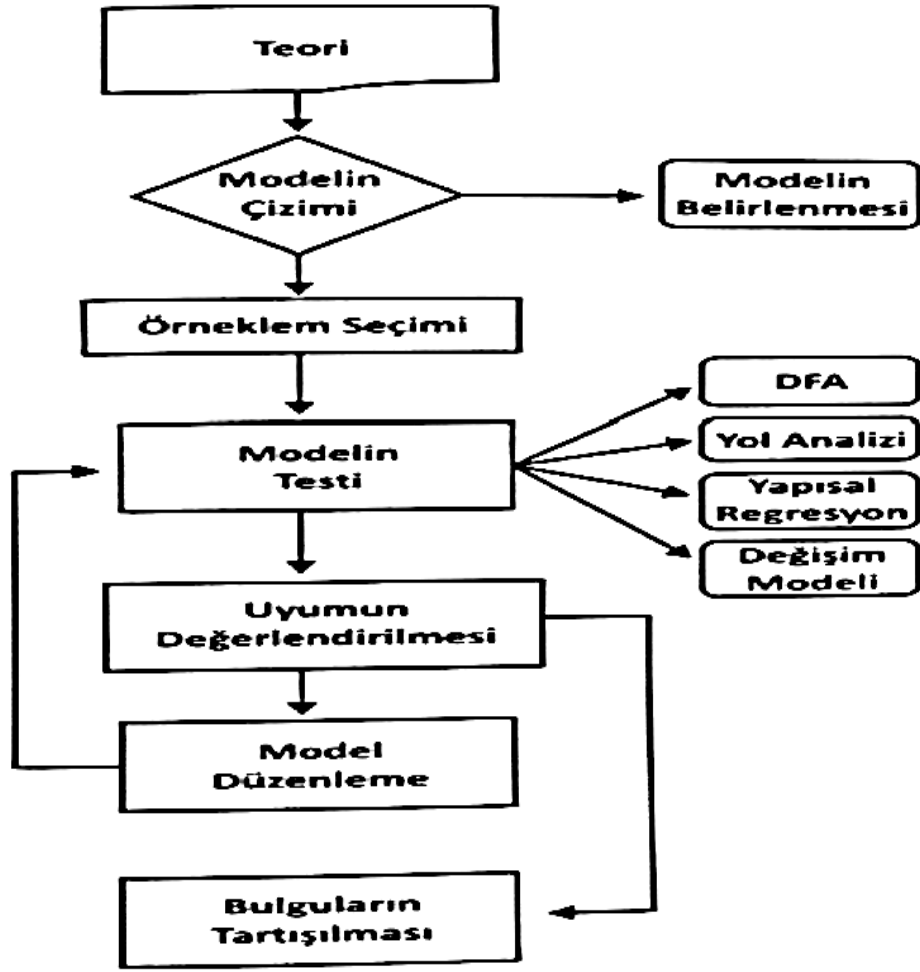
YEM analizi içerik olarak bakıldığında ise regresyon analizi, faktör analizi, varyans analizi, kovaryans analizi yol analizi ve diğer pek çok analizin birlikte uygulanmasına imkan tanıyan veri analiz yöntemidir (Fornell ve Larcker, 1981: 39).

YEM süreci kendi içerisinde pek çok yapısal eşitlik içermektedir. Bu yapısal eşitlikler, hipotezlerin anlaşılmasını kolaylaştıran görsel çizimler yardımıyla ifade edilebilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 5). Diğer yöntemler de ise bu sonuçlar tablolar veya rakamlarla açıklanabilmektedir. Araştırmada YEM'den yararlanılmasının nedeni, içerik olarak bakıldığında ise regresyon analizi, faktör analizi, varyans analizi, kovaryans analizi, yol analizi ve diğer pek çok analizin birlikte uygulanmasına imkan tanıyan veri analiz yöntemi ve pazarlama teorilerinin değerlendirilmesinde kullanılan vazgeçilmez bir yöntem olması, araştırmada birden fazla ölçeğin aynı anda kullanılması ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesine imkan tanınması, bu yaparken de görsel bir çıktısının sunulmasından dolayı yapısal eşitlik modeli araştırmanın uygulama yöntemi olarak tercih edilmiştir.

### **3.7.1.1.2 Yapısal Eşitlik Modellerinin Çeşitleri**

Yapısal eşitlik modellerinin araştırmalarda kullanılan çok çeşitli türlerine rastlanılmaktadır (Raykov ve Marcoulides, 2006; Khine, 2013: 4) literatürde sıkça bulunan, listelenmiş dört YEM modeli:

- Yol Analizi Modelleri (PA)
- Doğrulayıcı Faktör Analizi Modelleri (CFA)
- Yapısal Regresyon Modelleri (SR)
- Gizli Değişim Modeli (LC)



**Şekil 12: Yapısal Eşitlik Modelinin Oluşturulma Süreci**

**Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015: 19**

### 3.7.1.1.2.1 Yol (Rota) Analizi

Nedensel modelleme olarak da bilinen yol analizinin temel amacı değişkenler arasındaki nedensel ilişkileri incelemeye yönelik bir analiz yöntemidir (Bayram, 2010: 41). Yapısal eşitlik modellerinde yol/rota (path diagram) analizi, değişkenler arasındaki ilişkilerin daire/elips, dikdörtgen/kare şekiller ve bunlar arasındaki tek yönlü veya çift yönlü ilişkilerin tek yönlü veya çift yönlü oklar yardımıyla gösterildiği grafik gösterimlerdir (Byrne, 2010: 9; Hair ve ark., 2009: 609). Modelde bulunan değişkenler iki farklı şekilde ifade edilir. Birincisi, gizil değişkenler olarak ifade edilen doğrudan ölçülemeyen veya gözlenemeyen değişkenlerdir. Gizil değişkenler daire veya elips şekliyle modelde gösterilirler. İkincisi, gözlenebilen değişkenlerdir. Bu değişkenler, gizil değişkenlerin ölçeklenmesine ve birinci faktör





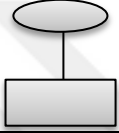
olarak belirlenmesine katkıda bulunan gözlemlenebilir değişkenlerdir (Eroğlu, 2003:161). Yol analizi iki veya daha fazla değişken arasındaki nedensel ilişkilerin test edilmesinde, doğrudan veya dolaylı ilişkilerin karşılaştırılmasında kullanılır (Meydan ve Şeşen, 2015: 27). Yol analizi, değişkenler arası korelasyonlar, regresyon değerlerinin analizi ve karmaşık yapıya sahip modellerin test edilmesi amacıyla kullanılmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2010: 5). Yapısal eşitlik modellerinde analizlerin yapılabilmesi için, ilk olarak önceden belirlenmiş araştırma modeline göre, model değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren yol diyagramı çizilir. İkinci olarak, yol diyagramındaki ilişkiler ışığında veriler ile model arasındaki uygunluk, çeşitli uyum indeksleri ile kontrol edilir (Yücenur ve ark., 2011: 163). Bu nedenle YEM’ de yer alan değişkenler arasındaki yolun doğru belirlendiğinden emin olunması gerekir. Yol analizi, araştırma modelinin şekilsel bir gösterimini sunduğundan, araştırma modelinde belirlediğimiz nedensel ilişkilerin doğruluğunu gözlemlememize yardımcı olur.

**Yol analizi şu aşamalardan oluşmaktadır;**

1. Öncelikle modelin testi (tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model, ikinci düzey çok faktörlü model, ilişkisiz model.)
2. Model modifikasyonu (iyileştirilmesi)
3. İyileştirilmiş modelin tekrar test edilmesi

Yapılan araştırmalarda araştırmacıların kuramsal olarak tasarladığı modelde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin (yolların) gücü ve anlamlı olup olmadığı yol analizi ile belirlenebilmektedir (Byrne, 2010: 9; Meydan ve Şeşen, 2015: 27). Yol analizi modelleri gözlenen değişkenler yardımıyla da açıklanabilmektedir. Yol analizinde, gözlenen değişkenler üzerine odaklanılmasına rağmen, yapısal eşitlik modelinin oluşum sürecinin önemli bir parçasını oluşturur. Yol analizinde gözlenen değişkenler dikdörtgenler (veya kareler) olarak temsil edilirken, gizil değişkenler daireler veya (elips) olarak temsil edilir (Khine, 2013: 4).

**Tablo 5: YEM’de Yol Analizinde Kullanılan Şekiller ve Anlamları**

	Gizil Değişken; gözlemlenemeyen (ölçülemeyen) değişkenlerin çiziminde kullanılır.
	Gözlemlenen değişkenlerin çiziminde kullanılır.
	Çift yönlü doğru, Kovaryans/Korelasyon ilişkilerin varlığını göstermede kullanılır.
	Tek yönlü doğru, regresyon yolu çizer Nedensel ilişkilerin varlığını göstermede kullanılır.
	Gözlemlenen bir değişkene ait hata terimi eklenmesinde kullanılır.

**Kaynak: Byrne, 2010: 9; Meydan ve Şeşen,2015: 27**

### 3.7.1.1.2.2 Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinin ilk çalışmaları Howe (1955), Anderson ve Rubin (1956) ve Lawley (1958)’nin çalışmalarına dayanmaktadır. Belirli bir değişken kümesinin, daha kapsayıcı bir yapıyla açıklanıp açıklanamayacağı araştıran doğrulayıcı faktör analizinde, Karl Jöreskop’un 1960 ve 1969 yılında yaptığı çalışmalarla bu alanda yazılımların gelişmesine öncülük etmiştir (Schumacker ve Lomax, 2010: 5; Meydan ve Şeşen, 2015:7). Doğrulayıcı faktör analizi, yapısal eşitlik modelinin ölçüm modeli ve yapısal model olarak kabul edilen iki temel bileşeninden biridir. YEM’de yapısal model, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkileri incelerken, ölçüm modeli (DFA) araştırmacı tarafından pek çok değişken arasından tek bir bağımlı veya bağımsız değişken oluşturmaya yönelik ölçek geliştirme faaliyetlerinin geçerliliğinin ve doğruluğunun ölçülmesinde kullanılmaktadır (Hair ve ark., 2009: 20). Aynı zamanda Doğrulayıcı faktör analizi, faktör analizinin bir uzantısıdır. Faktör analizi birbiriyle ilişkili olan çok sayıda değişkeni, daha az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniğidir (Schumacker ve Lomax,

2010: 164). Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör analizi olmak üzere iki türlü faktör analizi vardır. Bu analizler analizler, gözlenen değişkenler ile gözlenemeyen değişkenler arasındaki kovaryanslarının ölçülmesinde kullanılan etkili istatistiksel yöntemler olarak bilinir. Çünkü DFA’da bir modeldeki faktörler ve onu oluşturan değişkenler üzerinde yoğunlaşılır (Byrne, 2010: 5-6). Keşfedici faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktörler belirlenmeye çalışılırken, doğrulayıcı faktör analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin önceden belirlenen bir modele veya hipoteze göre test edilmesi söz konusudur (Meydan ve Şeşen, 2015: 19). Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon bağı olan değişkenler setinin bir araya getirilerek faktör adı verilen genel değişkenlerin oluşturulması söz konusudur. Faktör analizinin amacı, değişken sayısını azaltmak ve değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya koymaktır. Diğer bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmaktır (Kalaycı, 2009: 321). Daniel’e (1988) göre faktör analizi, değişkenlerin kovaryans yapısını incelemek ve değişkenler arasındaki ilişkileri faktör olarak adlandırılan çok az sayıdaki gözlenemeyen (gizil) değişkenler açısından açıklamayı sağlamak üzere düzenlenmiş bir tekniktir. Rennie’ye (1997) göre ise, maksimum varyansı açıklayan, az sayıda açıklayıcı faktöre ulaşmayı hedefleyen ve gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri temel alan analitik bir teknik olarak tanımlanmaktadır (Eroğlu, 2003: 154 ). Faktör Analizi, sosyal bilimler alanında sıkça kullanılan çok değişkenli istatistiksel analiz tekniklerinden biridir. DFA aynı zamanda gizil değişkenler (veya faktörler) ve gözlemlenen değerler arasındaki ilişkilerin ölçüm modelleriyle ilgilenen YEM’in bir türü olarak da kabul edilir (Çelik ve Yılmaz, 2013: 43). YEM modelinde de faktör analizi ve regresyon analizi birlikte kullanılmaktadır. Bu sayede değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi mümkündür (Kurtuluş ve Okumuş, 2006: 11). Doğrulayıcı faktör analizi modelleri gözlenebilen bazı değişkenlerin gizil değişken oluşturup oluşturmadığını veya gizil değişkenler arasında tanımlanan ilişkilerin var olup olmadığını test etmek için kullanılır (Anderson ve Gerbing, 1988: 411). Her gizil değişken bir gözlemlenebilen değişken tarafından ölçülmektedir. Bu nedenle doğrulayıcı faktör analizinde bir değişkenin diğerini etkilemesi değil, değişkenler arasındaki ilişkiler önemlidir (Meydan ve Şeşen, 2015:7-14). YEM ve DFA temelde aynı mantığa ve hesaplama tekniğine dayanmasında karşın kullanım amaçları açısından farklılık göstermektedirler. YEM’de teoride önerilen bir modelin sınaması ve hipotezlerin test edilmesi sonucunda veriyi en iyi temsil eden modelin belirlenmesi amaçlanırken, DFA ise, genelde ölçek geliştirme ve geçerlilik



analizlerinde veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasında kullanılmaktadır. Bu nedenle ölçüm modelleride bir tür doğrulayıcı faktör analizi olarak ele alınmaktadır (Bayram, 2010: 42). Açıklayıcı faktör analizinde tanımlanan faktörlerin ya da boyutların doğrulanması ile ölçeğin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin test edilmesinde kullanılan doğrulayıcı faktör analizi, önceden belirlenen modelin istatistiksel olarak anlamlılığını ve uyumluluğunu gösteren bazı değerler hesaplamaktadır (Bagozzi ve Yi, 1988:74-94; Schumacker ve Lomax, 2010: 5-7; Şimşek 2007: 5; Güleş ve ark.,2011: 72). Bu modeller tek faktörlü model, birinci düzey çok faktörlü model, ikinci düzey çok faktörlü model ve ilişkisiz model olarak adlandırılabilir (Meydan ve Şeşen, 2015: 22). Araştırmada birden fazla ölçeğe yer verildiğinden öncelikle bu ölçeklerin her birinin birinci düzey çok faktörlü modelleri incelenerek modeli oluşturan ifadelerden, etkisiz olanların modelden çıkarılması ve yeniden ikinci düzey çok faktörlü modellerin test edilmesi söz konusudur. Doğrulayıcı faktör analizinde araştırma modelinin ve elde edilen verilerin analiz sonuçlarının istatistiksel olarak uygunluğunun test edilmesinde kullanılan temel değer,  $\chi^2$  (Chi-Square) değeridir.  $\chi^2$  değeri ana kitleye ait kovaryans matrisinin, modelde uygulanan kovaryans matrisine eşit olup olmadığını test eder ve  $\chi^2$  değerinin düşük olması, p anlamlılık düzeyinin de 0.05'den büyük olması kabul edilebilir bir değer olarak görülür (Schumacker ve Lomax, 2010: 64-69; Bayram, 2010: 71; Meydan ve Şeşen, 2015: 22). Bu değer örneklem büyüklüğüne duyarlıdır. Büyük örneklerde yüksek  $\chi^2$  değerlere ulaşılabacağından dolayı serbestlik derecesi (df) ile düzeltilmiş olan  $\chi^2/df$  değerinin kullanılması daha uygun görülmektedir (Bagozzi ve Yi, 1988: 74-94; Kurtuluş ve Okumuş, 2006: 12; Bayram, 2010: 71; Güleş ve ark., 2011: 72).

### **3.7.1.1.3 Yapısal Eşitlik Modellerinin Uyumluluğunun (Uygunluğunun) Değerlendirilmesi**

Model uyum değerleri, oluşturulan modelin kabul edilip edilemeyeceğine ilişkin bir takım kabul edilebilir değerler kullanılarak modelin yorumlanmasına imkan tanır. Tarihsel olarak kullanılan ilk uyum değeri Ki-kare değeridir. Bu değer örneklem büyüklüğüne oldukça duyarlı bir değerdir. Küçük örneklerde, anlamsız çıkarken, büyük örneklerde daha kolay anlamlı sonuçlar elde edilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010: 85; Şimşek, 2007: 14). Bu nedenle Ki-kare değerinin serbestlik

dercesine bölünmesiyle elde edilen Ki-kare değeri, model uyum değerlendirilmesinde kullanılan en temel değerdir (Hair ve ark., 2009: 641; Schumacker ve Lomax, 2010: 85; Şimşek, 2007: 14; Khine, 2013:14). Bu değer 3'ün altında olması iyi uyumu, 5'in altında olması ise kabul edilebilir uyumu göstermektedir (Şimşek, 2007: 14; Çelik ve Yılmaz, 2013: 32). Ancak bu değerle birlikte GFI, AGFI, RMSEA,CFI v.b. pek çok uyum iyiliği değerlerine bakılmaktadır. Hangi değerlerin kullanılacağına ilişkin literatürde tam bir uzlaşma yoktur. MacCallum ve Austin (2000) yaptıkları geniş çaplı araştırmada SRMR ve RMSEA değerlerinin kullanılmasını önermektedirler (Şimşek 2007: 14). Uyum iyiliği testleri, yapısal eşitlik modellerinde test edilmeye çalışılan modelin, o model için elde edilen verilerin analizi için ne kadar uygun olduğuna dair değerlendirmede bulunmak için yapılır (Meydan ve Şeşen, 2015: 31). Model uygunluğu testinin en temel amacı, oluşturulan modelin analiz için ne kadar uyumlu olduğunu tespit etmektir. Özellikle elde edilen verilerin kovaryanslarını karşılaştırmak istendiğinde önemli ölçüde fayda sağlar (Khine, 2013: 14). Model uygunluğunun testinde kullanılan birbirinden farklı uyum iyiliği indeksleri ve bu indekslerin sahip olduğu istatistiksel yöntemler vardır (Yılmaz ve ark., 2006: 176). Bu indeksler; Genel Model Uyumu (Chi Square Goodness of fit ( $\chi^2$ ), Mutlak Uyum İndeksi (veya model uyum/ İyilik uyum İndeksi ) Goodness of fit Index-GFI, Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (Normed Fit Index, NFI) ve Artık Temelli Uyum İndeksi (Root Mean Square Residual, RMR şeklinde sınıflandırılmaktadır (Schumacker ve Lomax, 2010: 64-69; Khine, 2013: 14). Model Uyumluluğunun değerlendirilmesinde kullanılan en temel değer Ki-kare ( $\chi^2$ ) test istatistiği değeridir (Hair ve ark., 2009: 641; Schumacker ve Lomax, 2010: 75; Khine, 2013:14). Ancak uyum indekslerin değerlendirilmesinde ki kare test istatistiğinin sonuçlarının örneklem büyüklüğüne göre değişkenlik göstermesinden dolayı eleştirilmektedir. Nedeni ise test edilen hipotezler ile gözlemlenen değişkenler arasındaki ilişki zayıf olsa bile uyum iyiliği indeksleri yüksek çıkabilmektedir (Fornell ve Larcker, 1981: 39). Bu nedenle çok değişkenli istatistiklerin genel varsayımı olan çok değişkenli normallik varsayımına göre yapılan büyük örnekleme (200 ve üzeri) sahip araştırmalarda, yapısal eşitlik modelinin test edilmesi durumunda, modelin uygun olup olmadığına karar vermede serbestlik derecesi ile düzeltilmiş Ki-Kare ( $\chi^2$ ) değeri (Ki-Kare değeri/serbestlik derecesi), diğer uyum iyiliği indeksleri ve standartlaştırılmış artık (residual) kovaryans matrisinde yer alan değerlerin incelenmesi tavsiye edilir (Fornell ve Larcker, 1981: 39-40; Bagozzi ve Yi, 1988: 74-

94; Eroğlu, 2003: Avcılar, 2010: 194; Schumacker ve Lomax, 2010: 75-76). Uyum indeksleri; Genel Model Uyumu - Ki-Kare İstatistiği ( $\chi^2$ ),  $\{\chi^2 / s.d.\}$ , RMSEA (Ortalama hata karekök yaklaşımı - Root-Mean-Square Error Approximation) ve GFI (İyilik Uyum İndeksi - Goodness-Of-Fit İndex), Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri; NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi, Normed Fit Index, NFI) ve CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi; Comperative Fit Index) dir.  $\{\chi^2 / df\}$  oranının 3'ten küçük değeri alması uyumun iyi düzeyde olduğunu, 5'ten küçük olması durumunda kabul edilebilir düzeyde olduğunu, RMSEA için ise 0.05'e eşit veya daha küçük değerin mükemmel bir uyuma, 0.08 ve altındaki değerlerin kabul edilebilir bir uyuma, 0.10'dan daha büyük değerin de kötü uyuma karşılık geldiği bilinmektedir. GFI, NFI ve CFI ise 0 ile 1 aralığında değışen değerler alır. Bu değerler 1'e yaklaştıkça model uyum iyiliğinin arttığı ve kabul edilebilir uyuma karşılık geldiği belirtilir (Yılmaz ve ark., 2006: 176; Hair ve ark., 2009: 642-648; Schumacker ve Lomax, 2010: 75-76; Khine, 2013: 14; Meydan ve Şeşen, 2015: 35).

#### **3.7.1.1.4 Yapısal Eşitlik Modellerinin İyileştirilmesi (Modifikasyonu)**

YEM'de uyum indekslerine bakılarak modelin sonuçlarının daha iyi uyum göstermesi için bir takım değışiklikler yapılabilmektedir. Bu değışim gözlenen ve gizil değışkenler arasındaki kovaryansa bakılarak daha çok hata matrislerini temel alan modifikasyonlar önerir. Bu değışimler gözlenen ve gizil değışkeler arasında oluşturulması gereken yeni bağlantıları, modelden çıkarılması gereken değışkenleri veya değışkenler arasında eklenmesi uygun görülen hata kovaryanslarına kadar pek çok parametreyi içermektedir (Bayram, 2010: 57-58). Model iyileştirmesi, modelde oluşum aşamasında görülemeyen ancak ilgili düzenlemenin yapılmasıyla modelde kazanılacak ki-kare miktarını gösterir. Model iyileştirmelerinde dikkat edilmesi gereken bir diğer hususta modelde yapılacak her düzeltmenin mutlaka kuramsal bir gerekçeye dayandırılması gerekliliğidir. Ayrıca program yardımıyla elde edilen modifikasyonlar, regresyon değerleri, faktör yüklenimleri, varyans ve korelasyon değerleri gibi pek çok bilgiyi içermektedir. Bu nedenle model iyileştirmelerinde "p değeri" 0,05'in altındaki değerler anlamlı olarak kabul edilir. Modelden çıkarılacak değışkenler bu regresyon değerlerine ve anlamlılık düzeylerine göre modelden çıkarılarak modelin daha iyi uyum değerlerine ulaşması sağlanabilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015: 74-75). Model iyileştirilmelerinde etkili olan diğer bir unsurda

modelde yer alan değişkenler arasındaki dolaylı veya doğrudan etkiye sahip ilişkilerdir. Bu ilişkilerin yanlış tanımlanması veya doğrudan etkiye sahip bir değişkenin, dolaylı etkiye sahip gibi gösterilmesi uyum iyiliğini etkilemektedir. Dolayısıyla bu ilişkilerin yeniden düzenlenmesi veya bu ilişkiyi gösteren okların modelden çıkarılması veya regresyon değerinin “0” sifıra eşitlenmesi model sonuçlarının iyileştirilmesini sağlamaktadır (Şimşek, 2007: 10-44). Çünkü anlamlı olmayan yolların modelden çıkarılması başka bir ilişkinin anlamlılık düzeyini etkileyebilmektedir. Ancak bu çıkarma işlemi tüm anlamsız ilişkilerin birden çıkarılması şeklinde değil, tek tek çıkarılarak yapılmalı ve her çıkarımdan sonra model tekrar test edilmelidir (Meydan ve Şeşen: 2015: 109).

#### **3.7.1.1.5 Yapısal Eşitlik Modellerinde Aracı Değişkenlerin Rolü**

Yapısal eşitlik modellerinde değişkenler arasında doğrudan etkilerin olduğu gibi dolaylı etkilerde vardır. Dolaylı etkilerin olduğu durumlarda değişkenler arasındaki ilişkiyi sağlayan değişkene aracı değişken adı verilir. İki değişken arasında üçüncü bir değişken tarafından sağlanan aracılık etkisinin varlığı göz önünde bulundurulmalıdır (Schumacker ve Lomax, 2010: 147; Şimşek, 2007: 22). Bu nedenle bir değişken bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve boyutunu etkiliyorsa bu değişkene moderatör değişken denir. Moderatör değişkenler daima bağımsız değişken olarak ele alınırlar (Bayram, 2010: 7). Diğer bir ifade ile YEM’de içsel değişkenler üzerinde doğrudan etkisi olmayan dışsal değişkenlerin, diğer içsel değişkenler aracılığı ile de etkisi bulunabilir. Bu durum yapısal eşitlik modellerinde aracılık etkisi olarak tanımlanmaktadır (Meydan ve Şeşen, 2015: 129). YEM’de analizlerinde değişkenlerin aracılık etkisi “Indirect, Direct& Total Effects” sekmesi yardımıyla test edilebilmektedir

## ANALİZ VE BULGULAR

Araştırmanın analiz ve bulgular bölümünde, uygulama bölümünde yer alan analizler ve bu analizler sonucunda elde edilen bulgulara yer verilmektedir.

### 4.1.1 Örneklemin Demografik Özellikleri

Araştırmanın modelinde de belirtildiği üzere, perakende sektöründeki satış elemanlarının örgütsel bağlılık, iş tatmini, tükenmişlik ve meslek etiği algılamalarına ilişkin değerlendirmelerde bulunmadan önce, örneklemin ve perakendeci işletmelerin demografik özelliklerine ilişkin bilgilerin değerlendirilmesi gerekmektedir. Buna göre elde edilen sonuçlar tablolar halinde sunulmuştur.

#### 4.1.1.1 Satış Elemanlarının Yaşlarına İlişkin Bilgiler

Katılımcıların yaşlarına ilişkin dağılımlarını tespit etmek amacıyla sorulan açık uçlu sorulara verilen cevaplara göre, katılımcıların büyük çoğunluğu 23-27 yaş grubu (%35,5) ile 28-32 yaş grubu (%29,5) arasında yer almaktadır. 37 yaşından büyük katılımcıların oranı ise %10,3'tür. Bu sonuçlara göre katılımcıların büyük bölümünün gençlerden oluştuğu söylenebilir.

**Tablo 6: Satış Elemanlarının Yaş Dağılımına İlişkin Bilgiler**

Yaş Dağılımı	Frekans	Yüzde
18-22 yaş	59	16,9
23-27 yaş	124	35,5
28-32 yaş	103	29,5
33-37 yaş	27	7,7
37 yaş üstü	36	10,3
<b>Total</b>	<b>349</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1.1.2 Satış Elemanlarının Cinsiyetlerinin Dağılımına İlişkin Bilgiler

Araştırma kapsamında yer alan katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımlarına bakıldığında erkeklerin %53,8 ve kadınların %46,2 dağılımlarının birbirine yakın değerlere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 7: Satış Elemanlarının Cinsiyetlerine İlişkin Bilgiler**

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	189	53,8
Kadın	162	46,2
Total	351	100,0

#### 4.1.1.3 Satış Elemanlarının Medeni Durumlarının Dağılımına İlişkin Bilgiler

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, evli olanların oranının %49,4, bekar olanların oranının %50,6'lık değerlere sahip olduğu görülmektedir. Bu durumda medeni durumlara göre dağılımlarının birbirine yakın değerlere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 8: Satış Elemanlarının Medeni Durumlarına İlişkin Bilgiler**

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Evli	170	49,4
Bekar	174	50,6
Total	344	100,0

#### 4.1.1.4 Satış Elemanlarının Gelirlerinin Dağılımına İlişkin Bilgiler

Katılımcıların gelir durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, 66 kişinin 0-1300TL (%19,2) asgari ücretle çalıştığı görülmektedir. 1301-1500TL arası gelire sahip olan 132 kişinin %38'lik oranla gelir dağılımının önemli bir kısmını oluşturduğu görülmektedir. Buna göre genel olarak satış elemanlarının aylık ücret

düzeşinin diğer katılımcılara oranla düşük olduğu söylenebilir. Diğer katılımcıların ise 1501-2000TL arası gelirle %27'lik orana, 2001-2500TL arası gelire sahip olan katılımcıların %9'luk orana, 2501TL ve üzeri gelire sahip olan katılımcıların %6,4'lük orana sahip olduğu görölmektedir.

**Tablo 9: Satış Elemanlarının Gelirlerine İlişkin Bilgiler**

Aylık Ortalama Gelir	Frekans	Yüzde
0-1300 TL	66	19,2
1301-1500 TL	132	38,4
1501-2000 TL	93	27,0
2001-2500 TL	31	9,0
2500 TL Üzeri	22	6,4
Total	344	100,0

#### 4.1.1.5 Satış Elemanlarının Öğrenim Durumlarının Dağılımına İlişkin Bilgiler

Öğrenim düzeylerine göre satış elemanlarının durumları incelendiğinde, büyük çoğunluğun lise ve yüksekokul düzeyinde eğitime sahip oldukları görölmektedir. Lisans mezunlarının oranı %18,6 ve yüksek lisans mezunlarının oranı% 1,1'dir. Bu durum, perakende sektöründeki satış elemanlarının henüz tam olarak yeterli düzeyde uzmanlaşmadığının göstergesidir.

**Tablo 10: Satış Elemanlarının Eğitim Durumlarına İlişkin Bilgiler**

Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde
İlk Öğretim	18	5,1
Lise	149	42,6
Yüksekokul	114	32,6
Lisans	65	18,6
Yüksek Lisans	4	1,1
Total	350	100,0

#### 4.1.1.6 Satış Elemanlarının İş Yerindeki Görevlerinin Dağılımına İlişkin Bilgiler

Perakende sektöründeki satış elemanlarının iş yerindeki görevlerini belirlemek amacıyla sorulan açık uçlu soruya verilen cevaplar incelendiğinde, katılımcıların %6,1'i İş yeri sahibi veya mağaza müdürü, %6,6'sı Satış şefi veya satış müdürü, %57,9'u satış danışmanı (satış sorumlusu, satış görevlisi, satış elemanı), %7,5'i reyon görevlisi, %12,4'ü Kasiyer (tezgâhtar) ve geri kalanı da (%9,5) diğer görevlerde (depocu, v.s) çalışmaktadır.

**Tablo 11: Satış Elemanlarının İş Yerindeki Görevlerine İlişkin Bilgiler**

İş Yerindeki Görevi	Frekans	Yüzde
İş Yeri Sahibi/Mağaza Müdürü	21	6,1
Satış Şefi (Müdürü)	23	6,6
Satış Danışmanı (Sorumlusu, Görevlisi, Elemanı)	200	57,8
Reyon Görevlisi	26	7,5
Kasiyer(Tezgâhtar)	43	12,4
Diğer (Depocu, V.S)	33	9,5
Total	346	100,0

#### 4.1.1.7 Satış Elemanlarının Aynı İş Yerinde Çalışma Süresinin Dağılımına İlişkin Bilgiler

Katılımcıların perakendeci işletmede ne kadar süredir çalıştıklarını tespit etmek amacıyla yöneltilen soruya verilen yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların yanıtları ay olarak sınıflandırılmıştır. Buna göre katılımcıların % 13,8'i 1AY - 6 AY, %17,3'ü 7AY - 12 AY, %24,8'i 13 AY - 24 AY, %12,7'si 25 AY - 36 AY, %31,4'ü 37 AY ve Üzeri bir süreyle çalıştıklarını beyan etmişlerdir. Kurumsal niteliğe sahip perakendeci işletmelerde bu çalışma süreleri çalışan bağlılık düzeylerinin oluşması için yeterli değildir. Genel olarak Tablo 12'ye bakıldığında çalışanların yaklaşık %70'inin 3 yıldan daha kısa süre boyunca aynı işyerinde çalıştıkları görülmektedir. Bununla birlikte 3 yıldan daha fazla süreden beri aynı iş yerinde çalışanların oranın ise %31,4 olduğu gözlenmiştir. Bu durumda, perakende sektöründeki satış elemanlarının personel devir hızının yüksek olduğunu veya satış elemanlarının ağırlıklı olarak işe yeni başlayan gençlerden oluştuğunu söylemek mümkündür.



**Tablo 12: Satış Elemanlarının Şu Anki İş Yerindeki Çalışma Süresine İlişkin Bilgiler**

Şu Anki İş Yerindeki Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde
1AY - 6 AY	48	13,8
7AY - 12 AY	60	17,3
13 AY - 24 AY	86	24,8
25 AY - 36 AY	44	12,7
37 AY ve Üzeri	109	31,4
<b>Total</b>	<b>347</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1.1.8 Satış Elemanlarının Sektördeki Toplam Çalışma Sürelerinin Dağılımına İlişkin Bilgiler

Katılımcıların perakende sektöründeki toplam çalışma sürelerini (tecrübelerini) tespit etmek amacıyla sorulan açık uçlu sorulara verilen cevaplara göre, katılımcıların %5'i 1AY - 6 AY arası, %7,6'sı 7AY - 12AY arası, %12,5'i 13AY-24 AY arası, %14,6'sı 25 AY - 36 AY arası ve %60,3'si 37 AY ve Üzerinde sektör tecrübesine sahiptirler. Bu sonuçlara göre, Tablo 12 ve Tablo 13 birlikte değerlendirildiğinde, perakende sektöründeki satış elemanlarının yaklaşık %40'nın 3 yıldan daha az bir tecrübeye sahip olduğu %60,3'nün 3 yılın üzerinde tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre perakendeci satış elemanlarının genç yaşta tecrübeli fakat aynı iş yerinde çalışma sürelerinin düşük olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda perakende sektöründe personel devir hızının yüksek olduğu varsayımında bulunabiliriz.

**Tablo 13: Satış Elemanlarının Sektördeki Toplam Çalışma Sürelerine (Tecrübesi) İlişkin Bilgiler**

Sektördeki Toplam Çalışma Süresi (Tecrübesi)	Frekans	Yüzde
1AY - 6 AY	17	5,0
7AY - 12 AY	26	7,6
13 AY - 24 AY	43	12,5
25 AY - 36 AY	50	14,6
37 AY ve Üzeri	207	60,3
<b>Total</b>	<b>343</b>	<b>100,0</b>

#### 4.1.1.9 Perakendeci İşletmelerin Özelliklerine İlişkin Bilgiler

Perakende sektöründeki satış elamanların işletmelerine olan bağlılık düzeyi, iş tatmin düzeyleri, tükenmişlik düzeyleri ve meslek etiği algılamalarına ilişkin değerlendirmelerinin perakendeci işletmelerin özelliklerine farklılık gösterip göstermediğinin analiz edilebilmesi için işletmelerin özelliklerinin ayrı ayrı değerlendirilmesi gerekmektedir. Buna göre ilgili bulgular tablolar yardımıyla sunulmuştur.

##### 4.1.1.9.1 Perakendeci İşletmenin Toplam Personel Sayısının Dağılımına İlişkin Bilgiler

Perakendeci işletmelerin toplam personel sayısını tespit etmek amacıyla sorulan açık uçlu sorulara verilen cevaplara göre, perakendeci işletmelerin %21'i 0-10 arası çalışana, %16'sı 11-20 arası çalışana, %15,5'i 21-30 arası çalışana, %7,3'ü 31-40 arası çalışana, %40,2 41 ve üzeri çalışana sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 14: Perakendeci İşletmenin Toplam Personel Sayısına İlişkin Bilgiler**

İş Yerindeki Toplam Personel Sayısı	Frekans	Yüzde
01-10 Arası Çalışan	72	21,0
11-20 Arası Çalışan	55	16,0
21-30 Arası Çalışan	53	15,5
31-40 Arası Çalışan	25	7,3
41 Üzeri Çalışan	138	40,2
Total	343	100,0

##### 4.1.1.9.2 Perakendeci İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Alanlara Göre Dağılımına İlişkin Bilgiler

Perakendeci işletmelerin faaliyette bulunduğu alanlara ilişkin bilgi edinmek amacıyla sorulan açık uçlu sorulara verilen cevaplara göre, perakendeci işletmelerin %19,4'ü market (temel ihtiyaç malzemesi satan AVM'ler) alanında, %19,9'u giyim (tekstil, hazır giyim v.b.), %19,9'u Gıda (fast food,restaurant v.b.) alanında, %20,8'i yapı

market (inşaat malzemeleri) alanında, %19,9'u bilişim (teknoloji marketleri) alanında faaliyet gösterdiği gözlenmiştir.

**Tablo 15: Perakendeci İşletmelerin Faaliyette Bulunduğu Alanlara İlişkin Bilgiler**

İşletmenin Faaliyette Bulunduğu Alan	Frekans	Yüzde
Market	68	19,4
Giyim	70	19,9
Gıda	70	19,9
Yapı Market	73	20,8
Bilişim	70	19,9
Total	351	100,0

#### 4.1.2 Verilerin Yeniden Düzenlenmesi ve Gösterimine İlişkin Analiz Sonuçları

İstatistiki analizlere başlamadan önce bir araştırmacının yapması gereken ilk çalışma verilerin yeniden düzenlenmesidir. Araştırmada yer alan verilerin analizine başlamadan önce elde ettiğimiz veriler yeniden düzenlenerek analize uygun hale getirilmiştir. Bu kapsamda, araştırmada yer alan eksik veriler (missing value) düzenlemiş ve eksik verilerin rassal (random) dağılım gösterip göstermediğine bakılmıştır. Buna göre ES (Estimated Statistics) değerinde anlamlılık değeri (sig=0.24) olduğundan eksik verilerin dağılımının rassal olduğu gözlenmiştir (Kalaycı, 2009: 21). Rassal dağılım gösteren eksik verilerin yerine yeni veriler atanmıştır. Bunu yaparken, eksik verinin yer aldığı veri setinin ortalamaları alınarak yeniden veri ataması yapılmıştır. Bunun nedeni, eksik verilerin analizler üzerinde doğrudan etkileri olduğu bilinmektedir. Ayrıca veri setinde yer alan ve diğer veriler ile aynı karakteristik özelliği göstermeyen aşırı uç değerler (Hair ve ark., 2009: 41), Box plot (uç değer (outlier)) analizi sonucunda analizden çıkarılmıştır. Buna göre 351 adet veriden 6 sı analize uygun olmadığı için araştırmaya dâhil edilmemiştir.

#### 4.1.3 Verilerin Normal Dağılımına İlişkin Analiz Sonuçları

Yapısal eşitlik modelinin varsayımlarına göre araştırmada kullanılan verilerin çok değişkenli normal dağılıma sahip olması beklenmektedir (Bayram, 2010: 49). Bu nedenle verilerin normallik testinde “Basıklık (kurtosis) ve Çarpıklık (skewness)” değerlerine bakılarak verilerin dağılımının normal dağılıma sahip olup olmadığı test edilebilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2012: 79). Bazı yazarlara göre bu değer +/- 1,0 veya +/-1,5 alınırken (Bayram, 2010: 49), bazı yazarlara göre sig<0,01 ise +/- 2,58 veya sig<0,05 ise +/-1,96 aralığında (Hair ve ark., 2009: 72) bazılarında göre de +/-3 veya +/- 2 (Kalaycı, 2009: 6) olması durumunda normal dağılımdan söz edilebileceği belirtilmektedir. Literatürde yer alan yaygın kullanıma göre veri setinde yer alan her bir değer +/-2 aralığında değer alması durumunda normal dağılıma sahip olduğu belirtilmektedir. Tablo 16, Tablo 17, Tablo 18 ve Tablo 19’da araştırmada kullanılan her bir ölçeğe ait “Basıklık (kurtosis) ve Çarpıklık (skewness)” değerlerine ve Cronbach’s Alpha (Güvenilirlik) değerlerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Buna göre veri setimizde yer alan her bir değişkenin normal dağılıma sahip olduğu gözlenmektedir.

#### 4.1.4 Güvenilirlik Analizleri Sonuçları

Güvenilirlik Analizleri bir test veya ankette yer alan soruların birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıtabildiğini ifade eder. Güvenilirlik analizleri sonuçlarının 0 ile 1 arasında değer alması beklenmektedir. Buna göre bu değer 0,80 ile 1,00 arasında ise ölçek yüksek derece güvenilir bir ölçektir yorumu yapılabilir (Kalaycı, 2009: 404). Araştırmada dört farklı ölçekten yararlandığından her bir ölçekte yer alan değişkenlerin Cronbach’s Alpha değerleri hesaplanmış ve  $\alpha$  değerlerinin, kabul edilebilir bir değer olarak görülen 0.70 değerinin üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Hair ve ark., 2009: 137). Bazı yazarlar da sosyal bilimler alanında güvenilirlikte 0,80 değerinin sıklıkla kullanıldığı belirtmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2012: 575).

**Tablo 16: İş Tatmin Ölçeğine Ait Normallik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

İş Tatmin Ölçeği Değişkenleri	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)	Cronbach's Alpha (Güvenilirlik)
Tatmin1	-,799	,287	$\alpha=0.949$
Tatmin2	-,749	,063	
Tatmin3	-,745	,169	
Tatmin4	-,882	,580	
Tatmin5	-,860	,056	
Tatmin6	-,896	,205	
Tatmin7	-,906	,562	
Tatmin8	-,825	,249	
Tatmin9	-,661	,018	
Tatmin10	-,760	,169	
Tatmin11	-,720	-,389	
Tatmin12	-,666	-,366	
Tatmin13	-,541	-,291	
Tatmin14	-,668	-,196	
Tatmin15	-,630	,423	
Tatmin16	-,927	,540	
Tatmin17	-,506	,296	
Tatmin18	-,797	,374	
Tatmin19	-,698	,395	
Tatmin20	-,494	,155	

Tablo 16’da yer alan iş tatmin ölçeğine ait normallik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında her bir değişkene ait “Basıklık (kurtosis) ve Çarpıklık (skewness)” değerlerinin +/-2 aralığında olduğu ve güvenilirlik katsayısının  $\alpha=0.949$  olduğundan veriler %95 güven aralığında normal dağılıma sahiptir.

**Tablo 17: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait Normallik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği Değişkenleri	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)	Cronbach's Alpha (Güvenilirlik)
Bağlılık1	-,348	-,659	$\alpha=0.898$
Bağlılık2	-,340	-,616	
Bağlılık3	-,437	-,452	
Bağlılık4	-,583	-,059	
Bağlılık5	-,524	-,277	
Bağlılık6	-,608	-,049	
Bağlılık7	-,267	-,749	
Bağlılık8	-,640	,358	
Bağlılık9	-,209	-1,003	
Bağlılık10	-,315	-,627	
Bağlılık11	-,801	,370	
Bağlılık12	-,856	,448	
Bağlılık13	-,578	-,354	

Tablo 17’de yer alan örgütsel bağlılık ölçeğine ait normallik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında her bir değişkene ait “Basıklık (kurtosis) ve Çarpıklık (skewness)” değerlerinin +/-2 Aralığında olduğu ve güvenilirlik katsayısının  $\alpha=0.898$  olduğundan veriler %95 güven aralığında normal dağılıma sahiptir.

**Tablo 18: Meslek Etiği Algılamaları Ölçeğine Ait Normallik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Meslek Etiği Algılamaları Ölçeği Değişkenleri	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)	Cronbach’s Alpha (Güvenilirlik)
Etik1	1,162	,508	$\alpha=0,923$
Etik2	1,510	2,315	
Etik3	1,502	1,953	
Etik4	1,254	,771	
Etik6	-,407	-1,452	
Etik7	,621	-1,083	
Etik8	1,306	1,005	
Etik9	,947	-,258	
Etik10	,568	-,718	
Etik11	1,225	,974	
Etik12	,899	,289	
Etik13	,901	,332	
Etik14	1,289	,916	
Etik15	1,260	,690	
Etik16	,934	-,018	
Etik17	1,179	,472	
Etik18	1,012	,259	
Etik19	1,282	1,229	
Etik20	,965	,484	
Etik21	1,134	,659	
Etik22	1,094	,451	
Etik23	,801	-,189	
Etik24	,604	-,620	
Etik25	-,297	-1,432	
Etik26	-,172	-1,490	

Tablo 18’de yer alan satış elemanlarının meslek etiği algılamaları ölçeğine ait normallik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında Etik2 değişkeni dışında her bir değişkene ait “Basıklık (kurtosis) ve Çarpıklık (skewness)” değerlerinin +/-2 aralığında olduğu ve güvenilirlik katsayısının  $\alpha=0.898$  olduğundan veriler %95 güven aralığında normal dağılıma sahiptir. Etik2 değişkenine ait bu değer aşırı uç bir değer olmadığından kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır.

**Tablo 19: Tükenmişlik Ölçeğine Ait Normallik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<b>Tükenmişlik Ölçeği Değişkenleri</b>	<b>Skewness (Çarpıklık)</b>	<b>Kurtosis (Basıklık)</b>	<b>Cronbach's Alpha (Güvenilirlik)</b>
<b>Tükenmişlik1</b>	,445	-,749	$\alpha=0.869$
<b>Tükenmişlik2</b>	-,236	-1,093	
<b>Tükenmişlik3</b>	,088	-1,145	
<b>Tükenmişlik4</b>	-,524	-,659	
<b>Tükenmişlik5</b>	,463	-1,149	
<b>Tükenmişlik6</b>	,730	-,632	
<b>Tükenmişlik7</b>	-,812	-,220	
<b>Tükenmişlik8</b>	,225	-1,133	
<b>Tükenmişlik9</b>	-,235	-,775	
<b>Tükenmişlik10</b>	,393	-1,073	
<b>Tükenmişlik11</b>	,426	-,948	
<b>Tükenmişlik12</b>	-,450	-,613	
<b>Tükenmişlik13</b>	,248	-1,026	
<b>Tükenmişlik14</b>	-,351	-1,046	
<b>Tükenmişlik15</b>	,348	-,791	
<b>Tükenmişlik16</b>	,195	-1,113	
<b>Tükenmişlik17</b>	-,658	-,562	
<b>Tükenmişlik18</b>	-,578	-,738	
<b>Tükenmişlik19</b>	-,196	-,982	
<b>Tükenmişlik20</b>	,616	-,804	
<b>Tükenmişlik21</b>	-,165	-1,129	
<b>Tükenmişlik22</b>	,423	-1,054	

Tablo 19’da yer alan tükenmişlik ölçeğine ait normallik ve güvenilirlik analizi sonuçlarına bakıldığında her bir değişkene ait “Basıklık (kurtosis) ve Çarpıklık (skewness)” değerlerinin +/-2 aralığında olduğu ve güvenilirlik katsayısının  $\alpha=0.869$  olduğundan veriler %95 güven aralığında normal dağılıma sahiptir.

#### **4.1.5 Satış Elemanlarının Ölçeklere İlişkin Değerlendirmeleri**

Satış elemanlarının iş tatmin düzeyi, örgütsel bağlılık düzeyi, meslek etiği algılamaları ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin değerlendirmelerde bulunmak için ortalama değerlerine bakılmıştır. Elde edilen sonuçlar tablolar yardımıyla açıklanmıştır.

#### 4.1.5.1 Satış Elemanlarının İş Tatmin Düzeyine İlişkin Değerlendirmeleri

Tablo 20’de satış elemanlarının iş tatmin düzeyleri ile ilgili ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır. Weiss, Davis, England ve Lofguist’in tarafından oluşturulan “Minnesota İş Tatmini Ölçeğinde” yer alan ifadelerden 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 numaralı ifadeler içsel tatmin düzeyini 5, 6, 12, 13, 14, 19 ifadeler dışsal tatmin düzeyini ölçmektedir (Weiss ve Diğerleri, 1967: 4-111). Ortalamalara bakılarak, satış elemanlarının genel olarak içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin beklenenin altında olduğu söylenebilir.

**Tablo 20: Satış Elemanlarının İş Tatmin Düzeyine İlişkin Değerlendirmeleri**

No	İfadeler	N	Ort.	S.S
İT1	Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden,	345	5,041	1,4760
İT2	Tek başıma çalışma olanağımın olmasından dolayı işimden	345	5,015	1,4376
İT3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasından dolayı işimden,	345	5,220	1,4412
İT4	Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından işimden	345	5,240	1,4187
İT5	Yöneticilerin emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden	345	4,977	1,5699
İT6	Yöneticilerin karar vermedeki yeteneği açısından işimden,	345	5,076	1,4805
İT7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme imkanım olduğundan işimden	345	5,235	1,4934
İT8	Bana sabit bir iş imkânı sağladığı için işimden	345	5,556	1,1937
İT9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından işimden,	345	5,456	1,2048
İT10	Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından,	345	5,258	1,3590
İT11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olmasından dolayı işimden,	345	5,192	1,5860
İT12	İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından işimden,	345	5,157	1,3825
İT13	Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işimden,	345	4,679	1,5307
İT14	İş yerinde terfi olanağımın olmasından dolayı işimden,	345	4,843	1,5670
İT15	Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işimden,	345	5,183	1,2662
İT16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı sağladığı için işimden,	345	5,227	1,3664
İT17	Çalışma şartları bakımından işimden,	345	5,118	1,2784
İT18	Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından işimden	345	5,407	1,2401
İT19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından işimden,	345	5,357	1,1825
İT20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden dolayı işimden,	345	5,451	1,0897

Tablo 20’de yer alan bilgilere göre satış elemanlarının iş tatmin düzeyinin ölçümünde (1) Hiç Memnun Değilim, (2) Memnun Değilim, (3) Kısmen Memnun Değilim, (4) Kararsızım, (5) Kısmen Memnunum, (6) Memnunum, (7) Kesinlikle Memnunum” ifadelerini içermektedir. Satış elemanlarının ifadelerine verdiği cevapların genel olarak “(5)Kısmen Memnunum” şeklinde olduğu görülmektedir. Bu



durumda satış elemanların işlerinden memnuniyet düzeylerinin beklenin altında olduğunu söylemek mümkündür. Ancak “Yöneticilerin emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden“, “Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işimden” ve “İş yerinde terfi olanağımın olmasından dolayı işimden” ifadelerine verdikleri cevaplarda ise katılıp katılmama konusunda kararsız oldukları görülmektedir.

#### 4.1.5.2 Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyine İlişkin Değerlendirmeleri

Tablo 21’de satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilgili ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır. Allen ve Meyer’den uyarlanan “Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde” yer alan ifadelerden 1,2,3,4 numaralı ifadeler duygusal bağlılığı, 5,6,7,8,9, numaralı ifadeler zorunlu bağlılığı, 10,11,12,13, numaralı ifadeler normatif bağlılığı ölçmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 6). Ortalamalara bakılarak, satış elemanlarının genel olarak zorunlu bağlılık düzeylerinin düşük olduğu, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin ise beklenenin altında olduğu söylenebilir.

**Tablo 21: Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Değerlendirmeleri**

No	İfadeler	N	Ort.	S.S
ÖB1	Çalıştığım iş yerinden dışarıda gururla bahsediyorum	345	5,505	1,1412
ÖB2	Kariyerimin kalan kısmını bu iş yerinde geçirmekten mutluluk duyarım	345	5,023	1,4202
ÖB3	Bu iş yeri benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor	345	5,029	1,4404
ÖB4	İş yerimde kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum	345	5,050	1,4368
ÖB5	Bu iş yerinden ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	345	4,614	1,6709
ÖB6	Bu iş yerinde çalışmamın önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	345	4,804	1,4677
ÖB7	Benim için işimden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır	345	4,341	1,7437
ÖB8	Şu an bu iş yerinde çalışmam bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	345	5,201	1,3588
ÖB9	Şu an işimden ayrılma kararı verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar	345	4,196	1,8816
ÖB10	İşimden ayrılmanın, iş arkadaşlarıma duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	345	4,535	1,6131
ÖB11	İş yerimin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	345	5,272	1,3890
ÖB12	Bu iş yeri sadakatimi hak ediyor	345	5,286	1,4686
ÖB13	Benim avantajıma olsa bile işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	345	5,258	1,4600

Tablo 21’de yer alan bilgilere göre satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin ölçümünde “(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Kısmen

Katılmıyorum, (4)Kararsızım, (5)Kısmen Katılıyorum, (6)Katılıyorum, (7)Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerine yer verilmiştir. Satış elemanlarının ifadelerine verdiği cevapların genel olarak “(5)Kısmen Katılıyorum” şeklinde olduğu görülmektedir. Bu durumda satış elemanların örgütsel bağlılık duygularının beklenen düzeyin altında olduğunu söylemek mümkündür. Ancak “Bu iş yerinden ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum “, “Bu iş yerinde çalışmamın önemli nedenlerinden biri, ayrılmamanın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir”, “Benim için işimden ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır”, “Şu an işimden ayrılma kararı verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar” ve “İşimden ayrılmamanın, iş arkadaşlarıma duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum” ifadelerine verdikleri cevaplarda ise katılıp katılmama konusunda kararsız oldukları görülmektedir.

#### **4.1.5.3 Satış Elemanlarının Meslek Etiği Algılamalarına İlişkin Değerlendirmeleri**

Tablo 22’de satış elemanlarının meslek etiği algılamaları ile ilgili ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır. Levy ve Dubinsky (1983)’nin geliştirdiği ölçekte, satış elemanlarının meslek etiği algılamalarını ölçmeye yönelik ifadelerden 1,2,3,4,5,6,7,8,11,12,17,18,20,24,25,26 numaralı ifadeler müşteriler ile ilgili etik algılamaları, 9,10,14,22,23, numaralı ifadeler iş ile ilgili etik algılamaları, 13,16,19,21, numaralı ifadeler ise satış elemanların birlikte çalıştıkları iş arkadaşları ile ilgili etik algılamaları ölçmektedir (Levy ve Dubinsky, 1983: 59). Ölçekte yer alan ifadelerden 23 tanesi etik olmayan, 3 tanesi (7, 25ve 26. ifadeler) ise etik durumlarla ilgilidir. Ortalamalara bakılarak, satış elemanlarının genel olarak etik olmayan satış uygulamalarını yanlış bulduklarını, etik olan satış uygulamalarını ise doğru bulmak konusunda da kararsız kaldıkları söylenebilir.

**Tablo 22: Satış Elemanlarının Meslek Etiği Algılamalarına İlişkin Değerlendirmeleri**

No	İfadeler	N	Ort.	S.S
ME1	Bir ürünü satın alması için müşterilere baskı yapmak	345	2,033	1,2350
ME2	Müşterilere kasıtlı olarak yanlış hesap üstü vermek	345	1,417	,6285
ME3	Kasada müşterinin bilgisi olmadan bir ürünün fiyatını yüksek yazmak	345	1,406	,6315
ME4	İndirimli ürünlerin fiyatlarını, normal fiyat olarak söylemek	345	1,461	,6685
ME6	Müşteriye söz verilen zamanda ürün hazır olmadığına özür dilemek	345	4,619	2,3480
ME7	Belirli müşterilere ayrıcalıklı davranmak	345	2,910	1,9381
ME8	İndirimli ürünleri rafa konmadan önce satın almak	345	2,207	1,4984
ME9	Kendiniz satın almayı düşündüğünüz için bir ürünün son adedini satmamak	345	2,158	1,3656
ME10	Eğitim ve tecrübe bakımından yeterli olmadığınız bir işi yapmaya çalışmak	345	2,577	1,4423
ME11	Çalışma saatlerini gösteren iş çizelgesini yanlış doldurmak	345	1,823	,9827
ME12	Müşteri için daha düşük fiyatlı bir ürün uygun olduğu halde daha pahalı bir ürünü satmak	345	2,480	1,3887
ME13	Amirinizin yapmış olduğu hatayı örtmek için sessiz kalmak	345	2,423	1,4010
ME14	Başka bir işletmeye geçmeniz durumunda önceki işyeriniz ile ilgili bilgileri yeni işyerinize aktarmak	345	2,371	1,6601
ME15	İndirimli ürünleri saklamak ya da depoda bekletmek	345	1,823	1,0893
ME16	Bir arkadaşınıza yetkisi olmadığı halde size çalışan indirimini yapması için teklifte bulunmak	345	1,847	,9321
ME17	Sıkıntılı günlerinizde müşterilerle ilgilenmemek	345	2,207	1,4491
ME18	Şirket çıkarlarını korumak amacıyla satılan ürün hakkında eksik bilgi vermek	345	2,327	1,4441
ME19	Arkadaşlarınızın hatalı davranışlarını yönetime bildirmemek	345	2,466	1,4777
ME20	Bir ürünün fiyatının satış kampanyasında daha uygun olacağı konusunda müşteriye bilgi vermemek	345	2,357	1,3495
ME21	Satış elemanı olan bir arkadaşınıza ithamda bulunmak	345	2,156	1,3038
ME22	İş yeri tarafından tanınan imkânları kendi çıkarlarınız için kullanmak	345	1,876	1,0111
ME23	Bir ürünü diğer mağazalarda da bulunabildiği halde başka yerde yokmuş gibi satmak	345	2,296	1,2450
ME24	Kendisi için uygun olmadığını düşündüğünüz bir ürünü satın almakta ısrar edenleri caydırmaya çalışmak	345	2,860	1,6114
ME25	Daha önce ilan ettiğiniz bir ürün stoklarda kalmadığında müşteriden özür dilemek	345	4,391	2,2097
ME26	Kötü davranış sergileyen müşteriler karşısında kendinizi savunmak	345	4,193	2,2434

Tablo 22’de yer alan bilgilere göre satış elemanlarının meslek etiği algılamaları düzeyinin ölçümünde (1) Kesinlikle Yanlış, (2) Yanlış, (3) Kısmen Yanlış, (4) Kararsızım, (5) Kısmen Doğru, (6) Doğru, (7) Kesinlikle Doğru ifadelerine yer verilmiştir. Satış elemanlarının ifadelerine verdiği cevapların genel olarak “(2) Yanlış”, şeklinde olduğu görülmektedir. Bu durumda satış elemanlarının etik olmayan davranışları yanlış bulduğu, etik olan davranışları ise doğru olarak görmekte kararsız kaldıkları söylenebilir. Örneğin, “Müşteriye söz verilen zamanda ürün hazır olmadığına özür dilemek”, “Daha önce ilan ettiğiniz bir ürün stoklarda kalmadığında müşteriden özür dilemek” ve “Kötü davranış sergileyen müşteriler

karşısında kendinizi savunmak” ifadelerine verdikleri cevaplarda ise kararsız oldukları görülmektedir.

#### 4.1.5.4 Satış Elemanlarının Tükenmişlik Düzeyine İlişkin Değerlendirmeleri

Tablo 23’de satış elemanlarının tükenmişlik düzeyi ile ilgili ortalamalar ve standart sapmalar yer almaktadır. Maslach ve Jackson, (1981) tarafından geliştirilen “Maslach Tükenmişlik Ölçeğinde”1,2,3,6,8,13,14,16,20 numaralı ifadeler “Duygusal Tükenmişlik” düzeyini, 4,7,9,12,17,18,19,21 numaralı ifadeler “Kişisel Başarı” düzeyini 5,10,11,15,22 numaralı ifadeler “Duyarsızlaşma” düzeyini ölçmeye yöneliktir (Maslach ve Jackson, 1981:100). Ortalamalara bakılarak, satış elemanlarının, tükenmişlik hissine “ayda birkez veya her ay” kapıldıkları görülmektedir.

**Tablo 23: Satış Elemanlarının Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Değerlendirmeleri**

No	İfadeler	N	Ort.	S.S.
T1	Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.	345	3,026	1,6885
T2	İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	345	4,155	1,8464
T3	Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.	345	3,622	1,8756
T4	İş yerimde çalıştığım kişilerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim.	345	4,814	1,7893
T5	İş yerimde karşılaştığım bazı kimselere hak ettiği değeri vermediğimi düşünüyorum.	345	3,033	1,9859
T6	Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.	345	2,701	1,7643
T7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarını etkili bir şekilde çözerim.	345	5,091	1,7884
T8	İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	345	3,302	1,9107
T9	İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.	345	4,456	1,7656
T10	Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum.	345	3,230	1,9574
T11	İşim beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.	345	3,217	1,9334
T12	İş yerimde kendimi çok enerjik hissediyorum.	345	4,708	1,7091
T13	İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığımı düşünüyorum.	345	3,204	1,8058
T14	İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	345	4,320	1,9421
T15	İşim gereği karşılaştığım insanların başına gelenler olayları önemsemiyorum.	345	3,282	1,8110
T16	Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor.	345	3,339	1,8432
T17	İş yerinde karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.	345	4,895	1,8787
T18	İş yerindeki insanlarla iç içe yapmış olduğum çalışmalar sonrasında kendimi daha iyi hissederim.	345	4,886	1,8975
T19	Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	345	4,402	1,7698
T20	Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	345	2,791	1,8110
T21	İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla çözerim.	345	4,236	1,9775
T22	İş yerindeki bazı insanların bazı problemlerinden dolayı beni suçladıklarını hissederim.	345	2,994	1,8331

Tablo 23’de yer alan bilgilere göre satış elemanlarının meslek etiği algılamaları düzeyinin ölçümünde (1) Hiçbir Zaman, (2)Yılda Birkaç Kez, (3)Her Ay, (4)Ayda Birkaç Kez, (5)Her Hafta, (6)Haftada Birkaç Kez, (7)Her Gün ifadelerine yer verilmiştir. Satış elemanlarının ifadelere verdiği cevapların genel olarak (3)Her Ay veya “(4)Ayda Birkaç Kez”, şeklinde olduğu görülmektedir. Bu durumda satış elemanların tükenmişlik düzeylerinin beklenen sıklıkta olduğunu söylemek mümkündür. Ancak “İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarını etkili bir şekilde çözerim” ifadesinde her hafta bu duyguya kapıldığını ifade etmektedirler. “Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir, “Kendimi çok çaresiz hissediyorum”, “İş yerindeki bazı insanların bazı problemlerinden dolayı beni suçladıklarını hissedirim” verdikleri cevaplarda ise yılda birkaç kez bu duyguya kapıldıkları görülmektedir.

#### **4.1.6 Geçerlilik Analizleri Sonuçları**

##### **4.1.6.1 Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Yapılan araştırmalarda Doğrulayıcı Faktör Analizine (DFA) ihtiyaç duyulmasının nedeni, araştırmadan elde edilen verilerin, DFA ölçüm modeli tarafından doğrulanıp doğrulanmadığının ve geçerliliğinin test edilmesidir. Çünkü doğrulayıcı faktör analizi, değişkenler arasındaki önceden belirlenmiş ilişkileri test etmede kullanılan çok değişkenli bir istatistiksel yöntemdir (Hair ve ark., 2009: 17).

YEM’de teoride önerilen bir modelin sınanması ve hipotezlerin test edilmesi sonucunda veriyi en iyi temsil eden modelin belirlenmesi amaçlanırken, DFA’da ise, genelde ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde veya önceden belirlenmiş bir yapının doğrulanmasında kullanımı söz konusudur. Bu nedenle ölçüm modelleri de bir tür doğrulayıcı faktör analizi olarak ele alınmaktadır (Bayram, 2010: 42). Araştırmada kullanılan ölçekler literatürde defalarca kullanılmış ve faktör yapıları test edilmiştir. Bu nedenle keşfedici (açımlayıcı) faktör analizine ihtiyaç duyulmamıştır. Ancak araştırmada kullanılan her bir ölçeğin sırasıyla tek faktörlü, birinci düzey çok faktörlü model, ikinci düzey çok faktörlü modelleri test edilmiştir.

Bu sonuçlara göre en iyi uyumu gösteren modellere ve bu modellerin sonuçlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmada kullanan her bir ölçeğin geçerliliğini test etmek için, AMOS 18.0 istatistik programı kullanılarak, Maksimum Olabilirlik Tahmin Yöntemine (Maximum Likelihood Estimation) göre analizler yapılmıştır. 200 ve üzeri örneklerde bu yöntemin kullanılması önerilmektedir (Schumacker ve Lomax, 2010: 85; Hair ve ark., 2009: 636; Bayram, 2010: 51). Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)'nın ilk sonuçlarına göre, elde edilen değerlerin literatürde yer alan ve istatistiksel olarak tavsiye edilen seviyelere uygun olmadığı ve uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir sınırların dışında olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda programın önerileri doğrultusunda gerekli değişimler yapıldıktan sonra standardize edilmiş faktör yükü (Standardized Estimated Weights) 0,70'in altında olan (Hair ve ark., 2009: 679; Anderson ve Gerbing, 1988: Avcılar, 2010: 232) değişkenler ve “p değeri” 0,05'ten büyük olan ve istatistiksel olarak anlamsız olan değişkenler, ölçekten çıkarılmış ve tavsiye edilen hata terimleri arasında korelasyonlar oluşturulmuştur (Bayram, 2010: 57; Meydan ve Şeşen, 2015: 74-75).

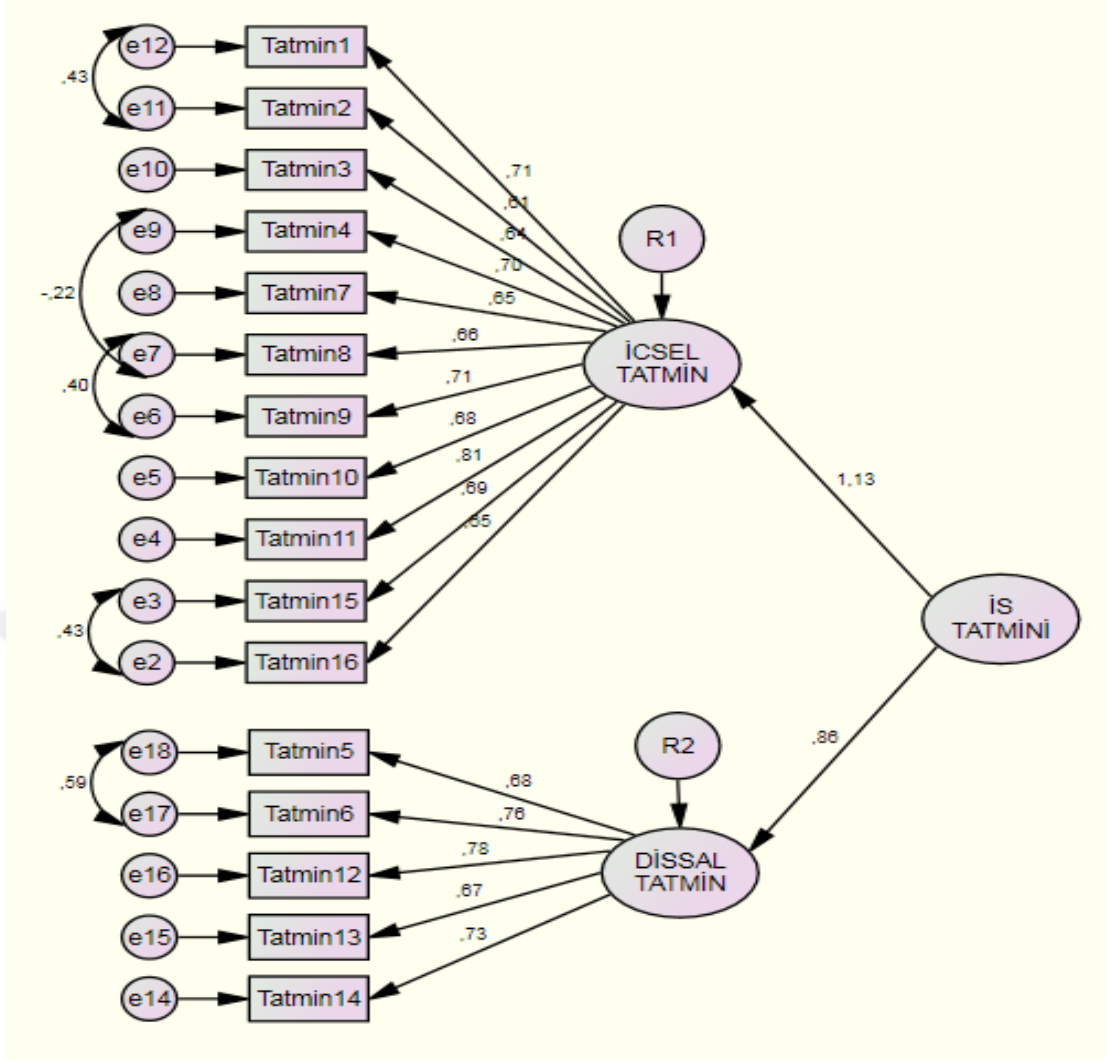
#### **4.1.6.1.1 İş Tatmin Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

İş tatmin ölçeğinde yer alan değişkenlerin geçerliliğini ve doğruluğunu test etmek için İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)'nın ilk sonuçlarına göre, elde edilen değerlerin literatürde tavsiye edilen seviyelere uygun olmadığı ve uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir sınırların dışında olduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda programın önerdiği gerekli değişimler yapıldıktan sonra standardize edilmiş faktör yükleri (Standardized Estimated Weights) elde edilmiştir. Bu değerler Tablo 24'de gösterilmiştir.

**Tablo 24: İş Tatmin Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri**

Değişkenler (İfadeler)	Faktörler	Standardize Edilmiş Faktör Yüğü
Tatmin16	İçsel Tatmin	,653
Tatmin15	İçsel Tatmin	,692
Tatmin11	İçsel Tatmin	,810
Tatmin10	İçsel Tatmin	,685
Tatmin9	İçsel Tatmin	,710
Tatmin8	İçsel Tatmin	,661
Tatmin7	İçsel Tatmin	,646
Tatmin4	İçsel Tatmin	,702
Tatmin3	İçsel Tatmin	,638
Tatmin2	İçsel Tatmin	,612
Tatmin1	İçsel Tatmin	,709
Tatmin14	Dışsal Tatmin	,732
Tatmin13	Dışsal Tatmin	,666
Tatmin12	Dışsal Tatmin	,777
Tatmin6	Dışsal Tatmin	,758
Tatmin5	Dışsal Tatmin	,680
<b>Dfa Analizine İlişkin P Değeri 0,000'dır. P&lt;0,05 Olduğundan Elde Edilen Sonuçlar Anlamlıdır</b>		

Tablo 20'de araştırmada kullanılan iş tatmin ölçeğine ait standardize edilmiş faktör yükleri gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, tüm maddeler, ilgili faktörlere istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ( $p < .000$ ) yüklenmiş ve standardize edilmiş  $\beta$  değerlerinin, literatürde ideal seviye olarak belirtilen 0,70'in üzerinde (Hair ve ark., 2009: 679; Anderson ve Gerbing, 1988: Avcılar, 2010: 232) veya 0,70'e çok yakın değerler olduğu gözlenmiştir. İçsel tatmin faktörü altında yer alan değişkenlerden Tatmin20 ve Tatmin19 değişkenlerinin faktör yükleri 0,70'in altında değerler aldığı için analizden çıkarılmıştır. Ayrıca dışsal tatmin faktörü ile içsel tatmin faktörü altında yer alan bazı değişkenlerin faktör yüklerinin 0,70'e çok yakın değerler aldığı görülmektedir. Bu durumda bu değişkenlerin analizden çıkarılması analiz sonuçlarını olumsuz etkileyeceği düşünüldüğünden analize dâhil edilmiştir. Ölçeği bir bütün olarak değerlendirdiğimizde doğruluğunun ve geçerliliğinin kabul edilebilir değerlere sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu duruma ilişkin diğer analizler Şekil 13'de yer almaktadır.



**Şekil 13: İş Tatmin Ölçeğine İlişkin İkinci Düzey Çok Faktörlü Ölçüm Modeli**

Şekil 13’de araştırmada kullanılan iş tatmin ölçeğine ilişkin ikinci düzey çok faktörlü ölçüm modeli gösterilmektedir. Burada iş tatmin ölçeğinin içsel tatmin ve dışsal tatmin olmak üzere iki temel gizil değişkenden oluştuğu görülmektedir. İçsel tatmin gizil değişkeninin; 11 gözlemlenebilen değişkenle, dışsal tatmin gizil değişkeninin ise 5 gözlemlenebilen değişkenle ölçüldüğü görülmektedir. İki gizil değişken ve bu gizil değişkenleri etkileyen gözlemlenebilen değişkenler ve bu gözlemlenebilen değişkenlerin her birine ait ölçüm hatası ve gizil değişkenlere ait artık hata terimleri model yardımıyla gösterilmiştir. Modelde tek yönlü oklar, gizil değişkenlere etki eden gözlemlenebilen değişkenleri göstermektedir. Ayrıca program tarafından tavsiye edilen hata terimleri arasında (e11-e12, e7-e9, e6-e7, e2-e3 ve e17-e18) korelasyonlar oluşturularak modele ilişkin değerlerin iyileştirilmesi sağlanmıştır.



#### 4.1.6.1.2 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan değişkenlerin geçerliliğini ve doğruluğunu test etmek için İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)'nın ilk sonuçlarının istatistiksel olarak uygun olmadığı ve uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir sınırların dışında olduğu gözlenmiştir. Ancak standardize edilmiş faktör yükü 0,70'in altında olan Bağlılık10 değişkeni ölçekten çıkarılmış ve programın önerdiği gerekli değişimler yapıldıktan sonra Tablo 21'deki standardize edilmiş faktör yükleri elde edilmiştir.

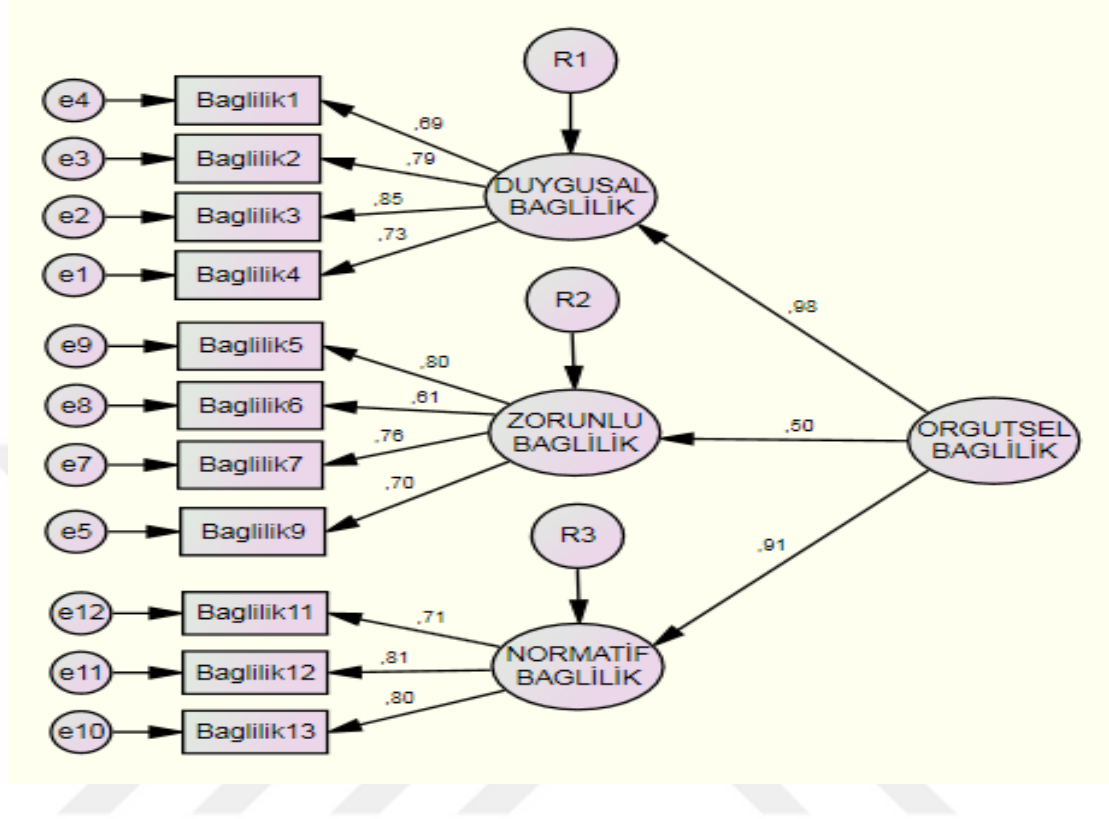
**Tablo 25: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri**

Değişkenler (İfadeler)	Faktörler	Standardize Edilmiş Faktör Yükü
Bağlılık4	Duygusal Bağlılık	,728
Bağlılık3	Duygusal Bağlılık	,846
Bağlılık2	Duygusal Bağlılık	,792
Bağlılık1	Duygusal Bağlılık	,692
Bağlılık9	Zorunlu Bağlılık	,701
Bağlılık7	Zorunlu Bağlılık	,759
Bağlılık6	Zorunlu Bağlılık	,613
Bağlılık5	Zorunlu Bağlılık	,796
Bağlılık13	Normatif Bağlılık	,800
Bağlılık12	Normatif Bağlılık	,814
Bağlılık11	Normatif Bağlılık	,708

**DFA analizine ilişkin p değeri 0,000'dır. P<0,05 olduğundan elde edilen sonuçlar anlamlıdır**

Tablo 25'de araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğine ait standardize edilmiş faktör yükleri gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, tüm maddeler, ilgili faktörlere istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ( $p<.000$ ) yüklenmiş ve standardize edilmiş  $\beta$  değerlerinin, literatürde kabul edilebilir seviye olarak belirtilen 0,70'in (Hair ve ark., 2009: 679; Anderson ve Gerbing,1988: Avcılar, 2010: 232) üzerinde olduğu gözlenmiştir. Ancak normatif bağlılık faktörü altında yer alan Bağlılık10 değişkeninin faktör yükünün 0,70'in altında olduğu için analizden çıkarılmıştır. Ayrıca zorunlu bağlılık faktörü altında yer alan Bağlılık6 değişkeninin faktör yükü 0,70'e çok yakın değer aldığı görülmektedir. Bu durumda bu değişkenin analizden çıkarılması analiz sonuçlarını olumsuz etkileyeceği düşünüldüğünden analize dahil edilmiştir.

Ölçek bir bütün olarak değerlendirildiğinde geçerliliğinin kabul edilebilir olduğunu söyleyebiliriz.



**Şekil 14: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine Ait İkinci Düzey Çok Faktörlü Ölçüm Modeli**

Şekil 14'te örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin ikinci düzey çok faktörlü model gösterilmektedir. Burada örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal, zorunlu ve normatif bağlılık olmak üzere üç gizil değişkenden oluştuğu görülmektedir. Duygusal bağlılık gizil değişkeninin 4 gözlemlenebilir değişkenle, zorunlu bağlılık gizil değişkeninin 4 gözlemlenebilir değişkenle ve normatif bağlılık gizil değişkeninin de 3 gözlemlenebilir değişkenle ölçüldüğü görülmektedir. Örgütsel bağlılık gizil değişkeninin alt boyutu olan üç gizil değişkeni ve bu gizil değişkenleri etkileyen gözlemlenebilir değişkenler tek yönlü oklarla gösterilmiştir. Ayrıca gözlemlenebilir değişkenlerin her birine ait ölçüm hatası ve gizil değişkenlere ait artık hata terimleri model yardımıyla gösterilmiştir.

#### 4.1.6.1.3 Meslek Etiği Algılamaları Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Meslek etiği algılamaları ölçeğinde yer alan değişkenlerin İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılarak ölçekteki değişkenlerin geçerliliğinin ve doğruluğunun test edilmesi amaçlanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)'nın ilk sonuçlarının istatistiksel olarak uygun olmadığı ve uyum iyiliği değerlerinin de kabul edilebilir sınırların dışında olduğu gözlenmiştir. Buna göre standardize edilmiş faktör yükü 0,70'in altında olan bazı değişkenler analizden çıkarılmış ve programın önerdiği gerekli değişimler yapıldıktan sonra Tablo 22'deki standardize edilmiş faktör yükleri elde edilmiştir.

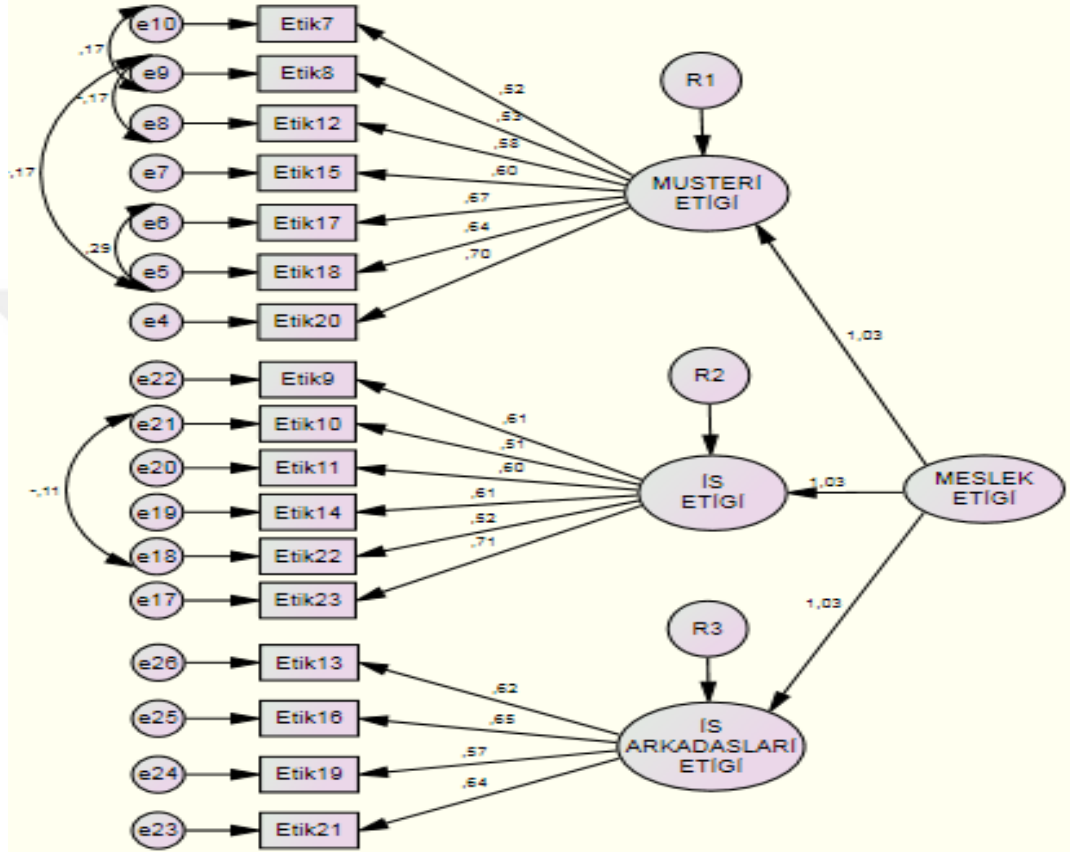
**Tablo 26: Meslek Etiği Algılamaları Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri**

Değişkenler (İfadeler)	Faktörler	Standardize Edilmiş Faktör Yükü (Estimate)
Etik20	Müşteri Etiği	,705
Etik18	Müşteri Etiği	,639
Etik17	Müşteri Etiği	,673
Etik15	Müşteri Etiği	,604
Etik12	Müşteri Etiği	,578
Etik8	Müşteri Etiği	,526
Etik7	Müşteri Etiği	,524
Etik23	İş Etiği	,711
Etik22	İş Etiği	,523
Etik14	İş Etiği	,607
Etik11	İş Etiği	,603
Etik10	İş Etiği	,505
Etik9	İş Etiği	,605
Etik21	İş Arkadaşları Etiği	,642
Etik19	İş Arkadaşları Etiği	,573
Etik16	İş Arkadaşları Etiği	,650
Etik13	İş Arkadaşları Etiği	,622

DFA analizine ilişkin p değeri 0,000'dır. P<0,05 olduğundan elde edilen sonuçlar anlamlıdır

Tablo 22'de Meslek Etiği Algılamaları ölçeğine ait standardize edilmiş faktör yükleri gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, tüm maddeler, ilgili faktörlere istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ( $p < .000$ ) yüklenmiş ve standardize edilmiş  $\beta$  değerlerinin, literatürde kabul edilebilir seviye olarak belirtilen 0,70'in (Hair ve ark., 2009: 679; Anderson ve Gerbin, 1988: Avcılar, 2010: 232) üzerinde olduğu

gözlenmiştir. Ancak bazı değişkenlerin faktör yükünün 0,70'in altında olduğu görülmektedir. Bu değerler 0,70'e çok yakın bir değer olduğundan ve çıkarılması durumunda analiz sonuçlarının olumsuz etkileneceği düşünüldüğünden analize dahil edilmiştir. Ölçek bir bütün olarak değerlendirildiğinde geçerliliğinin kabul edilebilir olduğunu söyleyebiliriz.



**Şekil 15: Meslek Etiği Algılamaları Ölçeğine Ait İkinci Düzey Çok Faktörlü Ölçüm Modeli**

Şekil 15'de satış elemanlarının meslek etiği algılamalarına ilişkin ikinci düzey çok faktörlü modeli gösterilmektedir. Meslek etiği algılamaları modelinin iş arkadaşları ile ilgili etik algılamalar, müşterilerle ilgili etik algılamalar ve iş ile ilgili etik algılamalar olmak üzere üç gizil değişkenden oluştuğu görülmektedir. Müşteri etiği gizil değişkeninin 7 gözlemlenebilen değişkenle, iş etiği gizil değişkeninin 6 gözlemlenebilen değişkenle ve iş arkadaşları etiği gizil değişkeninin de 4 gözlemlenebilen değişkenle ölçüldüğü görülmektedir. Meslek etiği algılamaları gizil değişkeninin alt boyutu olan bu üç gizil değişken ve bu gizil değişkenleri etkileyen gözlemlenebilen değişkenler tek yönlü oklarla gösterilmiştir. Ayrıca gözlemlenebilen

değişkenlerin her birine ait ölçüm hatası ve gizil değişkenlere ait artık hata terimleri model yardımıyla gösterilmiştir. Ayrıca program tarafından tavsiye edilen hata terimleri arasında (e9-e10, e8-e9, e5-e6, e18-e21 ve e5-e21) korelasyonlar oluşturularak modele ilişkin değerlerin iyileştirilmesi sağlanmıştır.

#### 4.1.6.1.4 Tükenmişlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

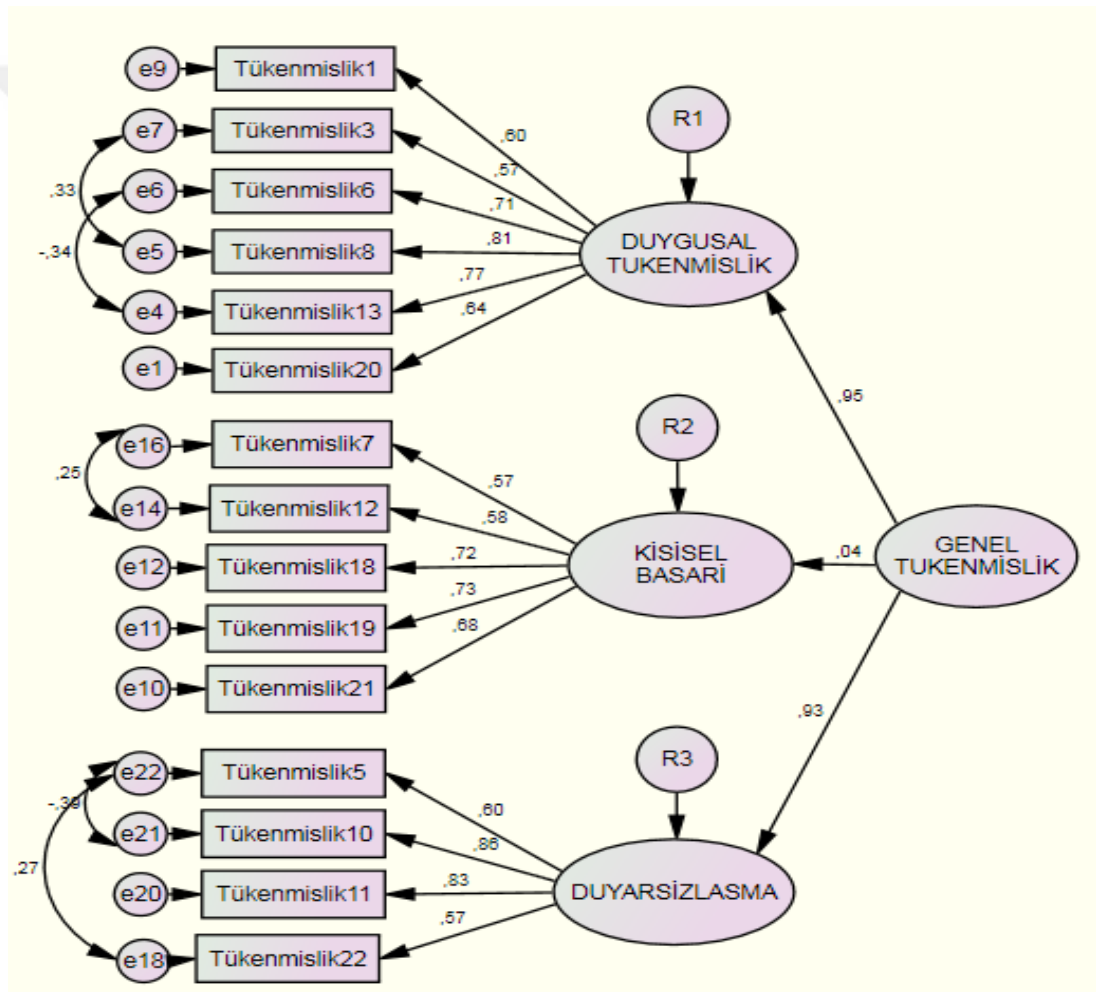
Tükenmişlik ölçeğinde yer alan değişkenlerin geçerliliğini ve doğruluğunu test etmek için İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)'nın ilk sonuçlarının istatistiksel olarak uygun olmadığı ve uyum iyiliği (Model Fit) değerlerinin kabul edilebilir sınırların dışında olduğu görülmüştür. Bu durumda AMOS 18 programının önerdiği gerekli değişimler (Modification Indices) yapıldıktan sonra Tablo 23'teki standardize edilmiş faktör yükleri elde edilmiştir.

**Tablo 27: Tükenmişlik Ölçeğinin Standardize Edilmiş Faktör Yükleri**

Değişkenler (İfadeler)	Faktörler	Standardize Edilmiş Faktör Yüğü (Estimate)
<b>Tükenmişlik20</b>	Duygusal Tükenmişlik	,640
<b>Tükenmişlik13</b>	Duygusal Tükenmişlik	,771
<b>Tükenmişlik8</b>	Duygusal Tükenmişlik	,806
<b>Tükenmişlik6</b>	Duygusal Tükenmişlik	,711
<b>Tükenmişlik3</b>	Duygusal Tükenmişlik	,568
<b>Tükenmişlik1</b>	Duygusal Tükenmişlik	,600
<b>Tükenmişlik21</b>	Kişisel Başarı	,680
<b>Tükenmişlik19</b>	Kişisel Başarı	,733
<b>Tükenmişlik18</b>	Kişisel Başarı	,717
<b>Tükenmişlik12</b>	Kişisel Başarı	,577
<b>Tükenmişlik7</b>	Kişisel Başarı	,567
<b>Tükenmişlik22</b>	Duyarsızlaşma	,569
<b>Tükenmişlik11</b>	Duyarsızlaşma	,827
<b>Tükenmişlik10</b>	Duyarsızlaşma	,856
<b>Tükenmişlik5</b>	Duyarsızlaşma	,601
<b>DFA analizine ilişkin p değeri 0,000'dır. P&lt;0,05 olduğundan elde edilen sonuçlar anlamlıdır</b>		

Tablo 23'de Tükenmişlik ölçeğine ait standardize edilmiş faktör yükleri gösterilmektedir. Tabloda görüldüğü üzere, tüm maddeler, ilgili faktörlere istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde ( $p<.000$ ) yüklenmiş ve standardize edilmiş  $\beta$  değerlerinin, literatürde kabul edilebilir seviye olarak belirtilen 0,70'in üzerinde

(Hair ve ark., 2009: 679; Anderson ve Gerbing,1988: Avcılar, 2010: 232) olduğu gözlenmiştir. Ancak standardize edilmiş faktör yükü 0,70'in altında olan ve model uyum iyiliği değerlerini olumsuz yönde etkileyen, değişkenler ölçekten çıkarılmıştır. Daha sonra tekrar analiz yapılarak programın önerdiği gerekli değişimler yapılmıştır. Ancak ölçekte bazı değişkenlerin faktör yüklerinin 0,70'in altında olduğu görülmektedir. Bu değerler 0,70'e yakın bir değer olduğundan ve çıkarılması durumunda analiz sonuçlarının olumsuz etkileneceği düşünüldüğünden analize dahil edilmiştir. Ölçek bir bütün olarak değerlendirildiğinde geçerliliğinin kabul edilebilir olduğunu söyleyebiliriz.



**Şekil 16: Tükenmişlik Ölçeğine Ait İkinci Düzey Çok Faktörlü Ölçüm Modeli**

Şekil 16'da satış elemanlarının tükenmişlik düzeylerine ilişkin ikinci düzey çok faktörlü ölçüm modeli gösterilmektedir. Bu modelde kişisel başarı, duyarsızlaşma ve duygusal tükenmişlik olmak üzere üç gizil değişken yer almaktadır. Kişisel başarı

gizil değişkenin 5 gözlemlenebilen değişkenle, duyarsızlaşma gizil değişkeninin 4 gözlemlenebilen değişkenle ve duygusal tükenmişlik gizil değişkeninin de 6 gözlemlenebilen değişkenle ölçüldüğü görülmektedir. Tükenmişlik gizil değişkeninin alt boyutu olan bu üç gizil değişken ve bu gizil değişkenleri etkileyen gözlemlenebilen değişkenler tek yönlü oklarla gösterilmiştir. Ayrıca gözlemlenebilen değişkenlerin her birine ait ölçüm hatası ve gizil değişkenlere ait artık hata terimleri model yardımıyla gösterilmiştir. Ayrıca program tarafından tavsiye edilen model uyum iyiliği (Modification Indexes) değerlerine göre hata terimleri arasında (e4-e6, e5-e7, e14-e16, e21-e22 ve e18-e22) korelasyonlar oluşturularak modele ilişkin değerlerin iyileştirilmesi sağlanmıştır.

#### **4.1.6.2 Ölçeklere Ait Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları**

Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği değerleri, araştırmada kullanılan her bir ölçeğe ait ölçüm modellerinden elde edilen uyum iyiliği değerlerini vermektedir. Bu değerlerin ne anlama geldiği ve istatistiksel olarak anlamlılık seviyelerine ilişkin açıklamalara daha önce değinilmiştir. Bu durumda Tablo 24'e bakıldığında, Araştırmada kullanılan İş Tatmin Ölçeğine ait  $\Delta\chi^2/df = 4,044$ , RMSEA= , 0,084, CFI=0,905, NFI=0,903, GFI=0,865'tir. Buna göre iş tatmin ölçeğine ait ikinci düzey çok faktörlü ölçüm modeli kabul edilebilir değerlere sahiptir. Örgütsel Bağlılık Ölçeğine ait  $\Delta\chi^2/df = 4,132$ , RMSEA= 0,085, CFI=0,930, NFI=0,911, GFI=0,946'tir. Buna göre örgütsel bağlılık ölçeğine ait ikinci düzey çok faktörlü ölçüm modeli kabul edilebilir değerlere sahiptir. Meslek Etiği Algılamaları Ölçeğine ait  $\Delta\chi^2/df = 4,549$ , RMSEA= 0,082, CFI=0,838, NFI=0,803, GFI=0,855'tir. Buna göre Meslek Etiği Algılamaları Ölçeğine ait ikinci düzey çok faktörlü ölçüm modeli kabul edilebilir değerlere sahiptir. Tükenmişlik Ölçeğine ait  $\Delta\chi^2/df = 3,581$ , RMSEA= 0,087, CFI=0,904, NFI=0,873, GFI=0,901'tir. Buna göre Tükenmişlik Ölçeğine ait ikinci düzey çok faktörlü ölçüm modeli kabul edilebilir değerlere sahiptir. DFA analiz sonuçlarımıza göre elde ettiğimiz verilerimizin ölçüm modellerimiz tarafından doğrulandıkları ve geçerliliklerinin kabul edilebilir düzeylerde olduğu gözlenmiştir.

**Tablo 28: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği Sonuçları**

Ölçek/Model	$\Delta\chi^2$	p	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	NFI	GFI
İş Tatmini	400,357	.000	99	4,044	0,084	0,905	0,903	0,865
Ö.Bağlılık	169,431	.000	41	4,132	0,085	0,930	0,911	0,946
M.Etiği	509,489	.000	112	4,549	0,082	0,838	0,803	0,855
Tükenmişlik	297,262	.000	83	3,581	0,087	0,904	0,873	0,901

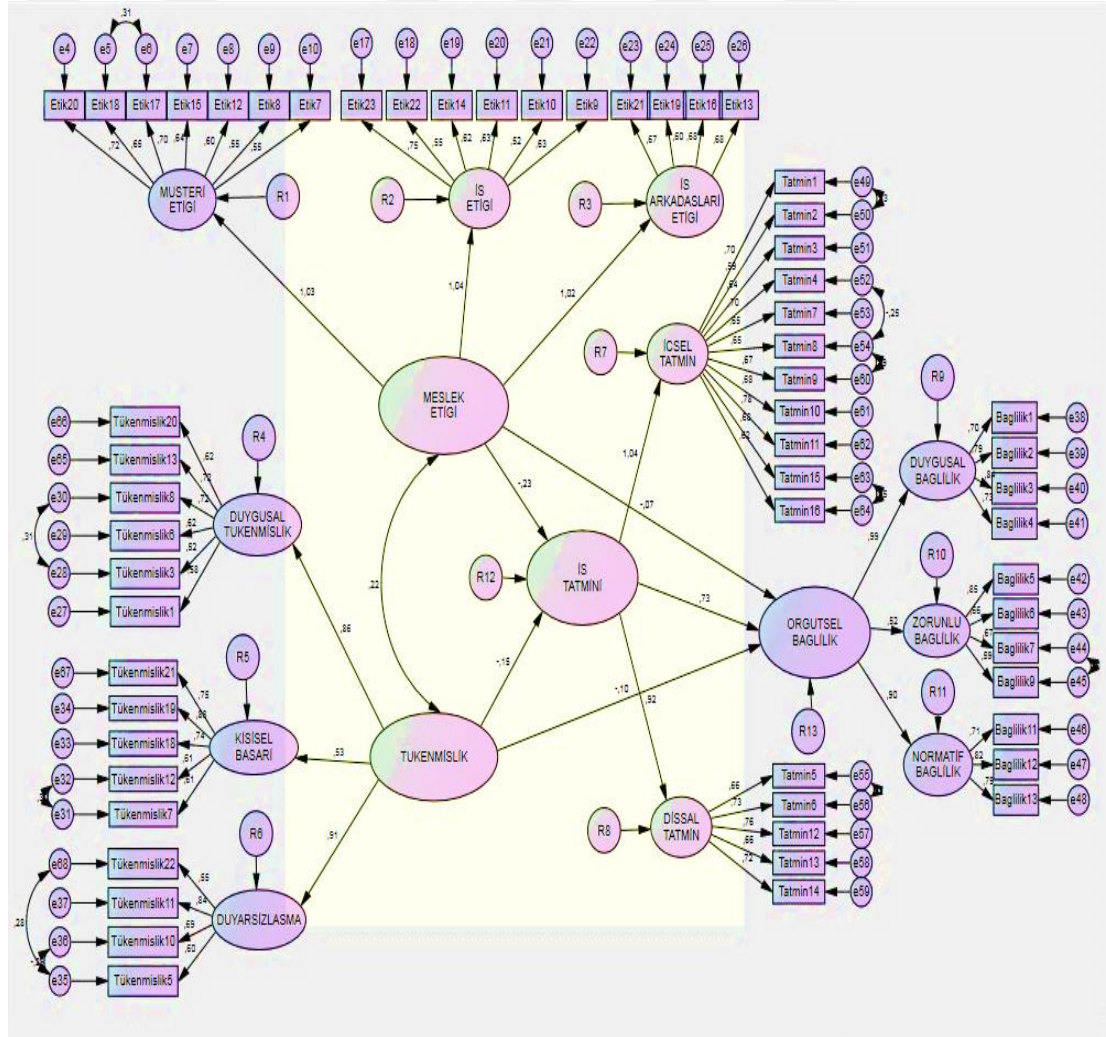
Not: RMSEA= Root Mean Square Error Of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; NFI= Normed Fit Index, GFI= Goodness Of Fit Index, \*P < .001.

#### 4.1.7 Yapısal Eşitlik Modeli ve Analiz Sonuçları

Yapısal eşitlik modelleri, belirli bir teoriye dayalı olarak gözlemlenebilen ve gözlemlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ve ilişkisel bağların bir model içerisinde incelenmesine imkân tanıyan çok değişkenli bir istatistiksel yöntem olarak tanımlanmaktadır (Ravkov ve Marcoulides, 2006; Arbuckle, 2007: 1-2; Hair ve ark., 2009: 609; Byrne, 2010: 4; Schumacker ve Lomax, 2010: 5; Yücenur ve ark., 2011: 163; Meydan ve Şeşen, 2015: 5). Diğer bir ifade ile Yapısal Eşitlik Modeli araştırma modelinde yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin analiz edilmesini sağlayan ve ölçüm hatalarını göz önünde bulunduran bir analiz metodudur (Fornell ve Larcker, 1981; 39; Byrne, 2010: 9; Mengenci, 2015: 82). Pazarlama araştırmacıları tarafından rahatlıkla kullanılabilen (Schumacker ve Lomax, 2010: 2) YEM’de bir diğer unsur, klasik istatistiksel yöntemlerden farklı olarak bağımlı ve bağımsız değişken tanımlamalarının yerine içsel(endojen) ve dışsal (exojen) değişkenler tanımlamalarının kullanılmasıdır. Bunun nedeni, YEM modellerinde bir değişken bazı değişkenler için bağımsız değişken iken, aynı anda bazı değişkenler için de bağımlı değişken olarak ifade edilebilmektedir (Bayram, 2010: 4; Meydan ve Şeşen, 2015: 8). Bu nedenle araştırmanın teorik modelinde yer alan gizil değişkenler (satış elemanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık düzeyi, meslek etiği algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri) arasındaki nedensel ilişkilerin test edilmesi ve değişkenler arasında doğrudan ve dolaylı ilişkilerin karşılaştırılması ve araştırmada yer alan hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır.



YEM’de ise bu analiz sonuçlarından yola çıkarak, önceden belirlediğimiz araştırma modeline göre, model değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren yol diyagramı çizilmiştir. Daha sonra, yol diyagramındaki ilişkiler ışığında veriler ile model arasındaki uygunluk ve uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır. Bu sonuçlara göre oluşturduğumuz ilk modelimizde yer alan değişkenler arası ilişkilerden bazıları anlamsız çıkmıştır (Bakınız Tablo 25). Bu durumda araştırma modeli yeniden kurgulanmıştır. Araştırma modeli tekrar analiz edilmeden önce AMOS 18 programının önerdiği değişiklikler yapılarak modelin bir bütün olarak değerlendirilmesi sağlanmıştır. Bu bilgiler ışığında elde edilen sonuçlar Tablo 26 ve Tablo 27’de sunulurken, modelin birinci aşama ve ikinci aşamadaki durumu Şekil 17 ve Şekil 18’de gösterilmiştir.



**Şekil 17: Perakende Sektöründeki Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı, Meslek Etiği Algulamaları, İş Tatmini Ve Tükenmişliği Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli (Model 1)**

Şekil 17'deki model, teoriye dayalı ilişkilerden yararlanarak oluşturduğumuz araştırma modelinin YEM ile test edilmesi amacıyla oluşturulmuştur. Buna göre modelimizde meslek etiği algılamaları gizil değişkeni ile tükenmişlik gizil değişkeni dışsal (exogenous) değişken iken, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkeni içsel (endogenous) değişkenlerini oluşturmaktadır. Buna göre satış elamanlarının meslek etiği algılamalarının, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini doğrudan etkilediği düşünülmektedir. Bu etkiler tek yönlü oklar yardımıyla modelde gösterilmiştir. Ayrıca meslek etiği algılamalarının, örgütsel bağlılık düzeyine etkisinde iş tatminin aracılık etkisine sahip olduğu düşünülmektedir. Aynı şekilde meslek etiği algılamalarının da iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini doğrudan etkilediği düşünülmektedir ve bu etkiler tek yönlü oklar yardımıyla modelde gösterilmiştir. Burada da tükenmişlik düzeylerinin, örgütsel bağlılık düzeyine etkisinde iş tatminin aracılık etkisine sahip olduğu düşünülmektedir. Ayrıca her ne kadar meslek etiği algılamaları ile tükenmişlik düzeyleri dışsal (etkileyen) değişkenler olsa da bu iki değişkenin de kendi aralarında bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu ilişki çift yönlü ok yardımıyla gösterilmiştir. Modelde her bir gizil değişkene ait hata terimleri ve her bir ölçeğe ait faktör yapılarına ait gizil değişkenler çizilerek her biri arasındaki etkiler tek yönlü oklar yardımıyla gösterilmiştir.

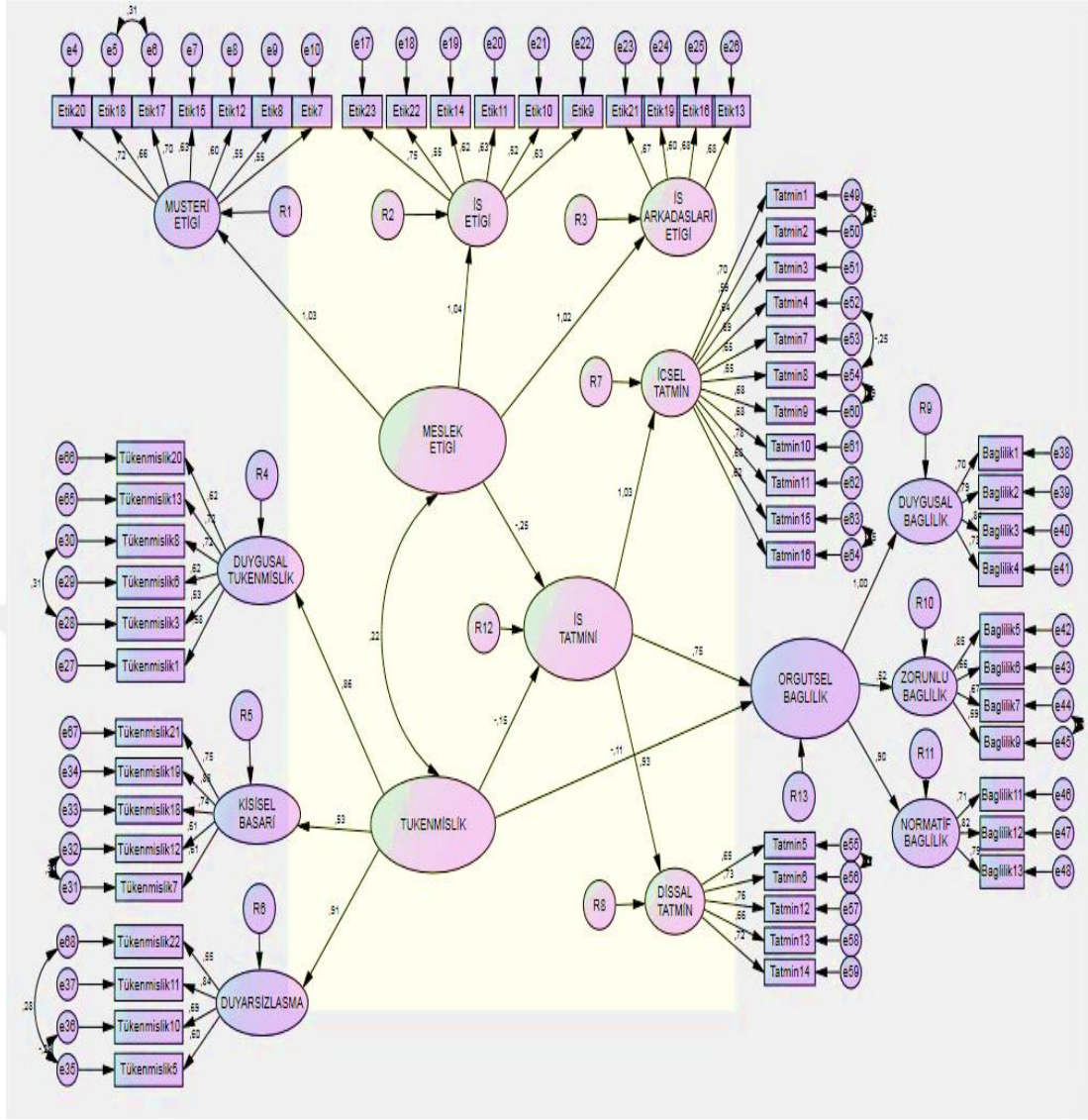
**Tablo 29: Model 1'e Ait YEM Sonuçları ve Değişkenler Arası İlişkiler**

Değişkenler Arası İlişkiler		Standardize Edilmiş $\beta$	P
İş Tatmini	<---	Tükenmişlik	-,149 ,015
İş Tatmini	<---	Meslek Etiği	-,235 ***
Örgütsel Bağlılık	<---	Tükenmişlik	-,101 ,029
Örgütsel Bağlılık	<---	İş Tatmini	,732 ***
Örgütsel Bağlılık	<---	Meslek Etiği	-,070 ,108
Tükenmişlik	<-->	Meslek Etiği	,216 ***

Tablo 25'de YEM'de değişkenler arası ilişkilerin testinde Maksimum Olabilirlik Tahmin Yöntemi (Maximum Likelihood Estimation) kullanılmıştır. Normal dağılıma sahip olan ve örneklem büyüklüğü 200-500 arasında olan çalışmalarda bu yöntemin kullanılması önerilmektedir (Hair ve ark., 2009: 636; Bayram, 2010:51). YEM'in ilk sonuçlarına göre tükenmişlik düzeyinin, iş tatmini ( $\beta = -,149$ ,  $p < .015$ ) ve meslek etiğinin, iş tatmin düzeyini ( $\beta = -,235$   $p < .000$ ) anlamlı ve negatif yönde etkilediği gözlenmiştir. Bununla birlikte tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılığı ( $\beta = -,101$ ,

$p < 0,029$ ) negatif etkilediği ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. İş tatmin düzeyinin, örgütsel bağlılık düzeyine etkisinin ( $\beta = ,732$   $p < ,000$ ) anlamlı ve pozitif yönde olduğu gözlenmiştir. Meslek etiği algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ( $\beta = -,070$   $p < ,108$ ) negatif yönlü olduğu ancak bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir. Meslek etiği algılamalarının, tükenmişlik düzeyine etkisinin ( $\beta = ,216$   $p < ,000$ ) pozitif yönlü olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir.

Perakende Sektöründeki Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı, Meslek Etiği Algılamaları, İş Tatmini ve Tükenmişliği Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modelinin (Model 1) analiz sonuçlarına göre genel olarak modelin kabul edilebilir değerlere sahip olduğunu söylenebilmektedir (Bakınız Tablo 27). Ancak YEM analizinde model uyum iyiliği değerlerinin yüksek çıkması ve istatistiksel olarak anlamsız çıkan bazı yolların ve değişkenlerin doğru analiz edilebilmesi için AMOS 18 programının önerdiği uyum iyileştirmelerinin yapılarak modelin son halini alması araştırma sonuçlarının kabul edilebilirliği açısından önemlidir. Çünkü model iyileştirmelerinde pek çok parametereye bakılabilmektedir. Örneğin, “p değeri” 0,05’in altındaki değerler istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir. Modelden çıkarılacak değişkenler bu regresyon değerlerine ve anlamlılık düzeylerine göre modelden çıkarılarak modelin daha iyi uyum değerlerine ulaşması sağlanabilir (Bayram, 2010: 57-58; Meydan ve Şeşen, 2015: 74-75). Model iyileştirilmelerinde etkili olan diğer bir unsurda modelde yer alan değişkenler arasındaki dolaylı veya doğrudan etkiye sahip ilişkilerin yanlış tanımlanması uyum iyiliği değerlerini etkilemektedir. Dolayısıyla bu ilişkilerin yeniden düzenlenmesi veya bu ilişkiyi gösteren okların modelden çıkarılması veya regresyon değerinin “0” sifıra eşitlenmesi model sonuçlarının iyileşmesini sağlayabilmektedir (Şimşek, 2007: 10-44). Çünkü anlamlı olmayan yolların modelden çıkarılması başka bir ilişkinin anlamlılık düzeyini etkileyebilmektedir (Bayram, 2010: 57; Meydan ve Şeşen: 2015: 109). Bu nedenle Model 1 üzerinde meslek etiği algılamalarının örgütsel bağlılık düzeyine etkisini gösteren tek yönlü ok istatistiksel olarak ( $\beta = -,070$   $p < ,101$ ) anlamlı olmadığı için modelden çıkarılarak Model 2 elde edilmiştir (Bakınız Şekil 18).



**Şekil 18: Perakende Sektöründeki Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı, Meslek Etiği Algılamaları, İş Tatmini Ve Tükenmişliği Arasındaki İlişkinin Yapısal Eşitlik Modeli (Model 2)**

Tablo 26'da yer alan YEM Model 2'ye ait sonuçlara göre tükenmişlik düzeyinin, iş tatmin düzeyini ( $\beta = -.148, p < 0,016$ ) anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda H5 hipotezi kabul edilmiştir. Yani satış elemanlarının tükenmişlik düzeyi arttıkça, iş tatmin düzeylerinin azalması beklenmektedir. Meslek etiği algılamalarının, iş tatmin düzeyini ( $\beta = -.247, p < ,000$ ) anlamlı ve negatif yönde etkilediği gözlenmiştir. Bu durumda H3 hipotezi kabul edilmiştir. Satış elemanlarının meslek etiği algıları arttıkça iş tatmin düzeylerinin de azalması beklenmektedir. Bu sonuç literatürde yer diğer sonuçlarla farklılık göstermektedir. Bununla birlikte tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılığı ( $\beta = -.112, p < 0,015$ ) negatif ve anlamlı yönde etkilediği

görülmüştür. Bu durumda H4 hipotezi kabul edilmiştir. Yani satış elemanlarının tükenmişlik düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin azalması beklenmektedir. Ayrıca İş tatmin düzeyinin, örgütsel bağlılık düzeyine etkisinin ( $\beta = ,752$   $p < 0,000$ ) anlamlı ve pozitif yönlü olduğu gözlenmiştir. Bu durumda H1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani iş tatmin düzeyi yüksek olan bir satış elemanın örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olması beklenmektedir. Meslek etiği algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ( $\beta = -,070$   $p < ,101$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı için bu etkiyi gösteren tek yönlü ok analizden çıkarılmıştır (Bakınız Şekil 3.7). Bu durumda H2 hipotezimiz red edilmiştir. Yani satış elemanlarının meslek etiği algılamalarının, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır. Meslek etiği algılamaları ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin ( $\beta = ,218$   $p < 0,000$ ) pozitif yönlü olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durumda H6 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani meslek etiği algılamaları yüksek olan bir satış elemanın tükenmişlik düzeylerinin yüksek olması beklenmektedir. Bu sonuçta literatürde yer alan diğer araştırma sonuçlarıyla farklılık göstermektedir.

**Tablo 30: Model 2'ye Ait Yapısal Eşitlik Modeli Analiz Sonuçları ve Değişkenler Arası İlişkiler**

Değişkenler Arası İlişkiler		Standardize Edilmiş $\beta$	P
İş Tatmini	<--- Tükenmişlik	-,148	0,016
İş Tatmini	<--- Meslek Etiği	-,247	***
Örgütsel Bağlılık	<--- Tükenmişlik	-,112	0,015
Örgütsel Bağlılık	<--- İş Tatmini	,752	***
Tükenmişlik	<--> Meslek Etiği	,218	***

#### 4.1.7.1 Model 1 ve Model 2'ye Ait YEM Analizi Model Uyum İyiliği Sonuçları

Perakendecilik sektöründeki satış elemanlarının örgütsel bağlılığı, meslek etiği algılamaları, iş tatmini ve tükenmişliği arasındaki ilişkinin incelendiği yapısal eşitlik modeli Model 1 ve Model 2'ye ait uyum iyiliği değerleri analiz sonuçları Tablo 27'de verilmiştir. YEM'de Uyum İyiliği değerleri, araştırmada kullanılan yapısal modellere ait değerleri ifade etmektedir. Bu değerlerin ne anlama geldiği ve istatistiksel olarak anlamlılık seviyelerine ilişkin açıklamalara daha önce

değ inilmiştir. Bu durumda Tablo 27'ye bakıldığında, Araştırmada kullanılan YEM Model 1'e ait  $\Delta\chi^2/df = 3,095$ , RMSEA= 0,078, CFI=0,720, NFI=0,637, GFI=0,645'tir. Buna göre Model 1'e ait yapısal eşitlik modeli kabul edilebilir değerlere sahiptir. Model 2'ye ait  $\Delta\chi^2/df = 0,3094$ , RMSEA= 0,078, CFI=0,720, NFI=0,637, GFI=0,645'tir. Buna göre Model 2'ye ait yapısal eşitlik modeli kabul edilebilir değerlere sahiptir.

**Tablo 31: Model 1 ve Model 2'ye Ait YEM Analizi Model Uyum İyiliği Sonuçları**

Ölçek/Model	$\Delta\chi^2$	P	df	$\Delta\chi^2/df$	RMSEA	CFI	NFI	GFI
<b>Model 1</b>	<b>5041,723</b>	<b>.000</b>	<b>1629</b>	<b>3,095</b>	<b>0,078</b>	<b>0,720</b>	<b>0,637</b>	<b>0,645</b>
<b>Model 2</b>	<b>5043,663</b>	<b>.000</b>	<b>1630</b>	<b>3,094</b>	<b>0,078</b>	<b>0,720</b>	<b>0,637</b>	<b>0,645</b>

Not: RMSEA= Root Mean Square Error Of Approximation; CFI= Comparative Fit Index; NFI= Normed Fit Index, GFI= Goodness Of Fit Index, \*P < .001.

#### 4.1.8 YEM'de Değişkenlerin Aracılık Etkilerinin Sonuçları

YEM' de içsel değişkenler üzerinde doğrudan etkisi olmayan dışsal değişkenlerin, diğer içsel değişkenler aracılığı ile de etkisi bulunabilir. Bu durum yapısal eşitlik modellerinde aracılık etkisi olarak tanımlanmaktadır. Yani iki değişken arasındaki ilişkiye üçüncü bir değişkenin aracılık etmesi durumudur (Şimşek, 2007: 22; Bayram, 2010: Çelik ve Yılmaz, 2013: 20; 6-7; Meydan ve Şeşen, 2015: 35). Modelimizde yer alan meslek etiği ve tükenmişlik dışsal değişkenlerinin, iş tatmini içsel değişkenin aracılığı ile örgütsel bağlılık üzerinde doğrudan veya dolaylı etkileri bulunduğu tahmin edilmektedir. Bu durum YEM'de "Indirect, Direct& Total Effects" sekmesi yardımıyla test edilebilmektedir. YEM'de aracılık etkisinin ölçümüne ilişkin Baron ve Kenny (1986) tarafından yürütülen bir araştırmaya göre, bir modelde aracılık etkisinden söz edilebilmesi için üç durumun var olması gerektiğini belirtmektedir: (1) Bağımsız değişkenlerin (meslek etiği algılamaları ve tükenmişlik düzeyi ), aracı değişken (iş tatmin düzeyi) üzerinde bir etkisi olmalıdır; (2) Bağımsız değişkenlerin (meslek etiği algılamaları ve tükenmişlik düzeyi), bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde etkisi olmalıdır; (3) Aracı değişken (iş tatmini) modele dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin (meslek etiği algılamaları ve tükenmişlik düzeyi) bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerindeki etkisi düşerken,

aracı değişkenin (iş tatmini) de bağımlı değişken (örgütsel bağlılık) üzerinde anlamlı bir etkisi olmalıdır (Şeşen, 2011: 80). Buna göre Tablo 28, Tablo 29 ve Tablo 30 birlikte incelendiğinde;

**Tablo 32: Model 2'nin Toplam Etkilerine Ait Standardize Edilmiş Değerleri**

	Tükenmişlik	Meslek Etiği	İş Tatmini
İş Tatmini	<b>-,148</b>	<b>-,247</b>	<b>,000</b>
Örgütsel Bağlılık	<b>-,223</b>	<b>-,186</b>	<b>,752</b>
*P<0,05			

Tablo 28'de YEM 'in standardize edilmiş toplam etkilere ait değerler incelendiğinde; tükenmişlik düzeyinin, iş tatminine etkisi ( $\beta = -,148$   $p < 0,000$ ), meslek etiği algılamalarının, iş tatminine etkisi ( $\beta = -,247$   $p < 0,000$ )'dır. Buna göre aracılık etkisinde ilk şart sağlanmıştır. Tükenmişlik düzeyinin, örgütsel bağlılığa etkisi ( $\beta = -,223$   $p < 0,000$ ), meslek etiği algılamalarının, örgütsel bağlılığa etkisi ( $\beta = -,186$   $p < 0,000$ )'dır. Buna göre aracılık etkisinde ikinci şart sağlanmıştır. İş tatmini aracı değişkenin, örgütsel bağlılığa etkisi ise, ( $\beta = ,752$   $p < 0,000$ )'dır.

**Tablo 33: Model 2'nin Doğrudan Etkilerine Ait Standardize Edilmiş Değerleri**

	Tükenmişlik	Meslek Etiği	İş Tatmini
İş Tatmini	<b>-,148</b>	<b>-,247</b>	<b>,000</b>
Örgütsel Bağlılık	<b>-,112</b>	<b>,000</b>	<b>,752</b>
*P<0,05			

Tablo 29'da YEM 'de yer alan değişkenler arası doğrudan etkilere ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde; tükenmişlik düzeyinin, iş tatminine doğrudan etkisi ( $\beta = -,148$   $p < 0,000$ )'dır, örgütsel bağlılığa doğrudan etkisi ( $\beta = -,112$   $p < 0,000$ )'dır. Tablo 28'e göre bu etki ( $\beta = -,223$   $p < 0,000$ )'dır. Meslek etiği algılamalarının, iş tatminine doğrudan etkisi ( $\beta = -,247$   $p < 0,000$ ), örgütsel bağlılığa doğrudan etkisi bulunmamaktadır. Bunun nedeni meslek etiği algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi istatistiksel olarak anlamlı çıkmadığından modelde bu etkiyi gösteren tek yönlü okun çıkarılmasıdır (Bakınız Şekil 17) . Tablo 28'e göre bu etki ( $\beta = -,186$   $p < 0,000$ )'dır. İş tatminin, örgütsel bağlılığa doğrudan etkisi ise, ( $\beta = ,752$   $p < 0,000$ )'dır. Buna göre aracılık etkisinde üçüncü şart sağlanmıştır.

**Tablo 34: Model 2'nin Dolaylı Etkilerine Ait Standardize Edilmiş Değerleri**

	Tükenmişlik	Meslek Etiği	İş Tatmini
İş Tatmini	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
Örgütsel Bağlılık	<b>-,112</b>	<b>-,186</b>	<b>,000</b>
*P<0,05			

Tablo 30'da YEM 'de yer alan değişkenler arasındaki dolaylı etkilerine ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde; tükenmişlik düzeyinin, iş tatmini üzerinde dolaylı etkisi bulunmamaktadır. Çünkü Tablo 29'a göre bu etki doğrudan bir etkidir. Ancak Tablo 30'a göre tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılığa dolaylı etkisi ( $\beta = -,112$   $p < 0,000$ )'dır. Bu durumda tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmini değişkeninin aracılık rolü bulunmaktadır. Bu durumda H8 hipotezi kabul edilmiştir. Aynı zamanda meslek etiği algılamalarının, iş tatmini üzerinde de dolaylı etkisi bulunmamaktadır. Çünkü Tablo 29'a göre bu etki doğrudan bir etkidir. Ancak Tablo 30'a göre meslek etiği algılamalarının örgütsel bağlılığa dolaylı etkisi ( $\beta = -,186$   $p < 0,000$ )'dır. Bu durumda meslek etiği algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmini değişkeninin aracılık rolü üstlendiği gözlenmektedir. Bu durumda H7 hipotezi kabul edilmiştir. İş tatminin, örgütsel bağlılığa dolaylı etkisi ise bulunmamaktadır. Bunun nedeni Tablo 29'da görüldüğü üzere iş tatmini örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir.

Model 2'de yer alan değişkenler arasındaki etkilere ait standardize edilmiş değerler bir bütün halinde incelendiğinde, tükenmişlik düzeyinin iş tatminine doğrudan etkisi bulunurken, örgütsel bağlılık üzerinde hem doğrudan hemde iş tatmini aracılığı ile dolaylı etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte meslek etiği algılamalarının iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi gözlenirken, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı doğrudan etkisi bulunmamaktadır. Fakat meslek etiği algılamalarının örgütsel bağlılık üzerinde iş tatmini aracılığı ile dolaylı etkileri gözlenmektedir.



## SONUÇ VE ÖNERİLER

Perakendeci işletmelerin günümüzde müşteri odaklı bir yaklaşımı benimsemiş olması onları sadece kar amaçlı örgütler olmaktan çıkarmaktadır. Bu nedenle işletmeler, müşteri istek ve ihtiyaçlarını doğru yer ve zamanda en uygun hizmet sunumuyla gidermek zorundadırlar. Bu nedenle perakendeci işletmeler ile müşterileri arasında iletişim köprüsü kuran, işletmeyi en iyi şekilde temsil yetkisine sahip, örgüt kültürünü benimsemiş ve örgüte bağlılığı üst seviyede olan, bunu yaparken de mesleki etik ve kuralların farkında olan, bunu davranışlarına yansıtan, aynı zaman da örgütten beklediği iş tatminini sağlamış, işletmeye sağladığı değer ile bireysel mutluluğu yakalamış satış elemanlarına duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Perakendecilik sektöründe nitelikli satış gücüne duyulan ihtiyaç giderek artmaktadır. Bunun nedeni ise perakende sektöründe meydana gelen ekonomik ve sosyal yapıdaki gelişmelerdir. Aynı zamanda bu gelişmeler, satış elemanlarının da yeni iş alanlarında kendine rahatlıkla yer bulmalarına imkân sağlamıştır. Perakende sektöründe ve satış elemanlarında meydana gelen değişimin satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediği düşünülmektedir. Yapılan literatür taraması sonucunda örgütsel bağlılık düzeyine etki eden en önemli faktörün iş tatmin değişkeni olduğu görülmüştür. İş tatmin düzeyinin de satış elemanlarının meslek etiği algılamaları ve tükenmişlik düzeyine göre farklılık göstereceği ön görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın genelinde, perakendecilik sektöründe çalışan satış elemanlarının, meslek etiği algılamaları, iş tatmini ve tükenmişlik düzeylerinin örgütsel bağlılık düzeylerine etkilerini belirlerken, bu değişkenler arasındaki ilişkinin yapısal bir modelini ortaya konulmuştur. Aynı zamanda sektör temsilcilerine bu konuda önerileride bulunularak sektörün gelişimine katkı sağlanmış ve ileride yapılacak akademik araştırmalara kaynak oluşturulması hedeflenmiştir.

Araştırmanın varsayımlarından biri de sektörde personel devir hızının yüksek olmasının nitelikli iş gücü kaybına neden olduğu yönündedir. Bu durumun, satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Günümüzde herhangi bir perakendeci işletme için satış elemanları önemli bir değerdir. Bu nedenle satış elemanlarının davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi gereklidir. Perakende sektöründe yapılan ön incelemelerde personel devir hızının yüksek olduğu sektörler; elektronik eşya perakendecileri (buzdolabı,

çamaşır makinesi), teknoloji marketleri (cep telefonu, bilgisayar) giyim perakendecileri (hazır giyim tekstil), gıda (fast food, restoran) perakendecileri, yapı marketler (inşaat malzemeleri), gibi perakendecilerin olduğu sektörlerde ön plana çıktığı görülmektedir.

Araştırma sonuçlarına genel olarak bakıldığında, araştırmaya katılan perakendecilerin satış elemanlarına bakıldığında genellikle yaşlarının (%65), 23-32 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara göre katılımcıların büyük bölümünün gençlerden oluştuğu söylenebilir. Ayrıca katılımcıların %53,8'i erkek, %46,2 kadınlardan oluşmaktadır. Kadın ve erkeklerin dağılımının bir birine yakın olduğu görülmektedir. Bu durumda perakendecilik sektörünün kadın istihdama katkıda bulunduğu yorumu yapılabilir. Katılımcıların, %49,4'ü evli, %50,6'sı bekar. Katılımcıların gelir durumlarına bakıldığında, %57,2'sinin 0-1500TL arası gelire sahip olduğu görülmektedir. Buna göre genel olarak satış elemanlarının aylık ücret düzeyinin diğer katılımcılara oranla düşük olduğu söylenebilir. Ücret, satış elemanlarının iş tatminine etki eden önemli değişkenlerden biridir. Dolayısıyla satış elemanlarının performanslarının ücretlendirilmesine dikkat edilmelidir. Öğrenim düzeylerine göre satış elemanlarının durumları incelendiğinde, % 75,2'si lise ve yüksekokul düzeyinde eğitime sahip oldukları görülmektedir. Lisans mezunlarının oranı %18,6 ve yüksek lisans mezunlarının oranı % 1,1'dir. Bu durumda, perakende sektöründeki satış elemanlarının eğitim seviyelerinin yeterli düzeyde olmadığı söylenebilir. Nitelikli iş gücüne ihtiyacın giderek arttığı sektörde gerek kurum içi eğitim gerekse kurum dışı eğitim faaliyetlerinin uygulanması satış elemanlarının gelişiminde önemli etkiye sahip olacağı düşünülmektedir. Satış elemanlarının, %57,9'nun satış danışmanı (satış sorumlusu, satış görevlisi, satış elemanı) olarak çalışmaktadır. Katılımcıların perakendeci işletmede çalışma süreleri incelendiğinde, yaklaşık %70'inin 3 yıldan daha kısa süre boyunca aynı işyerinde çalıştıkları görülmektedir. Kurumsal niteliğe sahip perakendeci işletmelerde bu çalışma süreleri çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin oluşması için yeterli değildir. Bununla birlikte 3 yıldan daha fazla süreden beri aynı iş yerinde çalışanların oranının ise %31,4 olduğu gözlenmiştir. Bu durumda, perakendecilik sektöründeki satış elemanlarının personel devir hızının yüksek olduğunu veya perakendeci satış elemanlarının ağırlıklı olarak işe yeni başlayan gençlerden oluştuğunu söylemek mümkündür. Katılımcıların perakende sektöründeki toplam çalışma sürelerine bakıldığında, %60,3'sü 37 AY ve

üzerinde sektör tecrübesine sahiptirler. Ayrıca perakende sektöründeki satış elemanlarının yaklaşık %40'nın 3 yıldan daha az bir tecrübeye sahip olduğu %60,3'nün 3 yılın üzerinde tecrübeye sahip olduğu görülmektedir. Buna göre perakendeci satış elemanlarının genç yaşta tecrübeli fakat aynı iş yerinde çalışma sürelerinin düşük olduğunu söyleyebiliriz. Bu durumda perakende sektöründe personel devir hızının yüksek olduğu varsayımının doğrulanabildiğini söyleyebiliriz. Perakendeci işletmelerin toplam personel sayısına göre büyüklüklerine bakıldığında %40,2'si 41 ve üzeri çalışanla orta ölçekli % 59,2'si küçük ölçekli işletme olduğu görülmektedir. Ancak bu durumun zincir mağazaların sadece şubelerine göre değerlendirmelerinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Perakendeci işletmelerin faaliyette bulunduğu alanlara bakıldığında %19,4'ü market (temel ihtiyaç malzemesi satan AVM'ler) alanında, %19,9'u giyim (tekstil, hazır giyim v.b.), %19,9'u Gıda (fast food, restaurant v.b.) alanında, %20,8'i yapı market (inşaat malzemeleri) alanında, %19,9'u bilişim (teknoloji marketleri) alanında faaliyet gösterdiği gözlenmiştir.

Satış elemanlarının iş tatmin düzeyine ilişkin ortalamalara bakıldığında, satış elemanlarının genel olarak içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin beklenenin altında olduğu söylenebilir. Genel tatmin düzeyinde ise kısmende olsa yaptıkları işten memnun oldukları söylenebilirken, satış elemanlarının, yöneticilerin kendilerini idare etme tarzı, yaptıkları iş karşılığında aldıkları ücret ve iş yerinde terfi olanaklarının sunulması açısından iş tatmini sağlamada kararsızlık yaşadıklarını söylemek mümkündür.

Satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin ortalamalara bakıldığında, genel olarak satış elemanlarının zorunlu bağlılık düzeylerinin düşük olduğu, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinin ise beklenenin altında olduğu söylenebilir. Bu durumda satış elemanlarının genel olarak örgütsel bağlılık düzeylerinin beklenen düzeyin altında olduğunu söylemek mümkündür. Satış elemanlarının özellikle iş yerinden ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğuna inanması, iş yerinde çalışmasının nedenini işten ayrılmasının büyük kişisel fedakârlık gerektirdiğine inanması, işten halen çalışıyor olmasının nedenini alternatiflerinin az olmasına bağlıyor olması, işinden ayrılma kararı verdiğinde hayatının büyük bir bölümünün zarara uğrayacağını düşünmesi, satış elemanlarının

zorunlu bağıllık düzeylerinin, beklenenden yüksek olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Zira satış elemanlarının işletmelerine karşı kendilerini zorunlu olduğu için bağılı olduklarını hissetmeleri değil, kendilerini o işletmenin bir parçası olarak görmeleri beklenmektedir. Ayrıca “işimden ayrılmanın, iş arkadaşlarıma duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum” ifadesine verdikleri cevaplarda ise katılıp katılmama konusunda kararsız oldukları görülmektedir. Bu durumda satış elemanlarının iş arkadaşlarına karşı sorumluluk duygularının yeterince oluşmadığını söylemek mümkündür

Satış elemanlarının meslek etiği algılamalarına ilişkin ortalamalara bakıldığında, satış elemanlarının genel olarak etik olmayan satış uygulamalarını yanlış bulduklarını, etik olan satış uygulamalarını ise doğru bulmak konusunda kararsız kaldıkları söylenebilir. Ayrıca satış elemanlarının “Müşteriye söz verilen zamanda ürün hazır olmadığında özür dilemek”, “Daha önce ilan ettiğiniz bir ürün stoklarda kalmadığında müşteriden özür dilemek” ve “Kötü davranış sergileyen müşteriler karşısında kendinizi savunmak” ifadelerine verdikleri cevaplarda ise kararsız oldukları görülmektedir. Bu durumda satış elemanlarının müşterilere yönelik davranışlarında etik kuralara göre davranma noktasında kararsızlık yaşadıkları görülmektedir. Bu durum satış elemanlarının satış uygulamalarında bazı durumlarda etik olmayan davranışları sergilemeye yönelik tutum sergileme eğiliminde olduklarını gösterebilmektedir.

Satış elemanlarının tükenmişlik düzeylerine ilişkin ortalamalara bakıldığında, genel olarak satış elemanlarının, tükenmişlik hissine “Ayda Birkez” veya “Her Ay” kapıldıkları görülmektedir. Bu durum, satış elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin beklenen sıklıkta olmadığını söylemek mümkündür. Ancak “İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarını etkili bir şekilde çözerim” ifadesinde “her hafta” bu duyguya kapıldığını ifade etmektedirler. Bu durum satış elemanlarının iş arkadaşlarının sorunlarının çözümünde yardımcı olma eğiliminde olduklarını göstermektedir. “Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir, “Kendimi çok çaresiz hissediyorum”, “İş yerindeki bazı insanların bazı problemlerinden dolayı beni suçladıklarını hissedirim” verdikleri cevaplarda ise yılda birkaç kez bu duyguya kapıldıkları görülmektedir. Bu sonuçlar beklenen bir durumu ifade etmektedir. Satış elemanlarının iş hayatında hangi sıklıkla bu duygulara

kapıldığı bireysel mutluluklarının değerlendirilmesinde önemli bir etkidir. Genel olarak satış elemanlarının tükenmişlik düzeylerinin bu değişkenler açısından düşük olduğunu söylemek mümkündür.

Araştırmada yer alan hipotezlerin sonuçlarına genel olarak bakıldığında, satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerine etki eden ön önemli değişkenin iş tatmini olduğu görülmektedir. Ancak tükenmişlik düzeylerinin ve meslek etiği algılamalarının da hem örgütsel bağlılık, hem de iş tatmini üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerinin olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda satış elemanlarının tükenmişlik düzeyi ile meslek etiği algılamaları arasında bir ilişki olduğu görülmüştür.

İş tatminin, örgütsel bağlılık düzeyine etkilerinin incelendiği Macintosh ve Krush (2014)'un araştırmasına göre, cinsiyet, yaş, ücret, örgütsel bağlılık düzeyi, meslek etiği algılamaları ve bunlarla birlikte gelen tükenmişlik düzeylerinin, iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işletme yöneticileri ile olan ağ bağlantıları arasındaki ilişkinin incelendiği bu araştırmada kadınlar ve erkeklerin yöneticilerle olan ilişkilerinin farklılık gösterdiği, dahası bu farklılıkların farklı faydalar sağladığı ve bu faydaların iş tatmini düzeylerinin kadın ve erkekler de farklı algılanmasına neden olduğu ileri sürülmüştür. Yani kadınların iş tatmini düzeyi ile yöneticilerle bağlantıları arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken, bu durum kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinde de olumlu etki yaratmıştır. Araştırmadan elde ettiğimiz sonuçlara göre, İş tatmin düzeyinin, örgütsel bağlılık düzeyine etkisinin ( $\beta = ,752$   $p < 0,000$ ) anlamlı ve pozitif yönlü olduğu gözlenmiştir. Bu durumda H1 hipotezimiz kabul edilmiştir. Yani iş tatmin düzeyi yüksek olan bir satış elemanın örgütsel bağlılık düzeylerinin de yüksek olması beklenmektedir. Bu sonuç, literatürde yer alan diğer araştırmaların sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Satış elemanlarının iş tatmin düzeyi üzerinde etkili olan, bireysel (demografik özellikler, kişilik yapısı, kültür düzeyi, işe yönelik tutumlar, işten ayrılma niyeti ) ve örgütsel ( ücret, terfi, iş ve işin özellikleri, iş arkadaşları ile olan ilişkiler, yönetim tarzı, iş yerindeki konum, örgütsel etik iklim, iş bölümü ve uzmanlaşma, motivasyon, rekabetçi stratejiler ) pek çok faktör bulunmaktadır. İşletmelerin bu faktörlerin etkilerini belirleyip, çalışanların iş tatminlerinin

sağlanmasına yönelik eylemlere yönelmesi satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini artıracığı düşünülmektedir.

Tükenmişlik düzeyinin iş tatmini ve satış elemanlarının bireysel başarısına etkilerini inceleyen Swider ve Zimmerman (2010)'a göre tükenmişlik birden çok bileşeni olan, satış elemanın verimliliğini, iş tatmini ve örgütsel bağlılığını doğrudan etkileyen bir kavramdır. Ayrıca bireyde uyku bozuklukları, fiziksel hastalıklar, işe devamsızlık gibi pek çok sorunu da beraberinde getirmektedir. Ayrıca iş tatmini, tükenmişlik ve yaşam tatmini karşılıklı etkileşim içindedirler. Tükenmişlik düzeyi yüksek olan bireylerin aile yaşamının ve iş yaşamının bu durumdan olumsuz etkilendiği belirtilmektedir. Lewin ve Sager, (2007)'in yaptığı diğer bir çalışmada, tükenmişlik düzeyi ile işe devamsızlık ve işletmelerin personel devir hızı arasında dolaylı pek çok bağlantının var olduğu belirtilmektedir. Buna göre, çalışanların tükenmişlik düzeyleri ile ilişkili olarak örgütsel ve bireysel maliyetlerin arttığı belirtilmektedir. Şeşen, (2011)'nin Belicki ve Wollcott (1996)'un yaptığı bir çalışmadan aktardığı bulgulara göre, bir çalışanın iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurmasının, kurum içerisinde yapılan değişimlerde rol almasının ve bu kapsamda fikirlerine değer verildiğini görmesinin iş tatminini artırırken, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeyini azalttığını gözlemlemişlerdir. Tüm bu sonuçların araştırma sonuçları ile uyum gösterdiğini söyleyebiliriz. Araştırmadan elde edilen bulgulara göre, tükenmişlik düzeyinin, iş tatmin düzeyini ( $\beta = -.148, p < 0,016$ ) anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmektedir. Bu sonuç istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu durumda H5 hipotezi kabul edilmiştir. Yani tükenmişlik düzeyi azaldıkça, iş tatmin düzeyinin artması beklenmektedir. Bu sonuç diğer araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu durumda tükenmişlik düzeyi yüksek olan bir satış elemanın, iş tatmin düzeylerinin düşük olması beklenmektedir. İş tatmini üzerinde etkili olan, bireysel ve örgütsel pek çok faktörün bulunduğu daha önce belirtilmişti. Tükenmişlik düzeyinde de bireysel (demografik özellikler, bireysel beklentiler, motivasyon, kişilik, performans, özel yaşamda karşılaşılan stres, biçimsel olmayan ilişkiler, üstlerden görülen destek, v.b.) ve örgütsel ( iş yükü, rol belirsizliği, denetim odağı inancı, ödüllendirme ve değerler, örgütsel adalet, örgüt kültürü, v.b.) pek çok faktör etkili olmaktadır. İşletmelerin bu faktörlerin etkilerini belirleyip çalışanların iş tatminlerinin sağlanmasına yönelik eylemlere yönelmesinin satış elemanlarının iş tatmin düzeylerini etkileyeceği düşünülmektedir.

Meslek etiği algılamalarına etki eden faktörlerin iş tatmini üzerindeki yansımalarının incelendiği İslamoğlu, (2007)'nin aktardığı bir araştırmaya göre, perakende sektöründeki satış elemanlarının içinde bulunduğu örgütün kültür düzeyinin, kendilerini güvende hissetmeleri, rahat hareket etme duygusuna ve iletişim kurma özgüvenine sahip olmalarında etkili olduğu belirtilmektedir. Bununla birlikte pazarlama yöneticilerinin yaptığı işlerde ahlaklı davrandığını algılayan çalışanların, işlerinden daha fazla tatmin sağladığı belirtilmektedir. Eğer, kurum içinde yönetimin uygulamaları çalışanlar tarafından kabul görmezse, çalışanın kuruma güveni azalacak ve güvensizlik artacağı ön görülmüştür. Lee and Dubinsky (2003)'nin yaptığı diğer bir araştırmaya göre, perakende sektöründeki satış elemanlarının sahip olduğu, güvenilirlik, uzmanlık, empati yeteneği, samimiyeti, coşkusu, benzersizlik ve profesyonel bir görünüm gibi temel nitelikleri müşteri duyguları üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Jaramillo ve ark., (2013)'nin yaptığı başka bir çalışmada, örgütlerinde etik iklimin oluşturulmasında perakendeci yöneticinin desteğini gören satış elemanlarının, iş tatmininin olumlu yönde etkilendiği belirtilmiştir. Mulki ve ark., (2006)'nı yaptığı araştırmaya göre, satış elemanlarının yeteneklerinden en yüksek verimi elde etmek için onlara işletme içinde fırsatlar yaratmak gerektiği düşünülmektedir. Dahası işletme içinde etik davranışlar üst yönetimce desteklendiğinde, iş tatminin arttığı, çalışanların ve yöneticilerin pozitif etik iklim algılamalarının, çalışanların iş tatminlerini doğrudan etkilediği belirlenmiştir. Bu sonuçların araştırmanın sonuçları ile uyum göstermemektedir. Yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlara göre meslek etiği algılamaları, iş tatmin düzeyini ( $\beta = -.247$   $p < .000$ ) anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir. Bu durumda H3 hipotezi kabul edilmiştir. Yani satış elemanların meslek etiği algılamaları arttıkça, iş tatmin düzeylerinde bir azalış meydana gelmektedir. Bu sonuç diğer araştırma sonuçları ile farklılık göstermektedir. Ancak Bateman ve Valentine, (2015)'nin yaptığı başka bir araştırmada, satış elemanlarının satış hedeflerine ulaşma veya kotaları doldurma baskısının, satış elemanlarını etik olmayan davranışlarda bulunmaya zorladığı belirtilmektedir. Chonko ve Hunt, (2000)'un yaptığı diğer bir çalışmada, perakende sektöründe ve diğer sektörlerdeki çoğu pazarlama yöneticisi etik dışı davranışların başarısızlığa neden olduğuna inanmadıkları, dahası başarılı pazarlama yöneticilerinin bazı özel durumlarda etik dışı davranışlarının başarıyı getireceğini düşündükleri belirtilmiştir. Bu sonuçlar, araştırma sonuçları ile benzerlik göstermektedir. Bu

durumda iş tatmini üzerinde etkili olan, bireysel ve örgütsel pek çok faktörün bulunduğu bilinmektedir. Satış elemanlarının meslek etiği algılamaları düzeyinde de bireysel (demografik özellikler, etik kuralları farklı yorumlama, bencillik, etik ikilem, mesleki bilgi yetersizliği v.b.) ve örgütsel (yöneticilerin farklı etik algılamaları, pazar yapısı ve rekabet, ücret, karşılıklı güvensizlik, etik davranışların esnetilmesi v.b.) pek çok faktör etkili olmaktadır. İşletmelerin bu faktörlerin etkilerini belirleyip çalışanların meslek etiği algılamalarının iş tatminlerinin üzerindeki olumsuz etkilerini önlerken olumlu etkilerin de artırılmasını sağlayabilmektedirler.

Tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisinin incelediği araştırmalara göre, satış elemanları gibi pek çok iş gücünün işle ilgili yaşadığı tükenmişlik düzeylerinin kritik seviyelere ulaştığı belirtilmektedir. Buna göre tükenmişlik düzeylerinin satış elemanları üzerindeki sonuçlarını; benlik saygısının azalması, iş performansının azalması, yapılan işe, müşterilere ve organizasyona karşı yabancılaşma ve artarak kötüye giden madde kullanımı gibi pek çok etkilerinin olduğu gözlenmiştir. Maslach ve Jackson (1981), tarafından yapılan araştırmada, tükenmişlik düzeyinin kişinin kendini ve çalıştığı kurumu geliştirme isteği üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu, dahası 1976 yılında yaptıkları başka bir çalışmada tükenmişliğin, çalışanların işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Perakende sektöründeki satış elemanlarının duygusal bağlılık düzeylerinde etkili olan kişisel ve bağlamsal önceliklerin belirlenmesi için Simintiras ve ark., (2012) tarafından yapılan bir araştırmada, satış elemanlarının duygusal bağlılık düzeyi yüksek olmasının, satış becerileri, işi sevmeye derecesini, görev süresini etkilediği ortaya konulmaktadır. Tüm bu sonuçların, araştırmanın sonuçları ile uyum gösterdiğini söyleyebiliriz. Bununla birlikte tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılığı ( $\beta = -.112, p < 0,015$ ) negatif yönde etkilediği görülmüştür. Bu durumda H4 hipotezi kabul edilmiştir. Yani satış elemanlarının tükenmişlik düzeyi arttıkça örgütsel bağlılık düzeylerinin azalması beklenmektedir. Perakendeci işletmelerin satış elemanlarının tükenmişlik düzeyine etki eden faktörleri belirleyip çalışanlarının tükenmişlik düzeyini azaltan, örgütsel bağlılık düzeylerini artıran uygulamalara yönelmeleriyle satış elemanlarında yüksek düzeyde örgütsel bağlılık sağlanabileceği düşünülmektedir.

Satış elemanlarının meslek etiği algılamalarının, örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin incelendiği Roman ve Ruiz (2005) tarafından yapılan bir araştırmaya göre,



satış elemanın etik davranışlarının, müşteri memnuniyeti, güven ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Dahası satış elemanlarının sağladığı memnuniyet ve güven duygusunun müşterinin satış elemanlarına bağlılığında pozitif etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca müşterinin işletmeye yönelik tutumlarında satış elemanlarının olumlu yaklaşımları olumsuz yaklaşımlarına göre pozitif etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Perakendecilik sektöründe çalışan satış elemanlarının etik algılamaları ve bu algılamaların demografik özellikler itibariyle farklılık gösterdiği belirtilen Varinli ve Kurtoğlu (2005) tarafından yürütülen araştırmaya göre, satış elemanlarının genel olarak etik olmayan satış uygulamalarına olumlu bakmadıkları, etik uygulamaları ise daha çok benimsedikleri belirtilmektedir. Bu sonuçların, yapılan bu araştırmanın amacı ile uyum gösterdiği söylenebilir. Ancak elde edilen bulgulara göre meslek etiği algılamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin ( $\beta = -.070$   $p < .101$ ) istatistiksel olarak anlamlı olmadığı gözlenmiştir. Bu durumda H2 hipotezi red edilmiştir. Yani satış elemanlarının meslek etiği algılamalarının, örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır. Ancak iş tatmini değişkeninin aracılığıyla dolaylı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir.

Perakendecilik sektöründe çalışan satış elemanlarının etik algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi inceleyen Torlak (2002) tarafından yapılan araştırmaya göre, satış elemanlarının makyavelist eğilimleri arttıkça müşterilerle iletişime verdikleri önemin azaldığı, sahip oldukları pazar ve müşteri bilgilerini paylaşmada daha cimri davrandığı ve müşteri şikâyetleri ile ilgili ayrıntılara önem vermemeye başladıkları belirtilmektedir. Lewin ve Sager (2007) tarafından yapılan diğer bir çalışmada, tükenmişlik, müşterilere, iş arkadaşlarına veya yöneticilerine karşı alaycı, duygusuz ve olumsuz tutumlar olarak algılanan ve etik dışı davranışlara neden olan bir faktör olarak görülmektedir. Kişilerin örgüt içi etik davranışlarında ikincil travmatik stresin tükenmişlik düzeyine etkilerini inceleyen Evarell ve Paulson (2004) tarafından yürütülen bir araştırmada, tükenmişlik düzeyinin önlenmesinde ve etkilerinin azaltılmasında içsel kontrolün ve denetimin, iş arkadaşlarının desteğinin ve doğru yönetici müdahalelerinin olumlu etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Bu sonuçların, araştırmanın sonuçları ile uyum gösterdiğini söyleyebiliriz. Meslek etiği algılamaları ile tükenmişlik düzeyi arasındaki ilişkinin ( $\beta = .218$   $p < 0,000$ ) pozitif yönlü olduğu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Bu

durumda H6 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda satış elemanlarının meslek etiği algılamaları artıkça, tükenmişlik düzeylerinin de artması beklenmektedir. perakendecilik sektöründeki yöneticilerin bu durumda satış elemanlarının tükenmişlik düzeyi ve meslek etiği algılamalarına etki eden faktörleri belirlemesi ve etkilerinin işletme menfaatlarına olumlu etkiler yaratabilecek şekilde düzenlenmesini sağlayarak, satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini de olumlu yönde etkileyebileceği düşünülmektedir.

YEM 'de yer alan değişkenler arasındaki dolaylı etkilerine ait standardize edilmiş değerler incelendiğinde; tükenmişlik düzeyinin, iş tatmini üzerinde dolaylı etkisi bulunmamaktadır. Çünkü bu etki doğrudan bir etkidir. Ancak tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılığa dolaylı etkisi ( $\beta = -.112$   $p < 0,000$ )'dır. Bu durumda tükenmişlik düzeyinin örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmini değişkeninin aracılık rolü bulunmaktadır. Bu durumda H8 hipotezi kabul edilmiştir. Bu durumda tükenmişlik düzeyi yüksek olan satış elemanlarının iş tatmin düzeyinin düşük olması beklenmektedir. Dolayısıyla iş tatmin düzeyi düşük olan bir satış elemanın da örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olacağı söylenebilir. Bu dolaylı etkide temel faktör tükenmişlik düzeyidir.

Meslek etiği algılamalarının, iş tatmini üzerinde dolaylı etkisi bulunmamaktadır. Çünkü bu etki doğrudan bir etkidir. Ancak meslek etiği algılamalarının örgütsel bağlılığa dolaylı etkisi ( $\beta = -.186$   $p < 0,000$ ) bulunmaktadır. Bu durumda meslek etiği algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisinde iş tatmini değişkeninin aracılık rolü üstlendiği gözlenmektedir. Bu durumda H7 hipotezi kabul edilmiştir. İş tatminin, örgütsel bağlılığa dolaylı etkisi ise bulunmamaktadır. Bunun nedeni iş tatmini örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir. Buna göre Model 2'de yer alan değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkilere ait standardize edilmiş değerler bir bütün halinde incelendiğinde, tükenmişlik düzeyinin iş tatminine doğrudan etkisi bulunurken, örgütsel bağlılık üzerinde hem doğrudan hemde iş tatmini aracılığı ile dolaylı etkisi bulunmaktadır. Bununla birlikte meslek etiği algılamalarının da iş tatmini üzerinde doğrudan etkisi gözlenirken, örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı doğrudan bir etkisi bulunmamaktadır. Fakat meslek etiği algılamalarının örgütsel bağlılık üzerinde iş tatmini aracılığı ile dolaylı etkileri gözlenmektedir.

Yukarıda da belirtildiği üzere araştırmanın temel konusu, satış elemanlarının örgütsel bağlılık düzeyine etki eden iş tatmini, meslek etiği algılamaları ve tükenmişlik düzeyi gibi soyut kavramlar arasındaki ilişkiler incelenerek, araştırmanın görsel bir modeli ortaya konulmuştur. Ancak bu modelde her bir değişkene ait alt faktörler ve bu alt faktörler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler modelin görsel sunumunda yer almasa da sonuçlar tablo yardımıyla ifade edilmiştir. Araştırma sonuçları bir bütün halinde değerlendirildiğinde örgütsel bağlılığın üç alt faktörden (duygusal bağlılık, normatif bağlılık zorunlu bağlılık) oluştuğu gözlenmiştir. Araştırmada bu ölçeğin alt boyutlarına doğrudan veya dolaylı etki eden değişkenlere değinilmemiştir. İleride bu konuların daha ayrıntılı incelenmesi başka bir araştırma konusu olabilir.

İş tatmini değişkenin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönlü güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yine bu değişkene ait alt faktörlerin (içsel tatmin ve dışsal tatmin) örgütsel bağlılık ve alt faktörlerine dolaylı ve doğrudan etkisine araştırmada yer verilmemiştir. Bu konunun ileride yapılacak çalışmalarda daha detaylı incelenmesi önerilmektedir.

Meslek etiği algılamaların üç faktörden (müşteri etiği, iş etiği ve iş arkadaşlarına ilişkin etik algılamalar) oluştuğu gözlenmiştir. Bu faktörlerin iş tatmini ve alt faktörlerine etkisi, örgütsel bağlılık ve alt faktörlerine etkisine ilişkin bilgiler araştırmaya konu edinmemiştir. Bu konularının ileride yapılacak araştırmalarda detaylı incelenmesi gereklidir.

Tükenmişlik düzeyinin de üç faktörden (duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı düzeyi) oluştuğu gözlenmiştir. Bu faktörlerin iş tatmini ve alt faktörlerine etkisi, örgütsel bağlılık ve alt faktörlerine meslek etiği algılamaları ve alt faktörlerine etkisine ilişkin bilgiler araştırmaya konu edinmemiştir. Tüm bu değişkenler ve alt faktörleri arasındaki dolaylı ve doğrudan ilişkilerin başka araştırmalarda incelenmesi önerilmektedir.

Araştırmanın konusu, satış elemanlarının bireysel anlamda örgütsel bağlılık, iş tatmini, meslek etiği algılamaları ve tükenmişlik düzeylerine ilişkin değerlendirmelerini içermektedir. Bu kavramlar, soyut ve değerlendirilmesi zor olan kavramlar olması nedeniyle, araştırma sonucunda elde edilen değerlendirmelerin

objektif değerlendirmeler olmaması, araştırmanın en önemli kısıtıdır. Araştırmanın bir diğer önemli kısıtı da, örneklem kitlesinin, bilişim sektöru, gıda, tekstil, yapı marketleri ve temel gıda market çalışanlarından oluşması ve tüm bu işletmelerin Antalya ilinde faaliyet gösteren perakendecilerden oluşması araştırma sonuçlarının genelleştirmesini engelleyen önemli kısıttır. Bu nedenle araştırma sonuçlarının perakendecilik sektörünün tamamını ve Türkiye genelini yansıtmaması mümkün değildir. Araştırma sonuçları sadece, örneklem kapsamına giren satış elemanlarının düşüncelerini yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık, iş tatmini, meslek etiği algılamaları ve tükenmişlik düzeyleri konusunda perakendecilerin değerlendirmeleri, belirtilen perakendeci işletmeler dışında başka alanlarda faaliyet gösteren perakendecilere ve diğer illerde faaliyet gösteren işletmelere göre farklılık gösterebilir.

Perakendecilik sektöründeki satış elemanlarının yönetimi, örgütsel bağlılık düzeyi, iş tatmini, meslek etiği algılamaları ve tükenmişlik düzeylerine etki eden bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve çevresel faktörler ve tüm bu faktörlerin sektörel etkileri ve sonuçları daha önceki bölümlerde ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Bu çalışmada, etkili olan bu faktörlerden ziyade, gözlenemeyen değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin gösterildiği yapısal model ortaya konulmuştur. Ancak tüm bu değişkenlere ait alt faktörlerin, bireysel faktörlerin, örgütsel faktörlerin ve çevresel faktörlerin bir arada olduğu yeni yapısal modeller oluşturularak, konu farklı yönleriyle ele alınabilir.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

Arbuckle, James L., *AMOS 18 Users' Guide*, Copyright © 1995–2009 by Amos Development Corporation All rights reserved. Printed in the United States of America, 2007.

Armağan, Ece Aksu, *Pazarlama Açısından Etik*, Editörler: Varinli İnci ve Çatı, Kahraman, *Güncel Pazarlama Yaklaşımlarından Seçmeler*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2008.

Balay, Refik, *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*, Pegem Akademi 2.Baskı: ISBN 978-605-364-789-8 Eylül, Ankara, 2014.

Bayram, Nuran, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş-Amos Uygulamaları*, Ezgi Kitabevi, İstanbul, 2010.

Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti. 6. Basım, İstanbul, 2006.

Byrne, Barbara M., *Structural Equation Modeling With AMOS: Basic Concepts, Applications, And Programming*, 2nd Ed. P. Cm. -- (Multivariate Applications Series) Routledge Taylor & Francis Group, LLC, Routledge İs An İmprint Of Taylor & Francis Group, An Informa Business, 2010.

Byrne, Barbara M., *Structural Equation Modeling With Mplus : Basic Concepts, Applications, And Programming*, (Multivariate Applications Series) Routledge Taylor & Francis Group, LLC, Routledge İs An İmprint Of Taylor & Francis Group, An Informa Business, 2012.

Çabuk, Serap, *Satış Gücü Yönetimi*, Nobel Kitabevi, Adana, 2005.

Çelik, H. Eray ve Yılmaz, Veysel, *Yapısal Eşitlik Modellemesi-Temel Kavramlar-Uygulamalar-Programlama*, Anı Yayıncılık, Yenilenmiş 2.Baskı, Ankara, 2013.

Drucker, Peter. F., *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çeviri: İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbun, Epsilon Yayıncılık Hiz., İstanbul, 2007.

Field, Andy, *Discovering Statistics Using SPSS*, Second Edition, Sage Publication, London, Thousand Oaks, New Delhi, 2005.

Hair, Joseph.F., Black, William.C., Babin Bary J., and Anderson, Rolf E., , *Multivariate Data Analysis*, Seventh Edition, 2009.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi, *Pazarlama Yönetimi*, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2007.

Kalaycı, Şeref, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd., 4. Baskı Ankara, 2009.

Kartal, Cihat, *İnternet Ortamında Pazarlama (Elektronik Ticarete İlk Adım)*, Gazi Kitabevi, Ankara, 2002.

Kolçak, Menşure, *Meslek Etiği*, Ekin Yayınevi, 2. Baskı, Bursa, 2013.

Kotler Philip, *Kotler ve Pazarlama*, Çev. Ayşe Özyağcılar, Sistem Yayıncılık, 3. Basım, İstanbul, 2003.

Kotler Philip, Marketing Management, Millenium Edition Compilation Copyright, by Pearson Custom Publishing, Printed in the United States of America, 10th, 2002.

Kotler, Philip ve Caslione, J.A., *Kaos Yönetimi- Çalkantılar Çağında Yönetim Ve Pazarlama*, Çeviri: Kıvanç Dündar, Optimist Yayınları, İstanbul, 2011.

Kotler, Philip, *A'dan Z'ye Pazarlama*, Çev. Aslı Kalem Bakkal, Kapital Medya, A.S., İstanbul, 2007.

Luthans, Fred, , *Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*, 12th Ed.P. Cm. Published by McGraw-Hill/Irwin, a business unit of The McGraw-Hill Companies, Inc., 1221, Avenue of the Americas, New York, 2010

Meydan, Cem Harun ve Şeşen Harun, *Yapısal Eşitlik Modellemesi-Amos Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, İkinci Baskı, İstanbul, 2015.

Mucuk, İsmet, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, 17. Basım, İstanbul, 2009.

Odabaşı, Yavuz ve Oyman Mine, *Pazarlama İletişimi Yönetimi*, Kapital Medya Hizmetleri A.Ş., Kasım, İstanbul, 2004.

Odabaşı, Yavuz, *Satışta ve Pazarlamada Müşteri İlişkileri Yönetimi*, Sistem Yayıncılık, 6. Baskı, İstanbul, 2006.

Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem, *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, 4. Baskı, Bursa, 2010.

Öztürk Başpınar Nuran ve Çakıroğlu Demet, *Meslek Etiği*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2011.

Perrealut, William D., Cannon, Joseph P., Mccarty, E. Jerome, *Essentials Of Marketing A Marketing Strategy Planning Approach (Pazarlamanın Temel İlkeleri Bir Pazarlama Stratejisi Planlama Yaklaşımı)*, Çeviri Editörü: Asım Günal Önce 13. Basımdan Çeviri, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic.Ltd.Şti. Ankara, 2013.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İşletmelerde Halkla İlişkiler*, Furkan Ofset, 6. Baskı, Bursa, 2004.

Schumacker, Randall.E., And Lomax, Richard G., *A Beginner's Guide To Structural Equation Modeling*, Third Edition, By Taylor And Francis Group, LLC Routledge Is An İmprint Of Taylor & Francis Group, An Informa Business, 2010.

Şimşek, Ömer Faruk, *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş-Temel İlkeler Ve LİSREL Uygulamaları*, Ekinoks Eğitim Danışmanlık Hiz. ve Bas. Yay. Dağ. San. ve Tic. Ltd. Şti., Ankara, 2007.

Tabachnick, Barbara G. And Fidell, Linda S., *Using Multivariate Statistics*, Sixth Edition, Copyright by Pearson Education, Inc. All Rights Reserved. Manufactured In The United States Of America, 2012.

Taşkın, Erdoğan, *Satış Yönetimi, Denetimi ve Türkiye’de Uygulanması*, Kazancı Kitap Ticaret Aş. İstanbul, 1997.

Tek, Ömer Baybars ve Orel, Fatma Demirci, *Perakende Pazarlama Yönetimi*, 2. Baskı, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2006.

Tek, Ömer Baybars ve Orel, Fatma. Demirci, *Perakende Pazarlama Yönetimi*, Birleşik Matbaacılık, İzmir, 2008.

Tek, Ömer Baybars, *Pazarlama İlkeleri Global Yönetimsel Yaklaşım Türkiye Uygulamaları*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., 8. Baskı, İstanbul, 1999.

Tek, Ömer Baybars, *Perakende Pazarlama Yönetimi*, Üçel Yayıncılık Dağıtım, İzmir, 1984.

Torlak, Ömer, *Pazarlama Ahlakı*, Beta Basım Yayım, 5. Baskı, İstanbul, 2009.

Torlak, Ömer, *Pazarlama Ahlakı*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2001.

Uslu, Aypar Topkara, *Kişisel Satış Teknikleri*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 3. Baskı, İstanbul, 2006.

Varinli, İnci ve Oyman Mine, *Perakendeciliğe Giriş*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Saray Matbaacılık, 1. Baskı, Ankara, 2013.

Varinli, İnci, *Marketlerde Pazarlama Yönetimi*, Detay Yayıncılık 2. Baskı, Ankara 2008.

Varinli, İnci, *Marketlerde Pazarlama Yönetimi*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005.

Yükselen Cemal, *Pazarlama, İlkeler-Yönetim*, Detay Yayıncılık, 5. Baskı, ,Ankara, 2006.

Zaiss, Carl. D., ve Gordon, Thomas., *Etkili Satış Eğitimi*, Çeviri: Emel Aksay, Sistem Yayıncılık, 5. Baskı, İstanbul, 2007.

## TEZLER

Akdoğan, H., *Muhasebe Meslek Etiğinin Kamunun Aydınlatılmasındaki Önemine Meslek Mensuplarının Yaklaşımları*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2003.

Avcılar M.Y., **Tüketici Temelli Perakendeci Değerinin Ölçümü: Adana İlinde Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Niğde Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde, 2010.

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

Borritz, Marianne, **Burnout In Human Service Work- Causes And Consequences, Results Of 3-Years Of Follow-Up Of The PUMA Study Among Human Service Workers In Denmark**, National Institute of Occupational Health, PhD Thesis, Denmark, 2006.

Cookson, Charles, **The Role Of Work-Life Balance Programs In Job Satisfaction, Walden University**, Doctoral Study Submitted In Partial Fulfillment Of The Requirements For The Degree Of Doctor Of Business Administration, 2016.

Dağlı, S. Ş., **Muhasebe Meslek Etiği Ve Meslek Mensuplarının Etik Hakkındaki Görüşleri Üzerine Isparta İlinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2013.

Eroğlu, E., **Toplam Kalite Yönetimi Uygulamalarının Yapısal Eşitlik Modeli İle Analizi**, Yayınlanmamış Doktora Tezi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler Bilim Dalı, İstanbul, 2003.

Gaitan, Peggy E., **Teacher Burnout Factors As Predictors Of Adherence To Behavioral Intervention**, A Dissertation Submitted To The Faculty Of The Graduate School Of The University Of Minnesota, 2009.

Hayatoğlu Ö., **Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu, 2010.

Kurtoğlu, R., **Perakendecilikte Etik ve Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri, 2008.

Odabaş İpek, **Yapısal Güçlendirme İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Rolü: Öğretmenler Üzerinde Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz, 2014.

Orel, O., **Organize Perakende Sektöründe Çalışanların Mesleki Tükenmişlik Düzeyleri ile İşe Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin, 2013.



Perçin, Mehmet, **İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta,2008.

ÜSTER Z., **Elektronik Ortamda Alışveriş Yapanların Kontrolsüz Satın Alma Eğilimlerinin İncelenmesi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karabük Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karabük, 2014.

Yılmaz, Çiğdem., **Gazi Osmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Örgütsel Güven Ve Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Tokat İli Özel Ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Tokat, 2012.

## MAKALELER

Alexander, N., (2011), “British Overseas Retailing, 1900–60: International Firm Characteristics, Market Selections And Entry Modes”, *Business History* Vol. 53, No. 4, July 2011, 530–556.

Allen, N. J., and Meyer, J. P. (1990). “The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization”, *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Anderson, J. C., and Gerbing, D. W. (1988), “Structural Equation Modeling In Practice: A Review And Recommended Two-Step Approach”, *Psychological Bulletin*, 103(3), 411.

Arslan, Ramazan., Efe, Dilek ve Aydın, Erhan, (2013), “Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, , Cilt:5, Sayı:3, S. 169-180

Aslan Şebnem, (2008), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması” *Celal Bayar Üniveristesi İ.İ.B.F, Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt:15, Sayı:2, S.165

Attia, Ashraf, Mahesh N. Shankarmahesh, Anusorn Singhapakdi (1999), “Marketing Ethics: A Comparison Of American And Middle-Eastern Marketers” *International Business Review* 8, 611–632.

Ay Ü., Kılıç K.C., Biçer M., (2009), “İlaç ve Sigorta Sektörlerinde Çalışan Satış Elemanlarının İş Davranışlarının Örgütsel Etik iklim ile ilişkisi Üzerine Bir Çalışma” *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2, S. 57-71.

Ayyıldız, H., ve Cengiz, E., (2006), “Pazarlama Modellerinin Testinde Kullanılabilecek Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Üzerine Kavramsal Bir İnceleme” *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F, Dergisi*, 11(2).

Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988), “On The Evaluation Of Structural Equation Models” *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 16(1), 74-94.

Bakri Norhani and Ali Nazim, (2015), “The Impact Of Organizational Justice On Turnover Intention Of Bankers Of Kpk, Pakistan: The Mediator Role Of Organizational Commitment” *Asian Social Science*; Vol. 11, No. 21

Bal, Vedat (2014). “Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa’daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma”. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.

Bateman, C., and Valentine, S. (2015), “The Impact Of Salesperson Customer Orientation On The Evaluation Of A Salesperson’s Ethical Treatment, Trust In The Salesperson, And Intentions To Purchase” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(2), 125-142.

Becker, Howard S. (1960) “Notes On the Concept of Commitment”, *The American Journal of Sociology*, <<http://www.jstor.com>> (10 Nisan 2006).S.32

Bozyiğit Sezen ve Akkan, Erdem (2013), “Kişisel Satışta Etik: Adana İlindeki Tıbbi Satış Temsilcilerinin Etik Tutumlarının İncelenmesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt:28, Sayı:1, S.49-79.

Briggs Elten., Jaramillo, Fernando and Weeks, William A., (2012) “The Influences of Ethical Climate and Organization Identity Comparisons on Salespeople and their Job Performance”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32:4, 421-436.

Büte Mustafa ve Etik İklim, (2011), “Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki”, *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, Cilt: 25, Sayı: 1, S.171.

Candemir, A., (2010), “Perakendecilik Sektöründe Kent Bakkalların Rekabet Gücünün Analizi: İzmir Örneği”, *Ege Akademik Bakış*, S.211-238.

Cengiz E. ve Özden B. “Perakendecilikte Büyük Alışveriş Merkezleri ve Tüketicilerin Büyük Alışveriş Merkezleri İle İlgili Tutumlarını Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma”, *Ege Academic Review*, 2002, vol. 2, issue 1.

Challagalla, Goutam., Shervani, Tasadduq and Huber, George (2000), “Supervisory Orientations and Salesperson Work Outcomes: The Moderating Effect of Salesperson Location”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20:3, 161-171.

Chonko, Lawrence B., and Hunt, Shelby D.(2000), “Ethics and Marketing Management:A Retrospective and Prospective Commentary” *Journal of Business Research* 50, 235–244.

Christiansen, Neil, Sliter Michael, Christopher T. Frost,(2014), “What Employees Dislike About Their Jobs: Relationship Between Personality-Based Fit And Work Satisfaction” *Personality And Individual Differences* 71 (2014) 25–29.

Çakır, V., & Çakır, V. (2007) “Televizyon Reklamlarının Algılanan Değeri ve Reklam Tutumu İlişkisi: Bir Yapısal Eşitlik Modeli”. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, (30).

Çalgan, Z., Yeğenoğlu, S., ve Aslan D.,(2009) “Eczacılarda Mesleki Bir Sağlık Sorunu: Tükenmişlik”, *Hacettepe Üniversitesi Eczacılık Fakültesi Dergisi*, Cilt 29, Sayı 1, S. 61-74.

Çelik ve Güdekli, (2014), “Reklam Etiği Mi Etik Reklam Mı? Reklamlarda Karşılaşılan Sorunlar ve Reklam Etiği”, *Gazi Üniversitesi İletişim Fakültesi, İletişim Kuram ve Araştırma Dergisi* - Sayı 38, S. 27-28

Çelik, Mazlum ve Turunç, Ömer, (2009), “Aile-İş Çatışması, İş Stresi ve Örgütsel Sadakatin İş Performansına Etkisi: Savunma Sektöründe Ampirik Bir Çalışma”, *SSA Bir - 2009 - dergipark.gov.tr*.

Çetin, A., Güleç, R., ve Kayasandık, A. E., “Etik İklim Algısının Çalışanların İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Tükenmişliğin Aracı Değişken Rolü”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*-October/Ekim 2015, S. 18-31.

Çevirgen A., ve Üngüren, E., (2009) “Konaklama İşletmelerinde Etik İklim ve İş Tatmini İlişkisi” *10. Ulusal Turizm Kongresi 21-24 Ekim 2009*, Mersin 273-283.

Dawson, J. (2000). “Retailing at century end: some challenges for management and research”. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 10(2), 119-148.

Demirel,Y., (2009) “Örgütsel Bağlılık Ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım” *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı:15 Bahar 2009 S.115-132.

Demirtaş, Hasan., (2010), “Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu” *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Ağustos 2010/ Cilt. 11, Sayı. 2, ss. 177–206, ISSN: 1300–2899.

Doherty, A. M., and Alexander, N. (2014). “Liberty İn Paris: İnternational Retailing, 1889–1932”. *Business History*, 57(4), 485-511.

Duarte Brito, M. (2015), “Organisational And Professional Commitments: The İnfluence İn Nurses’ Organisational Citizenship Behaviours”. *Tékhné - Review Of Applied Management Studies*, 13(1), 2-11

Dubinsky, Alan J.; and Michael Levy, (1983), “Identfying and Addressing Retail salesperson’ ethical Problems: A Methaod and application :”, *Journal of Retailing* , Num. 1 Spring, 45-66.

Dubinsky, Alan J.; and Michael Levy, (1985), “Ethics in Retailing: Perceptions and of Retail Salespeople”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.13, pp.1-16.

Durna Ufuk ve Eren Veysel, (2005), “Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık” *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (2) 210-219.

Emhan, A., & Gök, R. (2011). “Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 51, 157-173.

Eroğlu, Ahmet Hüsrev., Adıgüzel Orhan, Öztürk, Umut Can., (2011), “Sessizlik Girdabı Ve Bağlılık İkilemi: İşgören Sessizliği İle Örgütsel Bağlılık, İlişkisi Ve Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F Dergisi*, C.16, S.2 S.97-124.

Eren, S. S., ve Hayatoğlu, Ö. (2011). “Etik İklimin Satış Elemanlarının İş Tutumlarına Ve İş Performanslarına Etkisi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama”. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 7, Sayı 14, 109-128

Evans Joel R., (2011), “Retailing İn Perspective: The Past Is A Prologue To The Future”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* Vol. 21, No. 1, February 2011, 1–31.

Everall, R. D., and Paulson, B. L. (2004), “Burnout And Secondary Traumatic Stress: Impact On Ethical Behaviour”. *Canadian Journal of Counselling*, 38(1), 25.

Fornell, C., and Larcker, D. F. (1981), “Evaluating Structural Equation Models With Unobservable Variables And Measurement Error”, *Journal Of Marketing Research*, 39-50.

Friend Scott B., Jeff S. Johnson, Brian N. Rutherford and G. Alexander Hamwi (2013) “Indsales Model: A Facet-Level Job Satisfaction Model Among Salespeople”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 33:4, 419-438.

Godley, Andrew (2002) “What was new in the 1980s? International retailing in Britain from 1850-1991”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 12:1, 29-37,

Godley Andrew and Haiming Hang (2012) “Globalisation And The Evolution Of International Retailing: A Comment On Alexander’s ‘British Overseas Retailing, 1900–1960’” *Business History* Vol. 54, No. 4, July 2012, 529–541

Guenzi, Paolo., Luigi M. De Luca and Gabriele Troilo (2011) “Organizational Drivers of Salespeople’s Customer Orientation and Selling Orientation”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31:3, 269-285.

Güleş, H. K., Akgemci, T., ve Türkmen, M. (2011) “Stratejik Üretim İşletme Performansı İlişkisi: Yapısal Eşitlik Modellemesi Üzerine Bir Analiz”, *Ekonometri ve İstatistik Dergisi*, (13), 62.

Güllü, Kenan ve Kurtoğlu, Ramazan., (2011), “Üniversite Öğrencilerinin Etiksel Perakendecilik Uygulamalarına İlişkin Algılamaları: Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25 / 2011, 135-151.

Güllüoğlu, Özlem., (2006) “Halkla İlişkiler Mesleğinde Etik Anlayış”, *Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi 2. Halkla İlişkiler Sempozyumu*, 27-28 Nisan, 145-166.

Güner, Feriştah., Hüseyin Çiçek ve Ali Can, (2014), “Banka Çalışanlarının Mesleki Stres ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu ve Yaşam Doyumu Düzeyleri İle İlişkisi”, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi International Journal of Alanya Faculty of Business* , Cilt:6, Sayı:3, S. 59-76.

Gürbüz Sait, (2006), “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:3, Sayı:1, S.48-75.

Gürsel Volkan, (2009), “Perakendecilerin Ölçeğindeki Büyümenin Sebepleri ve Ekonomik Sonuçları”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.BF Dergisi*, Cilt.14, Sayı.2 S.407-423.

Haar Jarrod M., Russob, Marcello., Suñe, Albert., Ollier-Malaterre Ariane, (2014), “Outcomes Of Work–Life Balance On Job Satisfaction, Life Satisfaction And Mental Health: A Study Across Seven Cultures” *Journal of Vocational Behavior* 85, 361-373.

Hartmann, Nathaniel N. Brian N. Rutherford, G. Alexander Hamwi, Scott B. Friend, (2013) “The Effects Of Mentoring On Salesperson Commitment” *Journal Of Business Research* 66 2294–2300.

Hasty Ron and Reardon James, (1997) “Retail Management”, *The McGraw-Hill Companies, New York*, ,p.10.

Hoştut, Sibel., (2011), “Reklamcılık Mesleğine Yönelik Etik Algı ve Tutumlar”, *Journal Of Yasar University* 22(6) 3699-3711.

Huak M. D. N., Pivi, F. G., Hassan Z.,(2015), “The Impact Of Organizational Citizenship Behaviour On Employee’s Job Satisfaction, Commitment And Turnover Intention In Dining Restaurants Malaysia”, *International Journal Of Accountig, Business And Managemenet*, Vol 1, ISSN: 2289-4519

Hunter, G. L., and Goebel, D. J. (2008). “Salespersons’ Information Overload: Scale Development, Validation, And Its Relationship To Salesperson Job Satisfaction And Performance” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 21-35.

İzgi Balcı, Berna., ve Şahin, İrem, (2013) “Elektronik Perakende Sektörü ve İnternet Alışverişi Tüketici Davranışı: Türkiye Örneği” *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt:2, Sayı:1, S. 9-27

Jaramillo, Fernando., Mulki, Jay Prakash and James S. Boles, (2013), “Bringing Meaning To The Sales Job: The Effect Of Ethical Climate And Customer Demandingness, “*Journal of Business Research*” 66 2301–2307.

Karacaoğlu, Korhan ve İdris Çetin,(2015), “İş Yükü ve Rol Belirsizliğinin Çalışanların Tükenmişlik Düzeyleri Üzerine Etkisi: Afad Örneği”, *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi* (5) S. 46-69.

Khine, M. S. (Ed.). (2013). “Application Of Structural Equation Modeling In Educational Research And Practice. Sense Publishers.

Kocaman, S., Durna, U., ve İnal, M.E.,(2013), “Konaklama İşletmelerinde İçsel Pazarlama Uygulamalarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Alanya Örneği” *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Yıl:2013, C:5, S:1, s. 21-29

Kurtuluş, K., ve Okumuş, A. (2006). “Fiyat Algılamasının Boyutları Arasındaki İlişkilerin Yapısal Eşitlik Modeli İle İncelenmesi” *Yönetim Dergisi*, 53, 3-17.

Lee Sanghyun and Dubinsky, Alan J., (2003), “Influence Of Salesperson Characteristics And Customer Emotion On Retail Dyadic Relationships”, *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* (13:1) 21–36.

Leppel, Karen., Brucker Eric., Cochran, Jeremy.,(2012), “The Importance Of Job Training To Job Satisfaction Of Older Workers”, *Journal Of Aging & Social Policy*, 24:62–76,

Levy, M., and Dubinsky, A. J. (1983) “Identifying And Addressing Retail Salespeople's Ethical Problems: A Method And Application” *Journal of Retailing*, 59(1), 46-66.

Lewig, K. A., Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Dollard, M. F., and Metzger, J. C. (2007). “Burnout And Connectedness Among Australian Volunteers: A Test Of The Job Demands–Resources Model” *Journal Of Vocational Behavior*, 71(3), 429-445.

Lewin, Jeffrey E. and Jeffrey K. Sager, (2007), “A Process Model Of Burnout Among Salespeople: Some New Thoughts”,*Journal of Business Research* 60, 1216–1224

Macintosh, Gerrard and Krush, Michael.,(2014), “Examining The Link Between Salesperson Networking Behaviors, Job Satisfaction, And Organizational Commitment: Does Gender Matter?,” *Journal of Business Research* 67, 2628–2635.

Maslach, C., and Jackson, S. E. (1981). “The Measurement Of Experienced Burnout” *Journal Of Organizational Behavior*, 2(2), 99-113.

Menekşe, Ramazan., (2008), “Ankara’da Faaliyet Gösteren A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışmakta Olan Personelin Tüketiciye Karşı Etik Davranışlarını Algılama Düzeyleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, Cilt:4, Yıl:4, Sayı:1, 4: 83-117.

Mengenci, Cengiz., (2015), “İş Tatmini, Duygusal Emek ve Tükenmişlik İlişkilerinin Belirlenmesi” *Ege Akademik Bakis*, 15(1), 127.

Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). "A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment" *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Morin, A. J., & Vandenberghe, C. (2015). "Dual Commitment To Organization And Supervisor: A Person-Centered Approach" *Journal of Vocational Behavior*, 88, 56-72.

Miyazaki, A. D., and Sand G., (2000), "The Impact of Social Support on Salesperson Burnout and Burnout Components" *University of Miami Psychology & Marketing* Vol. 17(1):13–26.

Morgan., Robert M. and Hunt Shelby D. (1994) "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing" *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3 (Jul.), pp. 20-38.

Mulki Jay Prakash, Jaramillo Fernando, Locander William B. (2006) "Effects of Ethical Climate and Supervisory Trust on Salesperson'S Job Attitudes and Intentions to Quit", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 26:1, 19-26.

Nehmeh, R. (2009). "What Is Organizational Commitment, Why Should Managers Want It In Their Workforce And Is There Any Cost Effective Way To Secure It". *Swiss Management Center (SMC) working paper retrieved at www. swissmc.*

Nwachukwu Saviour L. S., Vitell Scott J., Jr., Gilbert Faye W., Barnes James H., (1997), Ethics And Social Responsibility In Marketing: An Examination Of The Ethical Evaluation Of Advertising Strategies" *Journal of Business Research* 39, 107–118.

Ozansoy, Tuğçe Çadırcı, Sağkaya Güngör, Ayşegül., Asıl, Hilal., (2013), "İndirimli Gıda Perakendecilerinde Sürekli Müşteri Olma Davranışı", *18. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı Kafkas Üniversitesi, İ.İ.B.F.*, 19-22 Haziran 2013, Kars/Sarıkamış, S.119.

Özkaya, Meltem Onay, Kocakoç, İpek Deveci, Emre Kara,(2006), "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları Ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt:13 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa.

Özler, Derya Ergun ve Meltem Dirican., (2014), "Örgütlerde Yabancılaşma İle Tükenmişlik Sendromu Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 39, S: 291- 309.

Pettijohn, Charles E., Linda S. Pettijohn and Albert J. Taylor (2000) "Research Note: An Exploratory Analysis of Salesperson Perceptions of the Criteria Used in Performance Appraisals, Job Satisfaction, and Organizational Commitment", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 20:2, 77-80.

Razzaque, Mohammed Abdur., (2002) "Value-Dimensions and Performance of Retail Salespersons: An Empirical Examination in a Developing Asian Economy", *Journal of Asian Pacific Business*, 3:4, 21-44, DOI: 10.1300/J098v03n04\_03.

Roman, Sergio and Ruiz, Salvador.,(2005), “Relationship Outcomes Of Perceived Ethical Sales Behavior: The Customer’s Perspective”, *Journal of Business Research* (58), 439– 445.

Rutherford, Brian N. (2012), “Building Buyer Commitment To The Salesperson”, *Journal of Business Research* (65), 960–967.

Rutherford, Brian N., G. Alexander Hamwi, Scott B. Friend & Nathaniel N. Hartmann (2011), “Measuring Salesperson Burnout: A Reduced Maslach Burnout Inventory for Sales Researchers”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31:4, 429-440

Sağlam Arı, Güler ve Çına Bal, Emine.,(2008), “Tükenmişlik Kavramı: Birey ve Örgütler Açısından Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi*, Cilt : 15, Sayı: 1, S.131-148.

Sand, Gilbert and Anthony D. Miyazaki, (2000), “The Impact Of Social Support On Salesperson Burnout And Burnout Components”, *Psychology & Marketing*, Vol. 17(1):13–26.

Shepherd, C. D., Tashchian, A., & Ridnour, R. E. (2011). “An Investigation Of The Job Burnout Syndrome In Personal Selling”, *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 31(4), 397-409.

Shockley, J., And Turner, T. (2014), “Linking Inventory Efficiency, Productivity And Responsiveness To Retail Firm Outperformance: Empirical Insights From US Retailing Segments”,*Production Planning & Control: The Management of Operations*, 26(5), 2-14.

Sığırı Ünsal, (2007), “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt/Vol.:7- Sayı/No: 2 : 261-278.

Simintiras Antonis, Watkins Alan , Ifie Kemefasu and Georgakas Konstantinos (2012) “Individual And Contextual Influences On The Affective Commitment Of Retail Salespeople”, *Journal of Marketing Management*, 28:11-12, 1377-1398.

Singhapakdi, Anusorn (1999), “Perceived Importance of Ethics and Ethical Decisions in Marketing” *Journal of Business Research* 45, 89–99.

Swider B. W., and Zimmerman R. D., (2010) “Born To Burnout: A Meta-Analytic Path Model Of Personality, Job Burnout, And Work Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior* (76) 487–506.

Şeşen, Harun., (2011) “Adalet Algısının Tükenmişliğe Etkisi: İş Tatmininin Aracı Değişken Rolünün Yapısal Eşitlik Modeli İle Testi”, *Savunma Bilimleri Dergisi*, S. 67-90



Thomas W.H. Ng., (2015), “The Incremental Validity Of Organizational Commitment, Organizational Trust, And Organizational Identification” *Journal of Vocational Behavior* (88) 154–163.

Thomas, Madhavappallil., Kohli, Vandana and Jong Choi, (2014), “Correlates of Job Burnout among Human Services Workers: Implications for Workforce Retention”, *Journal of Sociology & Social Welfare*, December, Volume XLI, Number 4.

Tümekaya, Songül,(2000), “İlkokul Öğretmenlerindeki Denetim Odağı Ve Tükenmişlikle İlişkisi”, IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu 15- 16 Ekim 1998 Pamukkale Üniversitesi-Denizli ,*PAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi* 2000, Sayı:8 ,Özel Sayı.

Tyagi, Pradeep K., (1985), “Relative Importance of Key Job Dimensions and Leadership Behaviors in Motivating Salesperson Work Performance” *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 3 pp. 76-86.

Ustaahmetoğlu Erol, Ilgın Çakıroğlu (2013) “Yaşam Tarzı İle Perakende Markası Tercih Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *18. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı Kafkas Üniversitesi,İ.İ.B.F*, 19-22 Haziran 2013, Kars/Sarıkamış, S.136

Üngören, Engin, Hulusi Doğan, Mehmet Özmen ve Ömer Akgün Tekin, (2010) “Otel Çalışanlarının Tükenmişlik Ve İş Tatmin Düzeyleri İlişkisi”, *Journal of Yasar University*, 17(5) 2922-2937.

Ünler, E. (2006), “Örgüte Bağlılığın İşin Nitelikleri Ve Davranış Düzeltme Uygulamasıyla İlişkisi” *Yönetim Bilimleri Dergisi* (4: 1).

Varinli, İnci, ve Kurtoglu Ramazan., (2005), “Satış Elemanlarının Etik Algılamaları: Perakende Sektöründe Bir Uygulama”, *Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:6, Sayı:2, S.122.

Wang, G., Li, F., & Liu, X. (2008). “The development of the retailing industry in China: 1981–2005”, *Journal of Marketing Channels*, 15(2-3), 145-166.

Weiss, J.D., Dawis, R.V., England, G.W., And Lofquist, L.H., (1967), “Manual For The Minesota Satisfaction Questionare” *Minnesota Studies In Vocational Rehabilitation XXII*, p. 1-119.

Yatkın A., (2008), “Etik Düşünce ve Davranışın Yerel Yönetimlerde Hizmet Verimliliğinin Arttırılmasında Rolü ve Önemi ( Elâzığ Belediyesi Örnek Alan Araştırması)”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* Cilt: 18, Sayı: 1 Sayfa: 211-231.

Yavuz Ercan ve Tokmak Cüneyt (2009) “İş Görenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *International Journal of Economic and Administrative Studies* Year:1 Volume:1 Number:2.

Yelboğa, A. (2007), “Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi”, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-18.

Yeniçeri, Ö., Demirel, Y., ve Seçkin, Z. (2009). “Örgütsel Adalet İle Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” *KMU, İ.İ.BF Dergisi* Yıl:11 Sayı:16 S.84-99.

Yılmaz Kadri Gökhan., ve Ersin Karaman (2012), “Tüketicilerin Alışveriş Merkezlerindeki Perakendeci Karmasına Yönelik Beklentileri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 2012 16 (3): 399-412.

Yılmaz, V., Çelik, H. E., ve H Ekiz, E. (2006). “Kuruma Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması: Özel ve Devlet Bankası Örneği”. *Sosyal Bilimler Dergisi* 2006/2, S.171-184.

Yücenur, G. N., Demirel, N. Ç., Ceylan, C., ve Demirel, T., (2011), “Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1) 2011, 156-168.

Yüksel C. A., Candan Burcu, Yerebakan, Onur, (2011), “Tüketici Elektronik Perakendeciliğinde Mağaza Konumlamalarının Belirlenmesine Yönelik İstanbul İlinde Yapılan Bir Pilot Araştırma”, *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 08, Temmuz, S. 51-70.

## **DİĞER KAYNAKLAR**

**Alışveriş Merkezleri ve Perakendeciler Derneği(AMPD)**, Türk Perakende Sektörünün Değişimi ve Ekonomi Üzerindeki Etkileri, <http://www.academia.edu>, (Erişim Tarihi: 04.08.2016).

**Antalya Ticaret ve Sanayi Odası (ATSO)** [http://www.atso.org.tr/uye\\_sorgula/1/1/arama\\_sonuclari.html](http://www.atso.org.tr/uye_sorgula/1/1/arama_sonuclari.html), (Erişim Tarihi: 02.08.2016).

**Kariyernet**, Perakende Sektör Raporu İstihdam Analizi, (2013), <http://www.kariyer.net.>, (Erişim Tarihi: 25.07.16).

**Mesleki Eğitim ve Öğretim Sisteminin Güçlendirilmesi Projesi (MEGEP)** (2008) “Pazarlama ve Perakende, Perakendeciliğin Özellikleri” T.C. Millî Eğitim Bakanlığı, Ankara,

**Türk Dil Kurumu (TDK)**,<http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi:18.01.2015).

**Türkiye Odalar ve Borsalar Birliği (TOBB)**, Türkiye Perakendecilik Meclisi Sektör Raporu, (Aralık 2012), [www.tobb.org.tr](http://www.tobb.org.tr), (Erişim Tarihi: 02.07.2015).

**Türkiye Rekabet Kurumu(TRK)**, Türkiye Hızlı Tüketim Ürünleri Perakendeciliği Sektör İncelemesi Ön Raporu (Kısaltılmış Versiyon), (2011), <http://www.rekabet.gov.tr> (Erişim Tarihi: 09.07.2015)

## **EK 1: ÖZGEÇMİŞ**

### **ÖZGEÇMİŞ**

**Öğr.Gör. Şaban ALTIN**

**Bozok Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Öğretim Görevlisi**

1983 doğumlu olan Öğr. Gör. Şaban ALTIN, 2009 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümünden mezun olmuş, 2011 yılında Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalında, Pazarlama alanında yüksek lisansını tamamlamıştır. 2013-2017 yılları arasında Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora çalışmasını yürütmektedir. Bozok Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu'nda 2012 yılında Öğretim Görevlisi olarak akademik hayata başlayan ALTIN, halen aynı kurumda devam etmektedir. ALTIN, "Pazarlama, Perakende Yönetimi, Satış Gücü Yönetimi, Yönetim ve Organizasyon, Davranış Bilimleri, Örgütsel Davranış, Pazarlama Etiği, Pazarlama Araştırmaları" gibi konularında akademik çalışmalarına devam etmektedir.

## EK 2: ANKET FORMU

### Anket Formu

Değerli Katılımcı:

Bu anket formu, Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yürütülen **“Perakendecilik Sektöründeki Satış Elemanlarının Örgütsel Bağlılığı, Meslek Etiği Algulamaları, İş Tatmini Ve Tükenmişliği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”** adlı **Doktora Tez Çalışması** için hazırlanmıştır. Aşağıdaki anket formunda konu ile ilgili bazı sorular yer almaktadır. Bu araştırma sonucunda elde edilecek bilgilerin geçerliliği ve araştırmanın başarılı olabilmesi açısından anketimize katkılarınız bizim için çok önemlidir. Araştırma sonucu elde edilecek bilgiler, bilimsel amaç dışında hiçbir şekilde kullanılmayacaktır. Değerli vaktinizi ayırdığınız ve yardımcı olduğunuz için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç.Dr. Cihat KARTAL, Öğr. Gör. Şaban ALTIN

**Aşağıda, demografik özellikleriniz ve çalıştığınız işletme ile ilgili bazı sorular bulunmaktadır. Lütfen uygun şekilde cevaplandırınız.**

- Yaşınız? .....
- Cinsiyetiniz?  Erkek  Kadın
- Medeni durumunuz?  Evli  Bekâr
- Aylık ortalama geliriniz? (Lütfen yazınız):.....TL
- Öğrenim düzeyiniz?  İlköğretim  Lise  Yüksekokul  Lisans  
 O Y. Lisans  O Doktora
- İş yerindeki göreviniz? :.....
- Şu anki iş yerinizde ne kadar süredir çalışmaktasınız?:.....Yıl ..... Ay
- İş yerinde çalışan toplam personel sayısı? :.....
- Bu sektördeki toplam çalışma süreniz? :.....Yıl ..... Ay.

A. Aşağıdaki soruları iş yerinizden memnuniyet düzeyinize göre cevaplayınız. (1)Hiç Memnun Değilim, (2)Memnun Değilim, (3)Kısmen Memnun Değilim, (4)Kararsızım, (5)Kısmen Memnunum, (6)Memnunum, (7)Kesinlikle Memnunum							
1.Beni her zaman meşgul etmesi bakımından işimden,	1	2	3	4	5	6	7
2.Tek başıma çalışma olanağımın olmasından dolayı işimden,	1	2	3	4	5	6	7
3.Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasından dolayı işimden,	1	2	3	4	5	6	7
4.Toplumda "saygın" bir kişi olma şansını bana vermesi bakımından işimden,	1	2	3	4	5	6	7
5.Yöneticilerin emrindeki kişileri idare tarzı açısından işimden,	1	2	3	4	5	6	7
6.Yöneticilerin karar vermedeki yeteneği açısından işimden,	1	2	3	4	5	6	7
7.Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme imkanım olduğundan işimden,	1	2	3	4	5	6	7
8.Bana sabit bir iş imkânı sağladığı için işimden,	1	2	3	4	5	6	7
9.Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından işimden,	1	2	3	4	5	6	7
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından,	1	2	3	4	5	6	7
11.Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olmasından dolayı işimden,	1	2	3	4	5	6	7
12.İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konması bakımından işimden,	1	2	3	4	5	6	7
13.Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından işimden,	1	2	3	4	5	6	7
14.İş yerinde terfi olanağımın olmasından dolayı işimden,	1	2	3	4	5	6	7
15.Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi bakımından işimden,	1	2	3	4	5	6	7
16.İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme imkanı sağladığı için işimden,	1	2	3	4	5	6	7
17.Çalışma şartları bakımından işimden,	1	2	3	4	5	6	7
18.Çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşması açısından işimden,	1	2	3	4	5	6	7
19.Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme bakımından işimden,	1	2	3	4	5	6	7
20.Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden dolayı işimden,	1	2	3	4	5	6	7

<b>B. Aşağıdaki soruları iş yerinize bağlılık düzeyinize göre cevaplayınız.</b>							
<b>(1)Kesinlikle Katılmıyorum, (2)Katılmıyorum, (3)Kısmen Katılmıyorum, (4)Kararsızım, (5)Kısmen Katılıyorum, (6)Katılıyorum, (7)Kesinlikle Katılıyorum</b>							
1. Çalıştığım iş yerinden dışarıda gururla bahsediyorum	1	2	3	4	5	6	7
2. Kariyerimin kalan kısmını bu iş yerinde geçirmekten mutluluk duyarım	1	2	3	4	5	6	7
3. Bu iş yeri benim için çok fazla kişisel anlam taşıyor	1	2	3	4	5	6	7
4. İş yerimde kendimi ailenin bir parçası gibi hissediyorum	1	2	3	4	5	6	7
5. Bu iş yerinden ayrılmak için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum	1	2	3	4	5	6	7
6. Bu iş yerinde çalışmamın önemli nedenlerinden biri, ayrılmanın büyük kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5	6	7
7. Benim için işimden ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır	1	2	3	4	5	6	7
8. Şu an bu iş yerinde çalışmam bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	1	2	3	4	5	6	7
9. Şu an işimden ayrılma kararı verirsem hayatımın büyük bir bölümü zarara uğrar	1	2	3	4	5	6	7
10. İşimden ayrılmanın, iş arkadaşlarıma duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum	1	2	3	4	5	6	7
11. İş yerimin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
12. Bu iş yeri sadakatimi hak ediyor	1	2	3	4	5	6	7
13. Benim avantajıma olsa bile işyerimden şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor	1	2	3	4	5	6	7

<b>C. Aşağıdaki soruları mesleğinize ilişkin etik algulamalarınıza göre cevaplayınız.</b>							
<b>(1)Kesinlikle Yanlış, (2) Yanlış, (3) Kısmen Yanlış, (4) Kararsızım, (5) Kısmen Doğru, (6) Doğru, (7) Kesinlikle Doğru</b>							
1. Bir ürünü satın alması için müşterilere baskı yapmak	1	2	3	4	5	6	7
2. Müşterilere kasıtlı olarak yanlış hesap üstü vermek	1	2	3	4	5	6	7
3. Kasada müşterinin bilgisi olmadan bir ürünün fiyatını yüksek yazmak	1	2	3	4	5	6	7
4. İndirimli ürünlerin fiyatlarını, normal fiyat olarak söylemek	1	2	3	4	5	6	7
5. Sergilenen örnek ürünleri alıp kayboldu diye rapor etmek	1	2	3	4	5	6	7
6. Müşteriye söz verilen zamanda ürün hazır olmadığında özür dilemek	1	2	3	4	5	6	7
7. Belirli müşterilere ayrıcalıklı davranmak	1	2	3	4	5	6	7
8. İndirimli ürünleri rafa konmadan önce satın almak	1	2	3	4	5	6	7
9. Kendiniz satın almayı düşündüğünüz için bir ürünün son adedini satmamak	1	2	3	4	5	6	7
10. Eğitim ve tecrübe bakımından yeterli olmadığınız bir işi yapmaya çalışmak	1	2	3	4	5	6	7
11. Çalışma saatlerini gösteren iş çizelgesini yanlış doldurmak	1	2	3	4	5	6	7
12. Müşteri için daha düşük fiyatlı bir ürün uygun olduğu halde daha pahalı bir ürünü satmak	1	2	3	4	5	6	7
13. Amirinizin yapmış olduğu hatayı örtmek için sessiz kalmak	1	2	3	4	5	6	7
14. Başka bir işletmeye geçmeniz durumunda önceki işyeriniz ile ilgili bilgileri yeni işyerinize aktarmak	1	2	3	4	5	6	7
15. İndirimli ürünleri saklamak ya da depoda bekletmek	1	2	3	4	5	6	7
16. Bir arkadaşınıza yetkisi olmadığı halde size çalışan indirimini yapması için teklifte bulunmak	1	2	3	4	5	6	7
17. Sıkıntılı günlerinizde müşterilerle ilgilenmemek	1	2	3	4	5	6	7
18. Şirket çıkarlarını korumak amacıyla satılan ürün hakkında eksik bilgi vermek	1	2	3	4	5	6	7
19. Arkadaşlarınızın hatalı davranışlarını yönetime bildirmemek	1	2	3	4	5	6	7
20. Bir ürünün fiyatının satış kampanyasında daha uygun olacağı konusunda müşteriye bilgi vermemek	1	2	3	4	5	6	7
21. Satış elemanı olan bir arkadaşınıza ithamda bulunmak	1	2	3	4	5	6	7
22. İş yeri tarafından tanınan imkânları kendi çıkarlarınız için kullanmak	1	2	3	4	5	6	7

23. Bir ürünü diğer mağazalarda da bulunabildiği halde başka yerde yokmuş gibi satmak	1	2	3	4	5	6	7
24. Kendisi için uygun olmadığını düşündüğünüz bir ürünü satın almakta ısrar edenleri caydırmaya çalışmak	1	2	3	4	5	6	7
25. Daha önce ilan ettiğiniz bir ürün stoklarda kalmadığında müşteriden özür dilemek	1	2	3	4	5	6	7
26. Kötü davranış sergileyen müşteriler karşısında kendinizi savunmak	1	2	3	4	5	6	7

<b>D. Aşağıdaki soruları iş yerinizdeki hislerinize(ruh halinize) göre cevaplayınız. (1) Hiçbir Zaman, (2)Yılda Birkaç Kez, (3)Her Ay, (4)Ayda Birkaç Kez, (5)Her Hafta, (6)Haftada Birkaç Kez, (7)Her Gün</b>							
1. Kendimi işimden duygusal olarak uzaklaşmış hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
2. İş gününün sonunda kendimi bitkin hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3. Sabah kalkıp yeni bir işgünü ile karşılaşmak zorunda kaldığımda kendimi yorgun hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
4. İş yerimde çalıştığım kişilerin pek çok şey hakkında neler hissettiklerini anlayabilirim.	1	2	3	4	5	6	7
5. İş yerimde karşılaştığım bazı kimselere hak ettiği değeri vermediğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
6. Bütün gün insanlarla çalışmak benim için gerçekten bir gerginliktir.	1	2	3	4	5	6	7
7. İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarını etkili bir şekilde çözerim.	1	2	3	4	5	6	7
8. İşimin beni tükettiğini hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
9. İşimle diğer insanların yaşamlarını olumlu yönde etkilediğimi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
10. Bu mesleğe başladığımdan beri insanlara karşı katılaştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
11. İşim beni duygusal olarak katılaştırdığı için sıkıntı duyuyorum.	1	2	3	4	5	6	7
12. İş yerimde kendimi çok enerjik hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
13. İşimin beni hayal kırıklığına uğrattığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5	6	7
14. İşimde gücümün üstünde çalıştığımı hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
15. İşim gereği karşılaştığım insanların başına gelenler olayları önemsemiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
16. Doğrudan insanlarla çalışmak bende çok fazla strese neden oluyor.	1	2	3	4	5	6	7
17. İş yerinde karşılaştığım insanlarla aramda rahat bir ortam yaratırım.	1	2	3	4	5	6	7
18. İş yerindeki insanlarla iç içe yapmış olduğum çalışmalar sonrasında kendimi daha iyi hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7
19. Bu meslekte pek çok değerli işler başardım.	1	2	3	4	5	6	7
20. Kendimi çok çaresiz hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
21. İşimde duygusal sorunları bir hayli soğukkanlılıkla çözerim.	1	2	3	4	5	6	7
22. İş yerindeki bazı insanların bazı problemlerinden dolayı beni suçladıklarını hissedirim.	1	2	3	4	5	6	7

**Araştırmanın sonuçlarından haberdar olmak istiyor musunuz?**

**E-posta adresiniz:.....@.....)**

**ANKETİMİZE KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**

**Anketle ilgili her türlü soru ve sorunuz için:**

**Öğr.Gör.Şaban ALTIN - Bozok Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu Esentepe Mevkii**

**66100, YOZGAT**

**Telefon: (354) 2171781 Dahili 4026 Faks: (354) 2171780 E-Mail: [saban.altin@bozok.edu.tr](mailto:saban.altin@bozok.edu.tr)**

