



**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HEDEF BASKISI VE HASET DUYGUSUNUN SATIŞ
ELEMANNININ TÜKENMİŞLİĞİNE ETKİSİ: ÇORUM İLİNDE
BANKACILIK SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

ADEM ÖZBEK

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. İbrahim BOZACI

KIRIKKALE-2022



**T.C.
KIRIKKALE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**HEDEF BASKISI VE HASET DUYGUSUNUN SATIŞ
ELEMANININ TÜKENMİŞLİĞİNE ETKİSİ: ÇORUM İLİNDE
BANKACILIK SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

ADEM ÖZBEK

YÖNETİM VE ORGANİZASYON ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN

Doç. Dr. İbrahim BOZACI

KIRIKKALE-2022

KABUL VE ONAY

Adem ÖZBEK tarafından hazırlanan “HEDEF BASKISI VE HASET DUYGUSUNUN SATIŞ ELEMANININ TÜKENMİŞLİĞİNE ETKİSİ: ÇORUM İLİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA” adlı tez çalışması, aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı’nda YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. İbrahim BOZACI

Pazarlama Anabilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

İmza.....

Başkan: Doç. Dr. İsmail GÖKDENİZ

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kırıkkale Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

İmza.....

Üye: Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

İmza.....

Tez Savunma Tarihi:/...../.....

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

İmza.....

Doç. Dr. Abdussamed YEŞİLDAĞ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYANI

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

(İmza)

(Adı Soyadı)

(Tarih)

ÖNSÖZ

Pazarlama sektörü gün geçtikçe büyüyen ve büyüdükçe hedefleri de bu doğrultuda büyüyen bir sektördür. Hedefler büyüdükçe bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde yardımı ve emeği olan satış elemanlarının üzerlerindeki baskı da artmaktadır. Satış elemanları ne kadar çok ürün satar ve tanıtırlarsa, bu göstermiş oldukları performans doğrultusunda prim gibi faydalarla ödüllendirilmektedir. Daha fazla satışa dayalı ödüllendirme sistemi; kazanılan primlerin daha yüksek olması arzusu, beraberinde bir baskı getirmektedir. Bu durum ayrıca çalışma arkadaşlar arası rekabete ve haset duygusuna yol açabilmektedir. Dolayısıyla hedef baskısı, çalışanların haset duygusunu ve tükenmişliğini etkilemekte midir? sorusunun cevaplanmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Yüksek lisans eğitim dönemim de bana her türlü bilgi, birikim, deneyim ve önerilerini aktaran çok değerli danışmanım Doç. Dr. İbrahim BOZACI hocama tüm desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca Yüksek lisans eğitim sürecimde her türlü desteklerinden dolayı çok kıymetli eşim Öğr. Gör. Hatice Elçin ÖZBEK' e ve biricik kızım Aysima' ya, anneme, babama kardeşime ve tüm aileme teşekkür ederim.

ÖZET

HEDEF BASKISI VE HASET DUYGUSUNUN SATIŞ ELEMANININ TÜKENMİŞLİĞİNE ETKİSİ: ÇORUM İLİNDE BANKACILIK SEKTÖRÜNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi
Danışman: Doç. Dr. İbrahim BOZACI
Haziran 2022, 84 sayfa

Tükenmişlik, günümüzün zorlayıcı pazar şartlarında örgütler için önemli sorunlardan biri olarak görülmektedir. Dolayısıyla tükenmişliği etkileyen faktörler birçok araştırmaya konu olmuştur. Diğer taraftan, çalışanları olumsuz etkileyebilen hedef baskısı ve son zamanlarda örgütsel araştırmalarda dikkat çeken bir değişken olarak haset duygusunun tükenmişliğe etkisi, yazında kısıtlı düzeyde ilgi çekmiştir. Bu çalışmanın amacı; hedef baskısı ve haset duygusunun bankacılık sektöründe çalışan satış elemanlarının tükenmişliğine olan etkisini incelemektir. Çalışmada aynı zamanda hedef baskısının haset duygusuna etkisi de açıklığa kavuşturulmak hedeflenmektedir. Araştırma, Çorum ilinde bulunan devlet, özel ve katılım bankalarında görev yapan 283 kişiyle anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma verileri çevrimiçi olarak toplanmış, SPSS istatistik 26.0 programı ile analiz edilmiştir. Araştırmanın hipotezlerini test edilmesi sonucunda; hedef baskısı ve haset duygusunun, satış personelinin tükenmişliğini pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca hedef baskısının da haset duygusunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında sektöre ve araştırmacılara yönelik öneriler oluşturulmuştur.

Anahtar kelimeler: Hedef, Hedef Baskısı, Haset, Tükenmişlik, Bankacılık.

ABSTRACT

THE EFFECT OF GOAL PRESSURE AND FEELING OF ENVY ON SALESPERSON BURNOUT: A RESEARCH ON THE BANKING SECTOR IN PROVINCE OF ÇORUM

Kırıkkale University

Social Sciences Institute

Department of Business Administration, Master's Thesis

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. İbrahim BOZACI

June 2022, 84 pages

Burnout is seen as one of the important problems for organizations in today's challenging market conditions. Therefore, the factors affecting burnout have been the subject of many studies. On the other hand, goal pressure, which can negatively affect employees, and the effect of envy on burnout, a variable that has recently attracted attention in organizational research, has attracted limited attention in the literature. The aim of this study is to examine the effect of goal pressure and envy on the burnout of sales personnel working in the banking sector. In the study, it is also aimed to clarify the effect of goal pressure on the feeling of envy. The research was conducted with 283 people working in state, private and participation banks in Çorum. Research data were collected online and analyzed with SPSS statistics 26.0 program. As a result of testing the hypotheses of the research; It has been determined that target pressure and envy affect the burnout of sales personnel positively. In addition, it has been determined that target pressure has a positive effect on the feeling of envy. In the light of these findings, suggestions were made for the sector and researchers.

Keywords: Goal Pressure, Envy, Salesperson Burnout, Banking Sector

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	IV
ABSTRACT.....	V
ŞEKİLLER DİZİNİ	VIII
TABLOLAR LİSTESİ.....	IX
KISALTMALAR DİZİNİ	X
Giriş	1
BİRİNCİ BÖLÜM	2
HEDEF KAVRAMI ve HEDEF BASKISI	2
1.1. Hedef Kavramı	2
1.2. Hedeflerde Bulunması Gereken Özellikler	2
1.3. Hedef Belirleme ve Avantajları	5
1.4. Hedef Belirleme Teorisi.....	7
1.5. Hedef Baskısı	9
1.5.1. Bankacılık Sektöründe Hedef Baskısı.....	9
İKİNCİ BÖLÜM.....	12
HASET DUYGUSU ve KAPSAMI	12
2.1. Haset Duygusu	12
2.2. İyi Huylu ve Kötü Huylu Haset	13
2.3. Felsefede Haset	14
2.4. Dinde Haset.....	15
2.5. Psikolojide Haset	17
2.6. Sosyal Hayatta Haset	20
2.7. Kültürel Haset	21
2.8. İş Hayatında Haset Duygusu.....	22
2.8.1. İş Hayatında Haset Duygusunun Nedenleri	23
2.8.2. İş Hayatında Haset Duygusunun Etkileri.....	26
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	29
TÜKENMİŞLİK KAVRAMI ve SATIŞ ELEMANININ TÜKENMİŞLİĞİ.....	29
3.1. Tükenmişlik	29
3.2. Tükenmişliğin Boyutları	31
3.3. Tükenmişliğin Belirtileri.....	34
3.3.1. Fiziksel Belirtiler;	34
3.3.2. Psikolojik Belirtiler;.....	35
3.3.3. Davranışsal Belirtiler;	35

3.4.	Tükenmişliğin Nedenleri.....	36
3.4.1.	Bireysel Nedenler.....	36
3.4.2.	Örgütsel Etkenler	37
3.5.	Satış Ortamında Tükenmişlik.....	38
3.5.1.	Satış Personeli Tükenmişliği.....	38
3.5.2.	Satış Elemanının Tükenmişlik Nedenleri.....	39
3.5.3.	Tükenmişliğin Etkileri	41
3.6.	Tükenmişliği Önleme Yöntemleri	41
3.6.1.	Bireysel Yöntemler	41
3.6.2.	Örgütsel Yöntemler.....	42
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM		43
HEDEF BASKISI ve HASET DUYGUSUNUN SATIŞ ELEMANININ TÜKENMİŞLİĞİNE ETKİSİNE YÖNELİK ÇORUM İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA		43
4.1.	Çalışmanın Amacı ve Önemi	43
4.2.	Kapsam ve Sınırlılıklar	44
4.3.	Veri Toplama Aracı	44
4.4.	Araştırmanın Modeli.....	45
4.5.	Hipotez Geliştirme	46
4.5.1.	Hedef Baskısının Tükenmişliğe Etkisi.....	46
4.5.2.	Haset ve Gıpta Duygusunun Tükenmişliğe Etkisi	47
4.5.3.	Hedef Baskısının Haset ve Gıpta Duygusu Üzerindeki Etkisi.....	47
4.6.	Verilerin Analizi	47
4.6.1.	Güvenilirlik Analizi	47
4.6.2.	Demografik Bilgiler	48
4.6.3.	Ölçeklere Ait Normal Dağılım Analizi	49
4.6.4.	Faktör Analizi	49
4.6.5.	Cinsiyete Göre Farklılıkların Analizi.....	53
4.6.6.	Tek Yönlü Varyans Analizleri (ANOVA).....	54
4.6.7.	Ölçekler ve Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi.....	61
4.6.8.	Regresyon Analizleri.....	62
TARTIŞMA		65
SONUÇ		69
Kaynakça.....		72
EKLER.....		81
ÖZGEÇMİŞ		Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 4 1 Araştırmanın modeli	46
-------------------------------------	----



TABLolar LİSTESİ

Tablo 4. 1 Tahmini örneklem büyüklüğü tablosu	44
Tablo 4. 2 Güvenilirlik analizi	48
Tablo 4. 3 Demografik bilgiler	48
Tablo 4. 4 Normal dağılıma uygunluğun incelenmesi	49
Tablo 4. 5 Hedef baskısı ölçeği faktör analizi	50
Tablo 4. 6 Hedef baskısı ölçeğinin alt boyutlarına ait öz değer ve açıkladıkları varyans yüzdesi	50
Tablo 4. 7 Hedef baskısı ölçeği'nde yer alan maddelere ait faktör yükleri	51
Tablo 4. 8 Tükenmişlik ölçeği KMO ve Bartlett's analizi	51
Tablo 4. 9 Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarına ait öz değerler ve açıkladıkları varyans yüzdesi	51
Tablo 4. 10 Tükenmişlik ölçeği alt boyutları maddelerine ait faktör yük değerleri.....	52
Tablo 4. 11 Haset ve gıpta ölçeği KMO uygunluk analizi.....	52
Tablo 4. 12 Haset ve gıpta ölçeği alt boyutlarına ait öz değer ve açıklanan varyans yüzdesi	53
Tablo 4. 13 Haset ve gıpta ölçeği' nin alt boyutlarında yer alan maddelerin faktör yük değerleri	53
Tablo 4. 14 Ölçek puanlarının cinsiyet bakımından karşılaştırılması	54
Tablo 4. 15 Ölçek puanlarının yaş bakımından karşılaştırılması	55
Tablo 4. 16 Ölçek puanlarının yaş bakımından karşılaştırılması	55
Tablo 4. 17 Katılımcıların öğrenim durumları ile ölçek puan ortalamalarının karşılaştırılması	56
Tablo 4. 18 Ölçek puanlarının sektörde çalışma süresi bakımından karşılaştırılması	56
Tablo 4. 19 Ölçek puanlarının çalışma süresi bakımından karşılaştırılması.....	57
Tablo 4. 20 Ölçek puanlarının çalışılan banka sayısı bakımından karşılaştırılması	58
Tablo 4. 21 Ölçek puanlarının katılımcıların gelir durumları bakımından karşılaştırılması..	58
Tablo 4. 22 Gelir durumuna bağlı ölçek puan ortalamalarının gruplar arasındaki farkı.....	59
Tablo 4. 23 Ölçek puanlarının banka türü bakımından karşılaştırılması	60
Tablo 4. 24 Banka türüne bağlı ölçek puan ortalamalarının gruplar arasındaki farkı.....	60
Tablo 4. 25 Ölçekler ve alt boyutlarına ait korelasyon analizi	61
Tablo 4. 26 Haset ve gıpta alt boyutlarının, tükenmişlik ve alt boyutlarına etkisi.....	63
Tablo 4. 27 Haset ve gıpta alt boyutlarının tükenmişlik ve alt boyutlarına etkisi.....	63
Tablo 4. 28 Hedef baskısının tükenmişlik ve alt boyutlarına etkisi	64
Tablo 4. 29 Hedef baskısının haset ve gıpta üzerindeki etkisi	64

KISALTMALAR DİZİNİ

TDK	Türk Dil Kurumu
SMART	Specific Measurable Attainable Relevant Time Bounded
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
TBB	Türkiye Bankalar Birliği
BDDK	Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurum

Giriş

Tükenmişlik, birçok sektörde çalışanların yaşadıkları problemlerden biridir. Tükenmişliğe, kişisel ya da örgütsel birçok etken neden olabilmektedir. Bu etkenler arasında en fazla bireylerin çalışma ortamından kaynaklı olumsuzluklar yer almaktadır. Bunlardan bazıları; iş yerinde yaşanan stres, iyi olmayan çalışma koşulları, yapılan işin güçlüğü ve çalışma ortamındaki iletişim bozukluğu gibi faktörlerdir. Bireylerin çalışma ortamlarında karşılaştıkları problemlerin, psikolojik, fiziksel ve sosyal açıdan bazı olumsuz etkileri olmaktadır. Günümüzde tükenmişlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında, en fazla tükenmişlik yaşanan sektörlerden birinin bankacılık olduğu görülmektedir. Bankacılık sektörü, ülkemizin gelişmesi ve toplumdaki bireyler için iş olanağı yaratması gibi bakımlardan önemli bir sektör olduğu görülmektedir. Bankacılık sektöründe farklı alanlarda birçok personel görev yapmaktadır. Bu personeller arasında en fazla tükenmişlik satış elemanlarında görülmektedir. Satış elemanları; rekabetin fazla olduğu bir alanda, bankaya ait ürünlerin satışının yapılabilmesi için yüksek hedeflerin verilmesinden dolayı, satış baskısına daha çok maruz kalmaktadırlar. Çalışanlara karşı, verilen her hedefe ulaşılma durumuna göre olumlu ya da olumsuz davranışlar sergilenmektedir. Özellikle bireylere karşı takınılan olumsuz tavırlar kişilerin diğer çalışanlara karşı haset duygusu beslemelerine neden olabilmektedir. Çalışmamızda satış elemanlarının maruz kaldıkları hedef baskısının ve haset duygusunun tükenmişliğe etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Araştırmamız dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; hedef kavramı, hedef baskısı ve etkilerinden bahsedilmiş ve bankacılık sektöründeki hedef konusunda genel bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde; haset duygusu tanımlanmış, iyi huylu ve kötü huylu haset kavramından bahsedilmiş ve iş hayatındaki hasede değinilmiştir. Çalışmanın üçüncü bölümünde; tükenmişlik kavramı ele alınmış, tükenmişliğe neden olan faktörler, tükenmişliğin etkileri ve çözüm yollarından bahsedilmiştir. Bankacılık sektöründe bir uygulamayı içeren çalışmanın dördüncü bölümünde ise araştırmanın hipotezleri ve araştırma modeli doğrultusunda gerekli analizler uygulanmış olup, analiz bulgularının tartışılmasına yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

HEDEF KAVRAMI VE HEDEF BASKISI

1.1. Hedef Kavramı

Hedef, Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre 3 farklı anlam ifade etmektedir. Buna göre hedef sözcüğü: İlk olarak gerçek anlamında “nişan alınacak yer, nişangâh” olarak adlandırılmaktadır. İkinci olarak mecaz anlam ifade edecek şekilde “yapılması tasarlanan iş ve amaç” olarak belirtilmektedir. Hedef “varılacak yer, ulaşılabilecek son nokta” olarak yine mecaz anlamında kullanılmaktadır (Türk Dil Kurumu [TDK], 2020).

Hedef; bireylerden istenilen sonuçların bir ifadesi olabildiği gibi, bireylerin mesleki kariyer başarıları ile ilgili bilişsel konularda arzulanan sonuç olarak da tanımlanabilmektedir. Hedefin eş anlamı olarak ta kullanılabilen amaç kavramı; “ulaşılması hedeflenen sonuç, gaye”, “bireye veya kuruma atfedilen görev, misyon”, “bir işlemin ya da süreçlerin varmak istediği sonuç” olarak da tanımlanabilmektedir (Mavisu, 2010).

Hedef, gündelik hayatımızda yaptıklarımızdan ziyade ileriye dönük ulaşılabilmek istenen sonuçlardır. Zamanla değişebilen hedefler, kişi ve örgütlerin başarısı için önemlidir. Performanslardaki dalgalanmaları kontrol altında tutma, düşük seyirli motivasyonu artırma ve iş görenleri istenilen seviyeye taşıma doğrultusunda hedefler belirlenebilir (Soygür, 2018, s. 348).

Örgütsel bağlamda hedef, örgütler, örgütlerin birimleri ve çalışanları için arzu edilen veya varılması istenen sonuçlar olarak ifade edilebilir.

1.2. Hedeflerde Bulunması Gereken Özellikler

İlgili literatürde, çalışanın başarılı olmasında hedeflerin gelişi güzel belirlenmemesi ve bazı özellikleri taşıması gerektiği anlayışı kabul görmüştür (Soygür,

2018, s. 22). Hedeflerin belirli özelliklere sahip olması, çalışan performansının artırılmasını sağlar. Belirli özelliklere sahip olmayan hedefler, verimsizliği artırabilmekte ve üst düzey performans gösterilmesini engelleyebilmektedir (Öztürk, 2009b, s. 145-146). Hedeflerin doğru şekilde belirlenebilmesi için bazı şartların sağlanması gerekmektedir. Bu nitelikler genel olarak, İngilizce kelimelerin baş harfleri ile oluşturulmuş SMART kısaltması ile karşımıza çıkmaktadır (Erdemir, Haşit, Baraz ve Tokgöz, 2013).

Özel (Specific): Hedef belirlerken birçok kişinin aynı hedefi aynı performans ile gerçekleştirmesi beklenmemelidir. Kişilerin özellikleri ve görevlerine mümkün olduğunca uygun ve aynı zamanda net ve açıklayıcı hedefler tercih edilmelidir. Hedefle ilgili yöneltilen tüm soruların cevapları alınabilmelidir (Yükselen, 2008).

Hedef belirlenirken sorulması gereken sorular şu şekildedir (Daudkhane, 2017);

- Neye ulaşmak istiyorum?
- Bu hedef neden önemli?
- Hedef kimler dahil?
- Hedef nerede bulunuyor?
- Hedef için kaynaklar ve sınırlılıklar neler?

Ölçülebilir (Measurable) : Çalışanlardan istenilen hedefler, hedefler gerçekleştiğinde ya da kısmen gerçekleştiğinde ne ölçüde gerçekleşmiş olduğunu tespit etmek için gereklidir. Hedeflerin net bir anlam ifade etmesi için hedeflerle ilgili somut bilgilere sahip olmamız gerekir, dolayısıyla hedeflerin ölçülüp sayılabilmesi uygundur.

Hedeflerin ölçülebilir olması, sayısal olarak ifade edilebilir olması anlamına gelir ve doğru hedef belirlemede bu özellik büyük önem taşımaktadır. Çalışanların ne ölçüde ve ne oranda başarılı olduğunu ölçebilmek gerekir. Aynı zamanda çalışanlar için verilen hedefler, her zaman sayısal hedefler olamayacağından buna benzer durumlarda hedeflerin ölçülebilmesi açısından hedeflerin ne kadar sürede bittiği, periyotlara bölünmesi ve bu periyotların bitiş sürelerine göre ne oranda hedefin gerçekleştiği gibi ölçümler uygulanabilir. İşletmeler hedeflerin başarıya ulaşmasını sayısal olarak net bir şekilde belirlediklerinde, gelecek ile ilgili hedeflerinde önemli

dokümanlara sahip olacaklardır ve bu dokümanlar çalışanların yönlendirilmesine katkı sağlayacaktır (Uyargil, 2008, s. 83).

Ulaşılabilir (Attainable) : Gerçekleşmesi hayal olan hedefler, çalışanları olumsuz etkiler. Bu yüzden hedefler gerçekleştirilebilir ve gerçekçi olmalıdır. Kişilerin sahip oldukları yetenek ve becerileri ve gösterebileceği performansları farklıdır ve bunlara uygun şekilde hedefler belirlenmelidir.

Özellikle ulaşılabilir hedefler belirleme, çalışanların yüksek çaba göstermesi ve performans sergilemesine katkı sağlar. Eğer ulaşılabilir hedefler belirlenmezse, çalışanlar hedefi gerçekleştirmekte zorlanır, ulaşamama olasılığı artar, çalışanların ruh hali olumsuz etkilenir ve muhtemelen hedef koymamaya göre daha düşük performans sergileyebilir. Çalışanlara ulaşılabilir hedefler koyulmadığında ve dolayısıyla çalışanlar hedeflere ulaşamadığında, uygun hedef belirlenen ve hedeflerine ulaşan çalışanlar karşısında kendilerini kötü hissedebilecektir (Soygür, 2018, s. 22).

İlgili/uygun (Relevant) : Hedefler, üst düzey performans sağlamak için çalışanlara uygun veya işiyle uyumlu olmalıdır. Bazen kişiler verilen hedefleri tek başlarına değil de ekip çalışmasıyla elde etmesi gerekebilir, böyle durumlarda verilen hedefin o ekibin tamamına hitap etmesi ve bu hedef altında ekibin birliktelik içinde çalışması sağlanmalıdır.

Zaman sınırı (Time Bounded) : Hedeflerin belirlenmesinde önemli olan unsurlardan bir tanesi de belirlenen hedeflerin başlama ve sona erme tarihinin olmasıdır. Hedeflerin zaman bakımından sınırlarının çizilmesi, çalışanların daha odaklı olmasına katkı sağlar. Hedeflerin birden fazla olduğu zamanlarda ise, hedefler arasında öncelik sıralaması yapmak etkinliği artırır. Bu sıralamalar da zaman sınırı kriteri içerisinde düşünülebilir. Bitiş süresinde sona gelmiş ama elde olmayan sebeplerden dolayı hedefin verilen süre içerisinde gerçekleştirilemeyeceği öngörülüyorsa, hedef için verilen tarih veya sürede esnekliğe gidilip yeniden bir düzenleme yapılabilir (Daudkhane, 2017).

Hedeflerin gerçekleştirilme süreleri belirlenmelidir. Hedefleri görevlerden ayırıştıran önemli bir unsur hedefin süreli olmasıdır. Hedefler yöneticilerin, hedef koyucuların astlarına verdikleri belirli bir sürede veya sayıda ulaşılması gereken olgulardır. Çalışanların görev ve hedef ayrımını iyi anlaması gerekmektedir. Hedeflerin süreli olması, hem motivasyon artırıcı bir etmendir, hem de yanlış süreler

konulduğunda işletme performansını olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle verilecek olan süre, baştan savma değil analizlerle desteklenip yapılabilirliği araştırılıp daha sonrasında çalışana tebliğ edilmelidir. Her ne kadar verilen hedef süreleri sonradan değiştirilebilir olsa da, ilk etapta çalışan isteğini kırarak bir süre konulmamalıdır. Süre kısıtlaması dikkat edilmesi gereken en önemli hususlar arasında yer almaktadır (Uyargil, 2008, s. 89-90).

Temel olarak hedeflerin sahip olması gereken bu özelliklerinin yanında, hedeflerin sahip olması gerektiği düşünülen güncel bazı özellikler de tartışılmaktadır. Örneğin hedeflerin yeniden düzenlenebilir olması önerilmektedir. Çünkü hedefler koyup bu hedef doğrultusunda çalışmalar başladıktan sonra beklenmeyen gelişmeler yaşanabilir. Örneğin çevresel etmenler, çalışan durumundaki değişiklikler, işletme politikasındaki değişiklikler vb. durumlarda ulaşmak istediğimiz hedeflerde bazı değişikliklere gidilebilmelidir. Bu sayede, değişim süreci daha verimli kullanılmış ve bu süreçte çalışanların motivasyonu da artırılmış olur. Çalışanların gayretlerinin boşa gittiğini görmeleri çalışmaya olan bağlılıklarını ve gayretlerini de etkileyecektir. Hedeflerin üzerinde yapılacak olan değişikliklerle çalışanların hedefe sahip çıkmaları da sağlanacaktır (Uyargil, 2008, s. 86).

1.3. Hedef Belirleme ve Avantajları

Hedef belirleme, kazanımları artırmak ve kişi gelişimi için öncelikli adımlardan bir tanesidir. İstenilen hedefe ulaşabilmek için hedef belirleme, gelişigüzel şekilde yapılmamalı, belirli ilkelere uyulmalıdır. Edwin A. Locke'un hedef belirleme kuramında, hedeflerin zor olması ve çalışanlara hedeflerin net bir şekilde anlatılmasının, çalışan performanslarını artırdığı ifade edilmektedir (Mavisu, 2010).

Hedef belirleme, hedefin ne ve nasıl olacağına dair kararları kapsar. Çalışanların yapacakları görevler, hedefe bağlı olarak yerine getirileceğinden, hedef belirleme önemlidir. İşletmelerdeki çalışanlardan yöneticilere kadar olan tüm personel bu hedef belirleme konusu ile alakadardır ve tüm yöneticiler belirli dönemlerde hedef belirlemek zorunda kalır. Üst düzey yöneticiler genellikle işletmenin pazarda olması istenen yeri ile ilgili stratejik kararlar, yani işletmenin tamamını ilgilendiren hedefler belirler. Bu hedefler genellikle kısa vadeli değil de işletmenin uzun vadedeki oluşumu ile ilgilidir. Orta düzeydeki yöneticiler ise çoğu zaman uygulamaya dönük orta ve kısa

vade içerisinde gerçekleştirilecek kararlar almak ile karşı karşıya kalır. Alt kademe yer alan yöneticiler ise kısa vadede hayata geçirilebilecek hedefler belirler. Bir işletmede hedef belirlemede olması gereken hiyerarşik sıralama bu şekildedir. Olması gerekenin dışına çıkılıp üst düzey yöneticilerin tamamen uygulamaya yönelik kısa vadeli kararlar alabildiği de görülmektedir ve bu durum işletmeler için uygun değildir (Koçel, 1989).

Hedef belirlemede birçok etken vardır, bu etkenler göz önünde bulundurularak hedefler belirlenmelidir. Hedef için seçilen kişi veya kişilerin bireysel becerileri, deneyimleri, özellikle verilecek olan hedef sahası içerisindeki tecrübeleri, grup olarak uyum içinde olup olmayacakları, kişisel arzuları ve motivasyonları, hedef belirleme sürecinde yöneticiler tarafından irdelenip değerlendirilmesi gereken hususlardır. Tam olarak özelliklerine hâkim olunmayan yeni personeller ile ilgili uzun süreli hedefler belirlemek yerine, kısa süreli hedefler belirlenerek performanslarını ve yeteneklerini gözlemleyip hedef değişikliği veya süre değişikliği yapmak personeller için belirlenen hedeflerdeki kazanımları gözlemlemede oldukça faydalıdır. İşi yerine getirme açısından güven eksikliği yaşayan personellere de kısa süreli ve yapılabilmesi diğer hedeflere göre daha basit olan hedefler verilmelidir ki, bu personeller kısa süre içerisinde belirlenen hedefleri başarı ile tamamlayarak, öz güven kazanarak daha çok performans sergileyip üst düzey hedefler için uygun hale getirilebilir. Bunların yanı sıra iş yükünün artması gibi beklenmeyen değişiklik durumlarında, yöneticilerin hedefleri tekrar gözden geçirip gerekli olan yeni şartlar doğrultusunda hedef revize etmeleri gerekmektedir (Uyargil, 2008).

Yüksek düzeyde başarı gösteren bireyler, örgütler ya da gruplar incelendiğinde, bunları diğerlerinden farklı yapan özelliklerden birinin “hedef belirlemedeki başarıları” olduğu gözlemlenmiştir. Başarılı bireylerin hedefleri; rastgele seçilen ya da basit hedefler değil, kendilerini gelecek için zorlayan, yönlendirici ve motive edici hedeflerdir (Aydemir, 2010).

Hedef belirlemede diğer bir konu, hedeflerin en üst düzeyde (maksimal) veya en alt düzeyde (minimal) olmasıyla ilgilidir. Bu bakımdan az sayıda araştırma, konuyla ilgili fikir vermektedir. Örneğin, Giessner ve Van Knippenberg (2008) daha çok güvenilen liderlerin, bir maksimal hedef standardına ulaşamadıklarında takipçilerinden daha fazla destek aldığını, ancak asgari bir standarda ulaşamadıklarında daha az destek aldıklarını gösteren liderlik bağlamında bir çalışma

yürütmüşlerdir. Asgari hedeflerin genel olarak olumsuzlukla sonuçlanması halinde ise liderin başarısızlığı algısına yol açtığı savunulmuştur. Sonuç olarak, bir kişinin lidere ne kadar güvendiği liderin minimal bir hedef mi yoksa maksimal bir hedef mi karşısında başarısız olduğuna bağlı olabilmektedir. Bu nedenle, bir lidere olan güven derecesi, başarısızlığa rağmen hedefin ne olduğuna bağlı olarak değişebilmektedir. Kısaca, başarısızlık durumunda düşük hedeflerin liderin olumsuz değerlendirilmesiyle ilişkili olduğu anlaşılmaktadır (Giessner ve Van Knippenberg, 2008, s. 112)

Benzer şekilde Brendl ve Higgins'e (1996) göre, performans-hedef tutarsızlığından bağımsız olarak, asgari bir hedef standardına ulaşamama, çalışan üzerinde olumsuzluklara neden olmaktadır. Bu nedenle, hedef-performans tutarsızlığından bağımsız olarak, bireyler minimum hedef standardına ulaşmada başarısız olduklarında yüksek derecede memnuniyetsizlik yaşarlar. Maksimum hedef standardına ulaşamaması, beklenilenin aksine memnuniyetsizlik seviyesi asgari hedeflerin olumsuz sonuçlanmasında gösterilen tepkiden çok daha azdır. Bu durumda kişi hedefe yakınsa kendini hala tatmin hissedebilir (Brendl ve Higgins, 1996, s. 56).

Hedef belirlemenin başlıca avantajlarına değinilecek olursa; hedef belirleme özellikle çalışanların da sürecin adımlarına dahil edildiğinde ve çalışanlara hedeflere ulaşması için destek sağlandığında, çalışanların hedeflere olan bağlılığını ve motivasyonlarını artırır. Hedefleri koyan kişiler ve hedefi yerine getirmek için çaba sarf edecek olan kişiler, hedeflerin gerçekleştirilebilir olduğuna ne kadar inanır ve birlikte hareket ederlerse belirlenmiş olan hedeflerin gerçekleşme olasılığı da artar (Yükselen, 2008).

1.4. Hedef Belirleme Teorisi

Edwin Locke tarafından 1968 yılında ortaya atılan Hedef Belirleme Teorisi, önemli motivasyon teorilerinden biridir. Bu teoride, bir hedefe ulaşabilmek için motivasyonun vazgeçilmez bir unsur olduğunu savunulmaktadır (Meece vd., 2006, s. 489). Bu teori, kişileri istedikleri başarıya ulaşmalarını sağlayan hedefler üzerinde durmaktadır (Pintrich ve Schunk, 2002). Hedef belirleme teorisine göre, hedeflerin motivasyon derecelerini etkilediği vurgulanmaktadır. Bireyler gerçekleştirilmesi zor hedefler belirlendiğinde, hedefe ulaşmak için daha çok çaba göstermeleri gerekmektedir. Bu durum ise kolay hedef belirlenmesine göre, motivasyon ve

performansın daha yüksek olmasına katkı sağlayacaktır. Burada önemli olan hedefin ne derece ulaşılabilir olduğudur. Eğer hedefler, gerçekleştirilemeyecek bir seviyede belirlenirse, başarısızlığa ve çaresizliğe neden olacaktır. Aksi duruma bakılacak olursa, kişi oldukça kolay bir hedef belirlerse, hedefine hemen ulaşacağı için iş tatminsizliğine neden olacaktır (Locke ve Latham, 2006, s. 265).

Hedef Belirleme Teorisi'nde hedefin belirlenmesi birçok faktörün bir araya gelerek birbirini etkilediği bir süreçtir. Hedef belirlemede etkili olan bazı unsurlar aşağıdaki gibidir;

Hedefe Bağlılık: Birey hedefini sahiplendiğinde ve hedef üzerinde kararlı olduğunda hedefe ulaşmak için gösterdiği performans artacaktır. Yapılan çalışmalarda hedefe olan bağlılık konusu en çok üzerinde durulan değişkenlerden biridir (Locke, 1996). Hedefe bağlılık aslında bireyin hedefe ulaşabilmek için çalışmaya istekli olmasıdır (Austin ve Vancouver, 1996). Bireyin hedefe bağlılığı yüksekse, birey karşısına çıkabilecek zorlukların üstesinden gelmek için daha çok çalışır. Tam tersi eğer bireyin hedefe olan bağlılığı düşük ise hedefi için gerekli performansı gösteremez ve zorluklar karşısında pes edebilir (Brunstein Schultheiss, ve Grässman, 1998).

Öz Yeterlilik: Bireyin bir işi başarılı bir şekilde yapacağına olan inancına öz yeterlilik denilmektedir. Öz yeterlilik, performans ve motivasyonu olumlu yönde etkilemektedir. Öz yeterliliğe sahip olan bireyler, bir işi başarabileceğine inanır ve hedefine ulaşabilmek için çaba harcarlar. Karşılarına çıkabilecek engeller karşısında pes etmeden hedeflerine ulaşmak için en uygun yöntemi geliştirebilirler (Locke ve Latham, 2002).

Hedef Çatışması: Koyulan bir hedefin, yine aynı seviyedeki bir hedefi gerçekleştirmesini güçleştirdiği ya da gerçekleşmesini engellediği zaman görülmektedir. Belirlenen hedefler birbiriyle uyumlu olursa, hedefleri gerçekleştirme imkanı da artmaktadır. Hedefler çatışırsa hedeflerin gerçekleşmesi zorlaşır. Hedef çatışmasının yaşanmaması için bazı önlemler alınabilir. Bunlar; hedeflerin sonuçlarını uzun vadede düşünmek, hedefleri gerçekleştirirken öncelikleri belirlemek, yapılabilecek aynı doğrultudaki hedefleri birleştirmek gibi önlemlerdir (Locke ve Latham, 2002).

Görevin Karmaşıklığı: Bireylerin normalde yüksek performans gösterebilmeleri için, belirli ve ulaşılması zor hedefler seçmesi önerilmektedir. Fakat

bazı durumlarda örneğin; yaratıcılığın ön planda olduğu çalışmalarda, hedefler belirli olmayabilir. Bu durumda kişilere, hedefi seçmek yerine kapasitesi doğrultusunda performans göstermelerini söylemek daha iyi bir yol olabilir (Locke ve Latham, 2002).

Geribildirim: Bireyler hedeflerini gerçekleştirirken, hedefle kendi çalışması arasında bir karşılaştırma yapmak istemektedir. Geri bildirim olumlu yönde olması bireylerin kendine güvenme ve başarıma duygularını olumlu yönde etkilemektedir. Bireyler geri bildirim almadığı zaman ise, hedefe giden yolda yaptıkları ya da yapacakları konusunda bir fikir sahibi olmakta güçlük çekmektedir. Yapılan araştırmalara göre bireylere tekrarlanan geri bildirim daha yüksek hedeflerin belirlenmesinde motivasyon kaynağıdır (Casey ve Verlin, 2004).

1.5. Hedef Baskısı

Uzmanlara göre gerçekleştirilebilir hedefler seçmek çalışanın performans ve motivasyonu artırırken, gerçekleştirilemeyecek hedefler seçmek ümitsizliğe neden olmaktadır. Hemen hemen tüm sektörlerde yönetimin belirlediği hedefler şirketlerin esas hedeflerine hizmet edememekte, keyfi olarak hedefler belirlenebilmektedir. Fakat hedefler eğer çalışanın gerçekleştirebileceği ölçüde belirlenirse hem çalışana, hem de çalıştığı örgüte katkıları olacaktır (Drucker, 1963, s. 8).

Genel olarak hedef baskısı kavramına baktığımızda; hedef baskısının en çok hissedildiği sektör %17,4 oranıyla bankacılık sektörüdür. Bunu %10,1 oranı ile ilaç sektörü, %7,3 oranı ile otomotiv sektörü ve %7 oranı ile perakende sektörü izlemektedir. Ülkemizde, tüm iş sektörlerinde çalışanlar hedefi gerçekleştirme konusunda %74'lük bir oranla baskı altında olduğunu hissetmektedir. Bu oranın %52'si ise ciddi boyutlarda hedef baskısına maruz kaldığı belirtilmektedir. Bankacılık sektörünün ise hedef baskısı sıralamasında ilk sırada olduğu görülmektedir (Bakan, Erşahan, Sezer ve Sünbül, 2015).

1.5.1. Bankacılık Sektöründe Hedef Baskısı

Diğer ülkelerde olduğu gibi, ülkemizde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerindeki başta satış bakımından olmak üzere hedef baskısı yüksektir. Bankacılık sektöründeki hedef baskısının büyük bir kısmına şubede görev yapan çalışanlar maruz kalmaktadır (Özdemir, 2014, s. 3).

Satış elemanları, müşterilerin her gün bir başka yeniliğe ulaşabilmek için muhatap olduğu ve ilişkiler kurduğu bireylerdir. Günümüzde hizmet performans artışının en önemli etkeninin insan olduğu açık bir şekilde anlaşılmıştır. İşletmeler, pazarlama stratejilerinin merkezine insanı oturtmuşlardır (Gavcar ve Tavşancı, 2004, s. 83). Dünya genelinde hedef baskısına en çok uğrayan personel kitlesinin bankacılık personeli olduğu bilinmektedir. Banka personeli bu hedef baskısına yıllar ilerledikçe bir önceki zamana göre daha çok maruz kalmakta, her geçen gün hedefler daha da büyümekte, hedefler için verilen zaman dilimleri aylar yıllar ile ifade edilirken artık günlerle ifade edilmeye başlanmış ve bu hedeflerin denetimlerin de günlük olarak yapılmasıyla bu baskı artırılmaktadır. Örnek vermek gerekirse, bankaların artık sadece şube içerisinde değil kamuya açık alanlarda müşterilere ulaşmak ve ürün pazarlamak için kurdukları departmanlar mevcuttur, bu departmanlarda çalışanlar gün içerisinde araçlı ya da yaya şekilde kendilerine çizilen rota veya mahallerde satış yapmak için toplulukların içine girip ürünlerini pazarlamaya gayret etmektedirler. Çoğu zaman sohbet esnasında günlük kotalarının olduğunu ve bu kota sayesinde prim usulü çalıştıklarını dile getirmektedirler. Çalışanlar gün içinde yapmış oldukları satışları telefon ve tablet aracılığı ile bankanın sistemine girerek hem yapmış oldukları satışları göstermektedir, hem de bu sistem sayesinde yöneticiler personellerin hedeflere ulaşp ulaşmadıklarını kontrol edip anlık iletişim kurup personelden günlük durumu öğrenebilmektedir. Bu tarz uygulamalar satış elemanlarının üzerinde bulunan günlük hedef kotalarının yaratmış olduğu baskı üzerine eklenerek hedef baskısının dozunu artırmaktadır (Aybas ve Türkmen, 2015, s. 577-578).

1.5.1.1. Banka Sektöründe Hedef Baskısı Türleri

Bankacılık sektöründe hedef baskısı, çalışılan birime göre farklılıklar göstermektedir. Fakat bu baskıların büyük bir bölümüne satış departmanında çalışan bireyler maruz kalmaktadır. Şubede çalışan bir birey ile genel veya bölge müdürlüklerinde çalışan bireyler arasında hedef baskısında değişiklikler görülebilmektedir. Bunun sebebi şubede çalışan bireylerin müşterilerle birebir ilgilenmeleri, müdürlüklerde çalışan bireylerin ise şubelere destek vermeleridir (Ataman, Oğrak ve Ataman F., 2021). Bankacılık sektöründe yapılan çalışmalar incelendiğinde hedef baskısının satış ve pazarlama odaklı hedef baskısı ve yardımcı hizmet odaklı hedef baskısı olarak iki türü bulunmaktadır (Soygür ve Aydın, 2018).

Bankalar gün geçtikçe ürünlerini daha çok müşteriye ulaştırabilmek için telefon, ev ziyaretleri ve sosyal ortamlardaki ziyaretleri ile tüketicilerin gözünde kötü bir yer edinmişlerdir. Tüketiciler bankalardan gelen çağrılarını ve ziyaretleri kendilerinin değerli olduğu için değil bankanın satış pazarlama stratejisi olduğu yönünde algılara sahiptirler. Bankalar birçok ürünü tüketici talep etmemesine rağmen tüketiciye tanıtarak ve ürünü kullanmasını isteyerek tüketici üzerinde de baskıya neden olmaktadır (Koç, 2011, s. 55). Tüketicilere yansıyan hedef baskısı da; üst yönetimin zorlaması, verilen hedeflere ulaşma gereği, yüksek ek finansal fayda elde etme, diğer çalışanlar arasında en iyi olma ve kısa sürede görevde yükselme arzusu gibi faktörlerle ilişkilidir (Torlak, 2001).

- **Satış ve Pazarlama Odaklı Hedef Baskısı**

Bankanın müşteriler için sağlamış olduğu ürünlerin tutundurulması, müşterilere ulaştırılması, yeniliklerin müşterilere anlatılması ve müşterilerden yeni ürünler için fikir alınması gibi buna benzer birçok kriterlerden oluşan ve genelde satış elemanlarının maruz kaldığı bankanın karlılık düzeyini etkileyen hedef baskısı çeşididir (İslamoğlu, 2008, s. 448).

- **Yardımcı Hizmet Odaklı Hedef Baskısı**

Bu departmanlar genelde satış elemanlarının işlerini kolaylaştırmak için müşterilerle yüz yüze ilişkileri olmayan bilgi edinme ve bilgilendirme gibi birimlerde çalışan yardımcı personellerdir. Bu personeller üzerinde oluşan hedef baskıları da yöneticiler tarafından verilen hedefler ve bu hedefler doğrultusunda neler yapıldığının takip edilmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bu personellerin yaptıkları işin çokluğunun yanında işi ne kalitede yaptıklarına da bakılmaktadır (Takan ve Boyacıoğlu, 2015, s. 395-396).

İKİNCİ BÖLÜM

HASET DUYGUSU VE KAPSAMI

2.1. Haset Duygusu

Haset kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kıskançlık ve çekememezlik anlamlarıyla eş anlama sahiptir (<https://sozluk.gov.tr/>). Haset, Arapça kökenli “Hasad” kelimesinden türetilmiştir. Kişinin bazı alanlarda sahip olmak istediği şeyleri elde edemediğinde, başka kişinin istediği şeyleri elde ettiğini görmesi, kişinin bu durumdan olumsuz etkilenmesine ve haset gibi duyguların ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Smith ve Kim, 2007).

Haset duygusu denilince kıskançlık kavramı da akla gelmektedir. Kıskançlık hakkında bilinmesi gereken ilk şey, bunun bir duygu olduğudur. Kıskançlık, çoğunlukla negatif olarak ifade edilen ilkel ve güçlü bir duygudur. Başka bir deyişle, kıskançlık insan olmanın kaçınılmaz bir sonucudur ve neredeyse herkes onu hissedebilmektedir (Schoeck, 1969, s. 45).

Etrafınızdaki farklı insanlara sorarsanız, kıskançlık ve haset duyguları hakkında birçok farklı cevap almak mümkündür, çünkü bu iki duygu farklıdır. Her ne kadar günlük yaşamda "kıskançlık", hasetle eş anlamlı olarak kullanılsa da, kullanım yerine göre büyük farklılıklar göstermektedir. Haset çoğunlukla, kayıp, kaygı ve şüphe korkusu gibi duygusal unsurlarla ve ihanet hakkında öfke ile karakterize edilir.(Schoeck, 1969, s. 65).

Öte yandan, haset duygusu hisseden bir kişi, diğerinin sahip olduğu üstünlük ve başarıları arzular ve diğerinin üstün başarısından mahrum kalmasını ister. Haset, eksiklik, özlem ve eziklik hissi ile karakterizedir (Duffy ve Shaw, 2000).

Her ne kadar hem kıskançlık hem de haset, kıt kaynaklar için elde etme çabasından türetilmiş olsa da, kavramsal olarak farklılıklar gösterir. İlk olarak haset, sahip olunamayan bir şeyin özlemine olan bir tepkidir. Kıskançlık ise, sahip olunan bir şeyi kaybetme tehdidinde olan bir tepkidir. Ayrıca, kıskançlık değerli bir mülkiyet

veya bir ilişkinin kaybolmasından duyulan korkuyla ilgilidir (Parrott, 1991; Vecchio, 2000). Haset sıklıkla zararlı ve "karanlık" bir duygu olarak kabul edilirse de bazı araştırmacılar, hasedin motive edici ve rekabetçi bir işlevi olduğunu belirtmektedir. (Bedecian, 1995; Vecchio, 1995, 2000).

2.2. İyi Huylu ve Kötü Huylu Haset

Haset genel olarak iyi huylu ve kötü huylu haset olarak iki türde incelenmektedir. İyi huylu haset, bir başkasına hayranlık olarak görülmekte, bir ilham ve motivasyon kaynağı olarak işlev görmektedir. Ayrıca, Schoeck'a (1969) göre iyi huylu haset, insan toplumunun geliştirilmesinde bir neden ve işlevdir. Schoeck, modern ve gelişmiş toplumların başarılarının çoğunun, hasedin sonuçları olduğunu belirtmektedir. Buna göre örneğin; taş devrinde, insan komşularının çiftliğini ve refahını gördüğünde haset hissetmiş ve iyi huylu haset oluştuktan sonra mağaralarının duvarlarında daha iyi bir şekilde çizim yapabilmek için ekipman oluşturmaya ve daha iyi bir çiftlik kurmaya karar verir. Eğer insanlar diğerlerine haset etmeseydi, geliştirme ve modernizasyonun insanlık için mümkün olmayacağını söylemek mümkündür. Başka bir deyişle, Schoeck, haset ve sonuçlarının modern toplumların gelişiminde büyük bir rol oynadığına inanmaktadır (Schoeck, 1969, s. 54).

Dahası, Van de Ven, Zeelenberg ve Pieters (2009) tarafından yürütülen bir çalışma, iyi huylu haset yaşayan insanların, eşit bir şey elde etmeye çalıştığını göstererek, hasede alternatif bir bakış açısı sağlamıştır. Bu yüzden, hasedi sadece olumsuzluk ve "karanlık taraf" ile ilişkilendirmenin yanlış veya eksik bir bakış açısı olduğu düşünülmektedir (Van de Ven vd, 2009, s. 89).

Öte yandan, hasedin olumsuz bir tarafı da vardır. Haset, başkalarının mutluluğu ve refahı hoşnutsuzluk ile karşılandığında ve haset edilen kişiler engellenmek istendiğinde, kötü huylu veya zararlı haset söz konusu olmaktadır (Clanton, 2007, s. 412). Kötü niyetli hasette, haset eden kimse, sadece haset ettikleri kişilerin sahip olduklarına da sahip olmak istemez, aynı zamanda haset edilen insanların, sahip olduklarını kaybetmelerini de istemektedirler. İyi huylu hasedin karşısında, kötü niyetli haset, haksızlık ya da adaletsizlik hissiyle uygulanan düşmanlık ve öfkeden oluşur (Smith ve Kim, 2007, s. 98).

Tarih boyunca, haset çeşitli disiplinler tarafından incelenmiştir. Haset, işletme yazınında yeni bir konu olarak kabul edilse de, felsefe, din, psikoloji, sosyoloji ve nöro-bilimlerde zengin ve çeşitli köklere sahiptir (Belk, 2011, s. 2).

2.3. Felsefede Haset

Zamanlarının gerçek bilim adamları olarak her şeyi merak ettiği ifade edilen ilkçağ filozofları, dünya ve insan doğası ile ilgili birçok sorunun cevaplarını aramışlardır. Bazıları doğanın ve dünyanın kendisi gibi somut konularla ilgilenirken, bazıları ise insan doğası ve sosyal yaşamın karmaşıklığı gibi maddi olmayan konular ile ilgilenmişlerdir. Böylece, haset kavramının merak uyandıran bir konu olması şaşırtıcı değildir. Filozoflar sorular sormuşlar ve haset hissedildiğinde olanlara yönelik gözlemler yapmışlardır. Bu sorular; haset nasıl oluşur, neden oluşur gibi sorulardır (Ziman, 2000, s. 11).

Haset felsefe geleneğinde arzu edilen bir duygu değildir. Genel olarak, başka birinin sahip olduklarına sahip olma isteği olarak tanımlanmaktadır. Örneğin, Sokrates hasedi insanların "zihinsel ağrı"sı olarak ve Aristoteles "haset başkalarının refahı tarafından sürgün olan rahatsız edici bir acı" olduğunu hissederek hasedi kabul ettiğini belirtir. Hasedin doğal ve yaygın bir reaksiyon olarak, çoğu zaman acı çekerken ortaya çıktığı görülmüştür (Sanders, 2014, s. 76).

Filozoflar iyi huylu hasedi, insanların hiyerarşilerde karşılaştırmalı konumlarını iyileştirmelerine yardımcı olan bir motivasyon aracı olduklarını düşünmektedirler. Bu nedenle, iyi huylu haset, filozoflar tarafından rekabet duyguları arasında sınıflandırılmaktadır. Ek olarak, hedonistik veya hazzı görüşte, iyi huylu haset rekabet fonksiyonunu anlamaya yardımcı olur. Hedonistler, iyi huylu hasedin rekabetçi işlevini, duygunun ağırlı doğası ile tanımlar. Haset acıyı önlemek için bir motive edici görevi görür ve haset eden kişileri çok çalışmak için motive eder. Örneğin, haset duygusu hisseden biri, diğerleri gibi üstler tarafından övülme ya da başkalarının kazandığı aynı ödülleri kazanma isteğine sahip olabilir. Karşılaştırmalı pozisyonları eşdeğer veya daha da iyi hale getirme arzusu, refahı artırmak ve kendini geliştirmek için çok çalışmaya motive edebilmektedir (D'Arms ve Kerr, 2008).

Platon'a göre başka birinin iyi şanslı hasedi kıskırtmıştır. Aynı zamanda Aristoteles, onurlu ve arzu edilen mülklerin ve işlerin haset konusu olduğunu

belirtmiştir. Ek olarak, Hume, sadece arzu edilen eşyaların değil, aynı zamanda iyi bir şekilde keyif alınan duyguların da hasede neden olabileceğinden bahsetmiştir. Kant ise hasedi, başkalarının iyi olan yönlerine dikkat çekme eğilimi olarak tanımlamaktadır (D'Arms ve Kerr, 2008).

2.4. Dinde Haset

Dinde haset, genel olarak kötü olan duygular arasında gösterilmiş olup, nefsimizin istekleri ve arzuları doğrultusunda başkalarının zarar görebileceğini umursamaksızın isteklerimize ulaşmak gibi kötü davranışlarla ilişkili olduğu anlayışı kabul görmektedir. Haset Müslüman bir arkadaş, dost ve kardeşimizde olan güzelliklerin, refahın veya imkânların bize geçmesini istemek veya bunları elinde bulunduranların bu güzelliklerden mahrum kalmasını istemektir (Muhammed, 1945, s. 63).

Gazzali, Haset'i İhya'da şu şekilde ifade eder: "Haset insanı, hakkı inkâr etmeye de davet eder! Hatta hasetçi bir kimse haset ettiği insanın nasihatini kabul etmez. Ondan ilim öğrenmeyi bile reddeder. Nice cahil var ki ilme muhtaçtır. Oysa memleketinin halkından birinden veya akrabaların birinden istifade etmekten çekindiğinden ve bunu da hasetten dolayı yaptığından cehaletin rezalet deryasına dalmıştır. O hasetçi kimse ilim ehlinde yüz çevirir ona karşı gurur taslar. Oysa onun ilmi faziletinden dolayı, o kendisine tevazu gösterilmeye layıktır. Fakat haset onu mağrurların ahlakıyla - her ne kadar batınında o insanın üstünlüğünü görse de - ona karşı hareket etmeye zorlar." İşte burada belirtildiği gibi kişi kendisi için ne kadar faydalı olursa olsun maddi olmayan elle tutulamayan bir bilgiyi bile haset ettiği kişiden almaya imtina eder. Haset İslam ahlakında olmaması gereken kötü duyguların başında gelmektedir, hatta haset bir anlamda da yaratıcıya karşı gelmek veya nankörlük olarak kabul edildiğinden haram kılınmıştır (Gülle vd., 2008).

Benzer şekilde Hinduizm'de de hasedin, yıkıcı bir duygu olduğuna inanılır. Hindular, zihin ve vücut dengesine çok önem verir. Haset zihin dengesini bozduğundan, kaçınılmalıdır diye düşünülmektedir. Hinduizm öğretilerine göre, diğerlerinin çalışarak ve çaba sarf ederek ulaştıkları maddi ve manevi mülkiyetlere göz dikmek haset olarak ifade edilir (Ben-Ze'ev, 1993, s. 13). Budizm'de, haset Irshya olarak adlandırılmıştır. Irshya, başkalarının mükemmelliğinden kendisi için servet

kazanma arzusu olan zihinsel bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Budistler, Irshya'yı beş zehirden biri olarak görmektedir ve Nirvana'ya ulaşabilmek için bu duygudan arınmanın en önemli basamak olduğunu düşünmektedirler (Schweig, 2013, s. 49).

Bu durum Yahudilikte de benzer şekilde ifade edilmiştir, kendiliğinden yıkıcı özellikleriyle hasedi tanımlamayı tercih etmişlerdir. Eski Ahit, kardeş rekabeti veya cinayetleri hakkında dramatik hikayeler içermektedir. Kardeşleri tarafından saldırıya uğrayan Hz. Yusuf'un hikâyesi, haset hakkındaki hikayelerin tanınmış örneklerinden biridir. Bu ve buna benzeyen bir çok Yahudi hikayelerinde, haset genellikle irrasyonel ve yıkıcı olarak gösterilir. Ayrıca, Yahudilikte, haset ve kıskançlık bir günah olarak algılanır, çünkü inanç kaybına neden olur, Tanrı'nın bilgelik, adalet ve cömertliğinin kötü değerlendirilmesinin yanı sıra, insanlarda kötülük hissi uyandırır (Schmelzer, 1968).

Benzer şekilde Hıristiyanlık, haset veya kıskançlığı açgözlülük, gurur, gıybet, şehvet, tembellik ve gazap gibi yedi ölümcül günahlardan biri olarak sınıflandırır. Hıristiyanlıkta başka bireylerin sahip olduklarını kaybetmelerini arzulamak haset değil kindarlık duygusu olarak ifade edilmektedir (Güngör, 2014, s. 42).

Haset eden kişi birçok İncil hikâyesinde tartışılmıştır. Hasedin tanınmış hikâyelerinden biri, Lucifer'in yıkılışıdır. Anlatıma göre, yüksek dereceli Melek Lucifer, insanların ve Tanrı'ya olan benzerliğini kıskanır. İnsanları utandırmaya ve meleklerin insandan daha iyi olduğunu göstermeye çalışır. Zamanla, kıskançlık daha çok öfkeye neden olur, bu yüzden melekleri Tanrı'ya karşı isyan etmeye teşvik eder. Onun asi eylemlerinden dolayı Tanrı onu cezalandırır ve onu göklerden cehenneme götürür. Ancak Lucifer'in kıskançlığı bu cezadan sonra bile azalmaz. İlk iki insanı, Adem ve Havva'yı baştan çıkarır ve göklerden sürülmesine neden olur. İnsana karşı savaşı, Adem ve Havva'nın oğullarını da kıskançlıkla zehirlenmesi ve Habil'in erkek kardeşini öldürmeye teşvik etmesiyle devam eder. Bu hikâye nedeniyle kilise edebiyatında kıskançlık (veya günümüzde kabul edilen yazındaki tabiriyle hasedi) "şeytani günah" olarak adlandırılır (Bloomfield, 1974, s. 89).

Şeytanın efsanesi, insanları hasedin hissedildiği tek hikaye değildir. Hz. Yusuf ve kardeşlerinin, Kral Süleyman ve Davud, Kral Süleyman'ın bilgeliği, Karun ve Hz. Musa, kıskançlık ve sonuçlarına dayanan diğer hikâyelerdir. İncil'in öğretilerine göre, haset, diğer büyük günahlarla yakından ilişkili olan bir duygudur ve sonuçları hem zihinsel, hem de fiziksel olarak yıkıcı olabilir. Ancak kontrol edilebilir. Hikâyelerle

ilgili olarak, haset gerçek aşkla bir arada bulunamamaktadır. Bir kişi kıskançlığını kontrol etmek istiyorsa sevgiye odaklanmalıdır (Schimmel, 2008, s. 56).

İslam'da haset, açıkça hadisler ve ayetlerle yasaklanmıştır. Hasedin bulunduğu ortamda güven ve kardeşlikten söz edilemeyeceği belirtilmiştir (Kandemir, 2018). İslam dininde haset; birinin liyakat, nimet veya herhangi bir iyi mülkiyetinden yoksunluğunu isteme arzusudur. İslam literatüründe, kıskanan kişiye hasit denir ve hasit, yalnızca edinilebilecek şeyleri kıskanmaz. Bazen de karşısındakinin sahip olabileceği şeyler için kıskanabilir. İslami öğretime göre, tüm günahların üç başlangıç kaynağı vardır: kıskançlık, riya (yalan) ve kibir (Emrullah ve Hadimi, 2014, s. 71). Bu üçünün, Adem ve Havva'nın Şeytan tarafından kolayca kandırılmasının ve cennetten kovulduğunun temel nedeni olduğuna inanılmaktadır. Bununla birlikte, kıskançlık hissetmek tasvip edilebilecek bir durum olarak kabul edilmektedir (Emrullah ve Hadimi, 2014, s. 72).

Kuran, diğer kutsal kitaplar gibi kıskançlık konusunda benzer öğretilere sahiptir, ancak diğer dinlerin aksine, İslam'da, hasedin iyi huylu olabileceğine dair bir inanç da vardır. İslami inançta, haset eden kişi; haset edilen kişinin nimetten yoksun bırakılmasını istemek yerine, iyi kalpli bir şekilde aynısını kendisi içinde diliyorsa, Allah (c.c.) onu mükâfatlandıracaktır. Bu tür hasede gıpta da denir. Ek olarak Gıpta, iyi bir irade ve sadık olmanın da bir işaretidir (Emrullah ve Hadimi, 2014, s. 73).

Özetle, tüm dinlerde ve onların kaynaklarında; hasedin genel olarak kötü bir duygu ve bir kalp hastalığı işareti olduğuna inanıldığı görülmektedir. Böylece dinlerin çoğu, haset hissine karşı takipçilerini uyarır.

2.5. Psikolojide Haset

Psikolojide haset, sosyal olarak istenmeyen bir duygu ve bir tabu olarak ifade edilmektedir (Schoek, 1969). Aynı zamanda insanların çoğunun hissettiklerinin farkında olmadığı ve insan davranışının önemli bir parçası olan bir duygudur (Alicke ve Zell , 2008). Başka bir deyişle, çoğu zaman insanlar bilinçsizce haset etmektedir. Psikanaliz ve psikoloji, insan davranışının bu bilinçsiz kısmıyla ilgilendiğinden, haset kavramı ilgi alanlarından biri haline gelmiştir.

Freud, eserlerinde hasedi tartışan psikolojideki ilk teorisyendir. Freud (1921), insanın genç kardeşlerine olan kıskançlıklarını doğru bir şekilde aşabildiklerinde sosyal ilişkiler geliştirebileceğini öne sürmüştür.

Öte yandan, Klein, Freud'un çalışmalarında toplumsal cinsiyete özgü teorisine karşı durmaktadır ve hasedin cinsiyete özgü olmadığını belirtmektedir. Ona göre haset, yaşamın ilk veya başlangıç aşamalarında ortaya çıkan ve ömür boyu gelişen karakterin temelidir (Klein, 1957, s. 176). Klein'in teorisinde haset, doğasında olgunlaşmamıştır ve çoğunlukla olumsuzdur. Çünkü haset, iyiliğin ya kendisine ait olması ya da tahrip olmaları gerektiğini varsaymaktadır (Klein, 1957, s. 33). Klein'in Haset Teorisi ile ilgili olarak birkaç izlenim vardır. Her şeyden önce, haset kimlik duygusuna zarar vermektedir. Hasetli insanlar, içsel güven duygusunu hissetmezler ve her zaman onları daha kırılgan hale getiren kimlikleri için tehdit olduğunu düşünmektedirler (Vidaillet, 2008a, s. 78).

Ayrıca, haset insanlarda doyumsuzluk hissini yüksek oranda artırmaktadır. Haset eden kişi, başkaları tarafından alınan zevklerin ondan uzaklaştığını düşünür ve herkesin tadını çıkarması kendisi için uygun bir durum değildir. Buna karşılık, haset iyi ve kötü kararını etkilediğinden haset edilen insanlar hakkında önyargılı bir algıya neden olur. Haset eden kişi, genellikle haset edilene hakaret etme ya da onu küçümseme eğilimindedir (Foster, 1972, s. 32).

Klein'in teorisinin yanı sıra, Fransız psikolog Lacan (1966) haset çalışmalarına katkıda bulunmuştur. Lacan'ın Teorisinin Klein'in teorisi ile benzerlikleri olduğu görülmektedir. Lacan (1966), kıskançlık, yaşamın erken aşamalarında gelişen bir duygu olduğunu ancak doğuştan olmadığını belirtmekte ve sonradan oluştuğunu öne sürmektedir. Ona göre, bir bebeğin kendini tüm insan olarak aynada gördüğü an "Ayna Sahnesi" olarak adlandırmış ve bu görüntü kendisini annenin bakımından mahrum edebilecek bir davetsiz misafir olarak algılanır. Böylece bebek ayna görüntüsünü kıskanmaya başlar. Ancak zaman içerisinde, aynadaki görüntüyü tanımaya ve bebek kendi görüntüsünü bir davetsiz misafir olarak değil, kimliğinin bir parçası olarak kaydetmeye başlar. Ancak bu aşamadaki bir başarısızlık, psişik gelişimde bir hasar oluşturabilmekte ve bireyin kıskanç bir kişiliğe sahip olmasına neden olabilmektedir. Böylece, Lacan'ın yaklaşımına göre, kıskanç insanlar, kıskançlıkları için neredeyse kendilerine eşit benzer olan insanları seçme eğilimindedirler (Vidaillet, 2008a, s. 66).

Psikonalitik literatürün yanı sıra, psikoloji literatüründe hasetle ilgili bazı önemli araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalar farklı bir yaklaşım sergileyerek hasedin, insanlığın sosyal dünyadaki rekabetçi doğanın büyük bir parçası olduğunu göstermektedir. Evrimsel perspektiften bakıldığında araştırmacılar, hasedi; karşılaştırılan kişiye ilişkin vasat pozisyonda olduğu sosyal karşılaştırmanın bir sonucu olarak tanımlamayı tercih etmektedirler. Sosyal karşılaştırmalara ve hayatta kalma içgüdüünün motivasyonu ile evrim boyunca, insanlar hayatlarının her aşamasında rekabetçi olmak için gelişmişlerdir. Yarışma ve karşılaştırma bebeklikte başlar ve hayatımız sona erene kadar devam eder. Evrimsel sürecin niteliği ile ilgili olarak, istenen hedef genel olarak daha iyi olmalıdır, ancak belirli bir ilgi alanındaki aynı kaynaklara erişim için rekabet eden rakiplerden daha iyi olmak gerekir. Mevcut alanda istenen sonuç elde edildikten sonra, birey diğer alanlardaki uyarlanabilir problemleri çözmeye devam edebilir. Böylece birey için sosyal karşılaştırmanın kaçınılmaz olduğu ve bireyin bir karşılaştırmada daha düşük olduğu için sıkıntı hissettiğini söylemek mümkündür. Başka bir deyişle haset, rekabetin ve karşılaştırmanın asla bitmediği bir dünyada başarılı olmak için gereken bir adaptasyondur (Hill ve Buss, 2006).

Haset insanların evriminin fonksiyonel bir bileşeni olarak ifade edilmesine rağmen, bazı araştırmacılar, kapsamlı karşılaştırmaların çoğu zaman, kıskançlık konusunda hastalık hissi vereceğine neden olacağını göstermektedir. Başlangıçta, haset bir sosyal tabu olarak kabul edildiğinden, insanlar onu olumsuz bir izlenim vermemek için bir sır olarak tutma eğilimindedirler. Hasedin kabulünün, savunmasızlığın kabulü şeklindeki etkisine karşın, bu olumsuz etki, bireyin kendisini geliştirmesi için de bir öncüdür (Smith ve Kim, 2007).

Psikolojideki literatürle ilgili olarak, haset üç tür davranışı teşvik eder: beğenilme, yıkım ve hırs. Bazı durumlarda, bireyler başkalarının üstün konumuna boyun eğme eğilimindedir ve rakiplerin zarar görmemesini tercih etmektedir. Bazı durumlarda insanlar, kıskandıkları insanları engellemeye veya onların sahip olduklarına sahip olmaya motive olurlar. İnsanların kıskançlık hissine nasıl tepki vereceği, çoğunlukla kişisel ve çevresel değişkenlere bağlıdır. Örneğin, eğer bir kişi arkadaşını kıskanıyorsa, tıpkı arkadaşının yaptığı gibi yeni bir araba almak için daha fazla tasarruf edebiliyorsa ya da daha fazla çalışabiliyorsa, kimseye zarar vermeden

kötü düşüncelere kapılmadan istediğine ulaşabilir. Davranış, ilişkinin niteliği, ilişkinin doğası ve sosyal yapı nedeniyle değişecektir (Lindholm, 2008, s. 55).

Psikanalitik ve psikolojik literatürün, haset konusunda önlemleri ve sonuçları açısından birçok önerisi olmasına rağmen, literatür, bu duygu ile nasıl başa çıkılacağı konusunda sınırlıdır. Hill ve Buss (2008), sosyal insanların algılamasını değiştirmek gibi, sıkıntılı hislerin etkisini azaltmak için bilinçli önlemler almayı önermişlerdir ve çoğunlukla haset hissine sıkışıp kalmaktan çok, daha az şanslı insanlara yardım etmeye odaklanılmaktadır.

2.6. Sosyal Hayatta Haset

Sosyal psikoloji perspektifiyle incelenen haset, bir birey, bireysel olarak diğer bireyler ile karşılaştırıldığında veya karşılaştırılmadığında, diğerinin sahip olduklarını arzulama hissidir (Alicke ve Zell, 2008). Haset çoğunlukla bireylerin bir başka bireyle karşılaştırılması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Kişi karşılaştırıldığı kişideki olumlu olan yönlerin kendisinde olma isteğine bürünür ya da karşıındaki bireyin sahip olduğu olumlu yönlerini kaybetmesi için çaba sarf eder (Salovey, 1991, s. 36). Ayrıca aniden gelişen veya kronik duygusal durumlar, haset edilen kişinin karşılaştırmalara verdiği tepkisini etkilemektedir. Örneğin, genellikle olumsuz bir ruh hali içinde olan bir kişi, genellikle olumlu bir ruh hali içinde olan bir kişi ile karşılaştırıldığında kendini bu karşılaştırma sonrasında üzücü hissedebilir (Alicke ve Zell, 2008). Öte yandan, birey olumlu bir duygusal durumdayken, kıskanacağı kişiyi görmezden gelerek kendi mutluluğunun bozulmaması için çaba gösterebilmektedir.

İnsanlar kendiliğinden ve bilinçsizce karşılaştırma yaptığında, yaşadıkları hasedin farkında olmayacaklar ve ayrıca diğer taraf hakkında neden olumsuz duyguları olduğunu açıklayamayacaklardır. Başka bir deyişle, karşılaştırmanın konusu hasedin önemini ortaya koyar. İnsanlar, birey için önemli olan ve hayatının merkezinde olan bireylerden gelen karşılaştırmalarda daha fazla haset hissetmektedir. Örneğin, iş performansı bir kişi için önemli bir konu ise, iş performanslarını karşılaştırmak daha çok hasede neden olabilir ve daha üzücü hissettirebilir. Öte yandan, bir kişi maddi mülkiyeti fazla umursamıyorsa, daha az haset hissedecek ya da hiç hissetmeyecektir (Yperen ve Leander, 2014, s. 87).

Ayrıca tarafların benzerliği, hasedi etkiler. İnsanlar kendilerini benzer özellikler, zekâ, yetenekler ve nitelikleri olan kişilerle karşılaştırma eğilimindedirler (Festinger, 1954). Özellikle bu benzerliklerin gözlemlenmesi daha kolaydır, insanlar genellikle benzer diğer kişilerin üstünlüğüne yönelik haset eder (Smith, 2004; Alicke ve Zell, 2008). Örneğin, benzer nitelikleri ve çevreleri paylaştıklarından, bir öğrenci sınıf arkadaşlarının başarısını kolayca kıskanabilir. Ancak benzerlik bu durumu açıklamak için yeterli değildir. Tarafların ilişkisinin yakınlığı ve doğası, hasedi etkileyen bir başka yöndür. Yakın bir ilişkide olan insanlar, olmayan insanlardan daha fazla sosyal karşılaştırma yaşamaktadırlar (Foster, 1972). Böylece, benzer nitelikleri olan ve yakın ilişki içinde bulunan kişiler arasında bir karşılaştırma meydana geldiğinde haset kolayca ortaya çıkmaktadır (Alicke ve Zell, 2008).

Sosyal karşılaştırmalar geçici olabileceği gibi, bunların neden olduğu haset kalıcı olabilir (Schoeck, 1969). Bu, hissi önlemek veya kontrol etmek için bazı önerilerde bulunulmuştur. Başlangıçta, araştırmacılar, kişilerin mevcut bulunulan konuma odaklanmak yerine ileride olunabilecek konum olasılıklarına odaklanmalarını önermektedir (Smith ve Kim, 2007). Ayrıca, öznel olarak sosyal karşılaştırmayı ve koşullarını göz önünde bulundurarak, objektif bir bakış açısıyla görmek, bunu kontrol etmeye yardımcı olacaktır (Smith, 2004; Wilkin ve Connolly, 2015). Başka bir başa çıkma stratejisi ise, bireyin elde ettiklerinin büyüklüğünü kabullenip, onda bu olabilir ama benim de başka artıları var diyebilmektir. Örneğin, birinin karşısında kötü hissetmek yerine parasal üstünlük ile ilgili, insanlar "zengin olabilir ama ondan daha sağlıklıyım" diyebilirler ve bu da bir başka şekilde hasettir (Alicke ve Zell, 2008). Böylece, hasedi doğal bir his olarak kabul etmek ve insanların hasetle başa çıkmalarına nasıl yardımcı olacağımız konusunda bilinçli olmak ilk atılması gereken adımdır.

2.7. Kültürel Haset

Felsefe eğitimi, fikirlerin soyut dünyasında haset, psikanaliz ve psikoloji, deneyler ve çeşitli yöntemler tarafından incelenen hipotezler ve önerilerde bulunur. Çalışmalarının sonuçları çoğunlukla güvenilirlik ve sorumluluk gibi sistematik kriterler ile değerlendirilir. Bu çalışmaların çoğu gelenekler, toplumlar ve ritüeller gibi sosyal değişkenlerden çoğunlukla yoksundur ve kültür gibi büyük bir olgu içinde incelenmemiştir (Lindholm, 2008). Bununla birlikte, duygular kültürel olarak inşa edilmiştir. Haset bir duygu olduğundan, kültür tarafından da inşa edilmiştir. Bu

nedenle kültürün haset literatüründeki etkisini atlamak yetersiz bir anlayışa yol açar (Rorty, 1980, Menon, 2000, Markus ve Kitayama, 2001)

Haset, örneğin, Pakistan'daki Pukthun kabilesi gibi bütün kültürlerde yer bulmuştur. Hem Amerikan hem de Pukthun kültürü bulgulara göre eşitlikçi ve oldukça rekabetçi kültürlerdir, ancak Amerika Birleşik Devletleri'nden farklı olarak, başarı yolları sınırlıdır. Böylece, Pukthun kültüründe hasedin gücünün ABD kültüründe olduğundan daha fazla olduğu varsayılmaktadır. Ancak Lindholm'in bulguları bu varsayımın yanlış olduğunu kanıtlamıştır. Çünkü kabilenin üyeleri, zaman zaman hasedi hissediyor ama bununla birlikte bu dürtüde hareket etmiyor, çoğu zaman yaşlılarına ve ailelerine saygı nedeniyle hissi gizleme eğilimindedirler. Bu bulgularla ilgili olarak, hasedin kültürel farklılıklardan etkilendiğini varsaymak mümkündür (Lindholm,1999).

Ayrıca, istek ve arzu hissettikçe, hasedin önemi ve boyutları değişmektedir (Smith ve Kim, 2007). Toplumda kabul edilebilir veya arzu edilen şeye farklı anlamlar atanabilir (Schoeck, 1966; Rokeach, 1973; Bilgin, 1991). Başka bir deyişle, arzunun amacı kültüre göre farklılık gösterebilir. Lindholm'ün (1999) araştırmalarının bulguları bu teoriye kanıtlar sunmaktadır. Bulgular, hem Pukthun, hem de Amerika Birleşik Devletleri'nde insanların, sosyal prestije haset ettiğini göstermektedir. Bununla birlikte sosyal prestij, Pukthun'da toprak ve onur anlamına gelirken, ABD'de zenginlik ve profesyonel bir başarı anlamına gelir.

Ayrıca, haset genellikle farklı anlamlara sahiptir ve kültürel koşullara bağlıdır (Lindholm, 2008). Batı kültürlerinde, kıskandırılmak, başarı, sosyal tanıma veya prestijin bir sonucu olarak kabul edildiği için bir gurur kaynağıdır (Parrot ve Rodrige, 2008; Rodriguez, Parrot ve Hurtado 2010). Ancak, aksine, Doğu kültürlerindeki insanlar, kıskanıldıklarında kendilerini tehdit altında hissetmektedirler (Lindholm, 2008).

2.8. İş Hayatında Haset Duygusu

Diğer formlar gibi, işyeri haseti, bireyin kendine özgü bir alanında, kendisine benzer bir kişiyle sosyal karşılaştırma ile tetiklenir (Bedeian, 1995; Menon ve Thompson, 2010). Bununla birlikte, işyerini haset için ayırt edici kılan şey, resmi

duyurularla veya gayri resmi yollarla kamuya açık olan çeşitli eşzamanlı olumsuz sosyal karşılaştırmalar yapmak için fırsatlar sunmasıdır (Duffy vd., 2012).

Araştırmacılar, organizasyon çalışmalarında haset konusunu anlamak için araştırma yapmaya başlamıştır. Çalışma sayısı artmasına rağmen, önceki çalışmalar sınırlıdır ve özellikle bireysel değişkenler üzerinde durulmuştur. Araştırmaların önemli bir kısmında (Duffy, Shaw ve Schaubroeck, 2008; Tai, Narayanan ve McAllister, 2012; Canen, 2012) iş hayatındaki hasedin nedenleri; bireysel, örgütsel ve ilişkisel (etkileşimsel) faktörler olarak üç grupta incelenmiştir.

2.8.1. İş Hayatında Haset Duygusunun Nedenleri

2.8.1.1. Bireysel Nedenler

İşyerinde hasedin en büyük nedenlerinden biri, aşağılık hissidir (Parrot, 1991, Smith vd., 1999, Menon ve Thompson, 2010). Ezilmişlik hissini yaşamak, olumsuz sosyal karşılaştırmaların yaygın bir sonucudur. Sosyal karşılaştırma, örgütsel yaşamın sürekli bir parçası olduğundan, birçok insanı aşağılık hissettirmektedir (Vidaillet, 2008b). Haset yaşayan insanlar çevrelerindeki kişilere göre bulunduğu düşük konumu devamlı hatırlar ve onlarla kıyas içinde olur (Parrot ve Smith, 1993; Smith vd. 1994). Ek olarak, haset buna bağlı aşağılık hissetmenin özgüvene olumsuz etkisini gidermede bir araç olarak tartışılmaktadır (Bedecian, 1995; Schaubroeck ve Lam, 2004). Kısaca haset kendi değerini korumanın ve hasarlı özgüveni arttırmanın bir yolu olarak kullanılabilir (Schaubroeck ve Lam, 2004, Cohen-Charash ve Muller, 2007).

Algılanan haksızlığa göre, Schaubroeck ve Lam (2004), eşitleme arzusunun hasedin başka bir nedeni olduğunu göstermektedir. Özellikle çalışma süreçlerinde, beklenen övgü gerçekleşmediğinde, insanlar haksızlığı algıladığı zaman hasedi yaşamaktadırlar. Zira algılanan haksızlık ve eşit olmayan koşullar, işyeri hasedinin en önemli nedenleri arasında görülmüştür. Ayrıca, bazı durumlarda insanlar koşullar ne olursa olsun haset hissedebilirler. Bu tür durumlar, kıskançlık ve hasedin bir hastalık olup olmadığı tartışmasına neden olmaktadır (Smith vd., 1994).

Ayrıca haset, psikoloji araştırmalarında narsisizm ile ilişkilendirilmektedir (Krizan ve Omes, 2012). Buna göre narsistik eğilimler başkalarının üstünlüğüne karşı düşmanlığa neden olabilmektedir. Ek olarak, narsist insanlar, olumsuz bir sosyal karşılaştırma yaşadığında kendilerini daha sıkıntılı hissetmelerini sağlayan sosyal

karşılaştırmalara karşı daha savunmasızdır ve böylece diğerlerinden daha fazla haset hissetmektedir (Krizan ve Omes, 2012).

Ayrıca, benlik saygısı, kıskançlık literatüründe bireysel bir değişken olarak tartışılmıştır. Kendine olan saygısı düşük olan insanlar, kendi kendine saygınlığa sahip olan insanlardan olası olumsuz etkilere karşı daha fazla savunmasızdır. Benlik saygısı daha yüksek olan insanlar, potansiyel tehditler ve olumsuz karşılaştırmaları daha çok tolere edebilir (Locke vd., 1996). Özgüven, insanların rekabetten kaynaklanan sıkıntıya karşı mücadele etmelerine yardımcı olabilir. Dolayısıyla, benlik saygısı düşük olan insanlar, herhangi bir olumsuz sosyal karşılaştırmada daha fazla üzücü hisseder, oysa benlik saygısı daha yüksek olan insanlar, daha düşük bir kıskançlık düzeyindedirler (Vecchio, 2005).

Kişilik özelliklerinin de haset çalışmalarına konu olduğu görülmektedir. Bu noktada, özellikle nörotizm ve vicdanlılığın, hasetle ilişkili olacağı varsayılmaktadır. Nörotizmin üzerinde etkisi yüksek olan kişilerin, işyerinde daha fazla haset yaşayacağı beklenmektedir. Ayrıca, Mishra (2009), vicdanın ve bilinçliliğin hasetle ilişkili olduğunu savunmaktadır. Vicdansızlığın, iş yerinde düşmanca duygular ve eylemlerle ilişkili olduğu görülmektedir (Mishra, 2009).

Yukarıda belirtilen konular, hasetle ilgili literatürde değerli katkılara sahip olsa da, işteki hasedin bireysel nedenlerini tanımlamak için hala sınırlıdır. Özetle, olumsuz bir sosyal karşılaştırmının neden olduğu aşağılık hissi, hasedin ana öncülü olarak görülmektedir. Diğer önerilen değişkenler çoğunlukla sosyal karşılaştırmının bir sonucudur (Duffy vd., 2008).

2.8.1.2. Örgütsel Nedenler

Organizasyonlar, sosyal karşılaştırmalara neden olan sistemleri ve yapılarıyla haset duygusunu besleyebilmektedirler. Örneğin normal yaşantılarında aralarında haset hissi yok iken, bir örgüt içine girildiğinde karşılaştırma, yarışırma ve ödüllendirme konuları dâhil olduğunda kişiler karşı konulamaz bir haset içerisine düşebilmektedirler (Vecchio, 2005).

Yalnızca yönetsel sistemler değil, aynı zamanda kötü yönetilen ve yeniden yapılandırma süreçleri, işyerinde haset yaratır. Yeniden düzenleme sürecinde insanlar, yeni organizasyon yapısında kendileri için bir yer olup olmadığını öğrenmek gibi nedenlerle kendilerini başkalarıyla karşılaştırmaya başlarlar. Artan sosyal

karşılaştırma sayısı ve organizasyon değişim süreci tarafından üretilen potansiyel rakipler, hasedi artırır (Vecchio, 2001)

Sistematik faktörlerin yanı sıra, organizasyon düzenlemeleri, işyeri hasedi ile ilgili sosyal faktörler üretir. Örneğin, çalışanların farklılığının veya çeşitliliğinin işyerinde kıskançlıkları artırdığına dair bir düşünce vardır. Ancak Doğan ve Vecchio (2001), işyerindeki çeşitliliğin, sosyal karşılaştırma yapmanın alanlarını artırdığını ve insanları farklılıklarla tehdit edilmiş hissettirdiğini savunmaktadırlar. Sonuç olarak, farklılık veya çeşitlilik işyeri arkadaşlarının hasede neden olup olmadığı konusunda net bir bulgu yoktur.

Öncelikle, işyerindeki nesil farklılıkları haset karşılaştırmalarına tabi tutulmaktadır. Çalışanlar, farklı nesillerden diğer çalışanları kıskanabilmektedir. Daha iyi niteliklere sahip gençlerle çalışmak, yaşlı insanlarda sorunlarını ortaya çıkarma korkusu gibi sıkıntılı hislere neden olabilmektedir. Öte yandan, genç çalışanlar, yaşlıların deneyimlerini ve görevlerini bir tehdit olarak algılayabilmektedir (Vecchio, 2001). Bu sorunlar, işyerinde hasedi etkiler. Ancak kariyerinden memnun olan insanlar, hala ilerleme fırsatlarına sahip olduklarını, daha çok yapacakları işleri olduğunu düşünmekte ve bu odaklanışlığa bağlı olarak haset duygusuna zamanları kalmamaktadır (Vidaillet, 2008b). Bunların yanında, araştırmacılar kişilerin birbirlerine olan bağımlılığın hasetle ilgili olduğunu savunmuşlardır. İnsanlar bağımsız olarak çalıştığında, rekabetçi bir sosyal karşılaştırmaya maruz kalma olasılığı daha azdır (Alicke ve Zell, 2008).

2.8.1.3. İlişkisel Nedenler

Haset dinamik bir duygu olduğundan, aynı zamanda iş yerindeki etkileşimlerle de ilişkilidir. Bu bağlamda, yöneticilerin bir haset kaynağı olabileceği belirtilmektedir. Vecchio (2000), pozitif yönetim davranışlarının adalet için bir işaret olarak algılandığını ve haset oluşumunu azaltabileceğini belirtmektedir. Kısaca haksızlık algısını etkileyen üst ve ast arasındaki ilişkiler, işyerinde hasetle ilişkilidir (Duffy, 2008).

Benzer şekilde, çalışma yerinin kontrolünün ve büyüklüğünün işyeri hasedi ile ilgili olduğu ileri sürülmektedir (Vecchio 1995; Nandadkar ve Midha, 2014). Kontrol, yöneticinin eşit çıkarları gözetmesini ve astların bunu anlamasını kolaylaştırır (Thompson, Glasö ve Martinsen, 2015). Bunlara ek olarak, lider üye etkileşimi, işyeri hasedi literatüründe (Thompson, vd., 2015) bir faktör olarak kabul edilmektedir.

Çalışanlar etkileşimlere bağlı olarak kendilerine adaletsiz davranıldığını hissettiğinde, haset duygusu ortaya çıkabilmektedir.

2.8.2. İş Hayatında Haset Duygusunun Etkileri

2.8.2.1. Davranışsal Sonuçları

Genel olarak haset, olumsuz bir duygudur. Buna karşılık, kıskançlık sıkıntı içerebilse de, tamamen olumsuz bir duygu olmayıp, bireylerin daha fazlasını elde etmelerine neden olabilmektedir. Böylece, öncülleri gibi, hasedin çeşitli değişkenlere (işyeri tutumları, ilişkiler, performans) etkileri, hem olumlu hem de olumsuz olan çeşitli seviyelerde (bireysel, grup, örgütsel) incelenmelidir. Dahası, haset çift taraflı olduğundan, her iki taraf açısından (haset eden ve haset edilen) sonuçları incelenmelidir (Smith, 2000).

Daha önce de belirtildiği gibi, haset bir sosyal karşılaştırmanın neden olduğu aşağılık hissi ile beslenmektedir (Parrot, 1991). İnsanlar, sıkıntılarını bastırmak için aşağılık hissini eşitlemenin yollarını arar. Haset genellikle bir sosyal tabu olduğundan, işyerindeki haset ifadeleri kabul edilmemekte ve insanlar daha dolaylı yolları seçmektedir. Böylece sosyal hayat, işyeri hasedinin yanıtlarından biri olarak belirtilmiştir (Festinger, 1954). Sosyal hayatı baltalamak, kasıtlı olarak hedefin itibarına zarar vermeyi ve herhangi bir işle ilişkili olumlu ilişkiyi veya başarıyı engellemesini amaçlayan tüm eylemlerin toplamıdır. İşyeri ile ilgili olarak, hedeflere hakaret etmek, onlar hakkında dedikodular yaymak ve hedefi sessizleştirmek, sosyal hayatı baltalayan eylemlerdir (Vecchio, 2001).

Ayrıca hasedin olası tehdit algısı içerikli ve rekabet odaklı doğası, çalışanların başkalarına yardım etme çabalarını azaltmalarına neden olmaktadır, özellikle haset edilmiş olanı etkiler (Duffy vd. 2012).

Bazı durumlarda, hasedin bir sonucu olarak, insanlar sadece olumlu sosyal davranışlarını azaltmaz, aynı zamanda tamamen aktif olmayı ve işyerindeki kızgınlığı tercih etmeyi de seçmektedir. Kızgınlık, işyeri hasedinin bir sonucu olarak literatürle incelenmiştir (Bedecian, 1995; Vecchio, 1995; Smith ve Kim, 2007; Melon ve Thompson, 2010). Endişeler çoğunlukla karşılaştırmalı dezavantajlı konumlarının hak edilmediği doğrultusundadır. Sonuç olarak, bu acı ve adaletsizlik algısı, kişi üzerinde bir kızgınlığa neden olur (Smith ve Kim, 2007). Haset edilen birinin sevinçli görülmesi, haset eden kişinin daha da sinirlenerek kızgınlığına yol açmaktadır.

Dolayısıyla işyerindeki hasedi ifade eden sosyal olarak kabul edilmez veya bencil olarak algılanır ve insanlar duygularını kalabalıktan uzak bir köşede yaşamayı seçebilirler (Smith ve Kim, 2007).

Bazı durumlarda, kızgınlık birikebilir ve işteki etkileşimin azaltılması yoluyla gösterilebilir. Sosyal davranışlar gibi, bu azalan etkileşimlerle ilgili olarak, hasetliğin örgütsel davranışları azalttığı görülmektedir (Mishra, 2009).

İnsanlar eksikliklerine odaklandıkları için, kuruluş için faydalı ve değerli olmadıklarını düşünmeye başlayabilirler, bunun sonucunda işle ilgili kendi yapabileceklerinin, farklarında olmadan düşüşte olduğu gözlemlenmiştir. Eksikliklerden ziyade yapabildiklerine yönelmeleri ve yaptıklarını görmeleri haset duygularını baskılayacak ve zaman içerisinde bu duygu zayıflayıp yok olma aşamasına kadar gelecektir. Bireylerin yapmaları gereken eksik yönlerini yok saymaları değil, bu yönlerinin geliştirilebilir ve tolere edilebilir olduğuna inanmaları ve bu düzlemde çaba sarf etmeleridir (Vecchio, 2000).

2.8.2.2. Örgütsel Sonuçları

Haset olumlu davranışları azaltır, aynı zamanda işyerindeki olumsuz davranışları da teşvik eder. Araştırmalar, çalışanların memnuniyetsizlik ve isteksizlik niyetinin işyerinde hasetle pozitif olarak ilişkili olduğunu göstermektedir. İşyerinde haset yaşayan insanları görmek, diğer personellerin de iş performanslarını eksi yönde etkilemektedir. Bu davranışlara maruz kalan insanları görmek karşıdan izleyen bireyler için bir tehdit unsuru oluşturmakta, bu duyguya maruz kalmaktan korkulmakta, işe yeteri kadar ilgili davranılmamakta ve performans düşüklüğüne neden olmaktadır. Bu yüzden aslında sadece haset eden ve haset edilen arasında bir iş yeri huzursuzluğu oluşmamakta ve iş yerinde bu ikilem içinde olmayan ama buna şahit olan çalışanlar olumsuz etkilenmektedir (Bedecian, 1995; Vecchio, 1995, 2000).

Performans kaybının yanı sıra, hasedin bir diğer düşmanca sonucu zarar vermedir. Haset hisseden kişi, karşısındaki kişinin kayıplarından hoşnut olur, bu kaybedişleri gördükçe kendine olan güveni yerine geliyormuş gibi hissetmeye başlar ve doğru bir şey yaptığını zanneder. Bu duygular kişinin hoşuna gittikçe, onun yaptığı davranış ve düşünceleri normalleşmeye başlar ve bu da en kötü sonlardan biri olarak görülen; hasetliğin bir tavır ve karakter haline gelmesidir (Tüy ve Sherman, 2002; Cohen-Charash ve Mueller, 2007).

Hasedin iş performansındaki olumlu etkisi, bilişsel-duygusal olarak açıklanabilir. Haset, insanların istenen mülkün zor da olsa elde edilebileceğini anlamaları için bir sinyal görevi görür. Bazen haset ettikten sonra çalışanların, haset ettikleri kişi gibi hissettiklerinde istenen mülkiyeti elde edebilmek için daha yüksek performans göstermek için motive oldukları gözlenmiştir (Brown, Ferris, Heller ve Keeping, 2007).

2.8.2.3. İşyeri Gruplarında Sonuçları

Hasedin ilişkileri nasıl etkilediği, haset araştırmalarının cevap vermeye çalıştığı bir başka sorudur. Grup bağlamındaki haset önemli bir konudur, bu nedenle haset eden insanlar sadece bireyi etkileyen değil, aynı zamanda diğer grup üyelerine ve grup performansına bir bütün olarak zarar verebilecek davranışlarda bulunmaktadır (Duffy ve Shaw, 2000). Vidaillet (2008b)'e göre, organizasyonlar için hasedin en tehlikeli sonucu, grup içi insan ilişkilerinin yok edilmesidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TÜKENMİŞLİK KAVRAMI VE SATIŞ ELEMENİNİN TÜKENMİŞLİĞİ

3.1. Tükenmişlik

Tükenmişlik kavramı ilk defa 1974’de Freudenberg tarafından bireylerin çok fazla çalışmaları sonucunda işlerinde kendilerini yetersiz hissetmelerinden dolayı yaşadıkları “duygusal tükenme” durumu olarak tanımlanmıştır (Ergin, 1995, s. 49).

Tükenmişlik ilk olarak fark edildiğinde bilimsel bir sorun olarak algılanmamış, sosyolojik ilişkilerde ortaya çıkan bir duygu olarak yaklaşılmıştır. Gün geçtikçe tükenmişlik ile ilgili çalışmalar ve vakalar arttıkça tükenmişlik çalışma hayatını da etkileyen ve göz önünde bulundurulması gereken etkenlerden birisi olmuştur. Çalışma hayatındaki etkisi fark edildikten sonra tükenmişlik, bilimsel araştırmalar için bir ana konu başlığı haline gelmiştir, hakkında birçok araştırma, analiz ve yorumlamalar yapılmıştır. Günümüzde de çağın getirdiği yenilik ve ihtiyaçlar doğrultusunda tükenmişlik hissi çalışma yaşantımızdan gündelik yaşantımıza kadar neredeyse yaşam olan her yerde karşımıza çıkmaktadır (Naktiyok, 2005).

Tükenmişlik, bireylerin iş yerlerinde veya sosyal hayatlarında karşılarına çıkan genellikle duygusal, fiziksel ve mental yorgunluğa neden olan bir sendromdur (Gürbüz, Tutar ve Başpınar,2007, s. 83). Bir iş yerinde birey, kendisinden sürekli bir şekilde kapasitesini aşan, yetenekli olmadığı alanlardan performans beklentisi içerisinde kaldığı zaman, bu baskı bireyde tükenmişliğe neden olmaktadır. Tükenmişliğe maruz kalan birey, iş yerinde gösterdiği performans gittikçe daha düşmekte ve çevresindeki kişilerle olan ilişkilerine zarar vermektedir. Daha sonrasında ise çevresinde onunla birlikte çalışan kişilere veya yöneticilere kin beslemeye başlamaktadır. Bu gibi duygular kişinin performansını, çalışma yaşamı kalitesini ve iş

yeri huzurunu bozarak, verimsiz bir üretim ortamına neden olmaktadır (Akçamete, Kaner ve Sucuoğlu, 2001, s. 1).

Tükenmişlik, çalışanlar arasındaki sorunlu ilişkilerin de bir sonucu olabilmektedir. İşyerlerinin örgütsel yapılarının zayıflığı ve adaletsiz bir şekilde düzenlenmesi, çalışanların eğilim ve isteklerinin görmezden gelinmesi, enerjiyi tüketen gerilimler yaratmaktadır, bu durum çalışanların etkinliğini ve verimlilik isteğini ve aynı zamanda cesaretlerini kırmaktadır. Bunlar, çalışanlar arasındaki ilişkilerin bozulmasına ve yönetici çalışan uyumsuzluğuna neden olmaktadır (Leiter ve Maslach, 2004).

Geçtiğimiz yıllarda geliştirilen diğer tüm kavramsal tükenmişlik modelleri arasında, özellikle MASLACH'ın yaklaşımı en yaygın kullanılan modeldir. Aslında, evrensel olarak benimsenmiş Maslach'ın tükenmişlik modeli, 1980 yılının ortalarında ortaya çıkan teorik aşamada alanın tekrar yapılandırılmasına katkıda bulunmuştur (Schaufeli ve Bununk 2003, s. 385). Maslach ve Jackson (1981) tükenmişliği üç boyutlu bir sendrom olarak savunmaktadır: Duyarsızlaşma, duygusal tükenme ve kişisel başarısızlıktır. Duygusal tükenme, birinin duygusal kaynaklarının yetersizlik duyguları ile tükenmesini ifade eder (Maslach ve Jackson 1981, s. 99). Duyarlılık, alıcılara, karşılaşılan olaya ya da karaktere göre değişiklik göstermektedir (Maslach 1993, s. 24). Kişisel başarısızlık, kişinin kendini mutsuzluk ve memnuniyetsizlik duygularıyla birlikte olumsuz olarak değerlendirme eğilimidir (Maslach ve Jackson 1981, s. 99).

Günümüz rekabetçi piyasalarında şirketlerin başarıyı elde edebilmeleri için çalışanlarından maksimum fayda sağlamaları gerekmektedir. Tüketicieye ulaşılması ve satış için belirlenen sürelerin artık dakikalar ile ifade edilmesi, pazarda hızın yerinin oldukça önemli olduğunu göstermektedir (Yıldız, 2009, s. 261). Yöneticilerin bu etkenleri göz önünde bulundurarak çalışanlardan üst düzeyde verim alma çabası kaçınılmaz olmuştur (Öztürk, 2009a).

İşletmelerin müşteriye ulaşabilmesi için harcanan para kadar harcanan zaman da önemli bir faktördür. Kısa sürede fazla müşteriye ulaşılması, işletme için iyi olarak görülmektedir (Yıldız, 2009). Diğer taraftan müşterilere ayrılan vaktin azalması müşterilerin kendilerini değersiz hissetmelerine neden olabilmektedir. Kısaca müşteriye hızlı ve çabuk ulaşabilme yaklaşımı işletmeler için bir performans göstergesi olmasına rağmen, müşteriler için bir değersizlik hissi yaratmaktadır.

Müşteriler onlarla ilgilenilmesini, sorunların içtenlik ve samimiyetle çözüme ulaşmasını temenni etmektedir. Bakıldığında hız her zaman performansı artırılmamakla birlikte, işletmeleri zarara dahi uğratabilmektedir (Karahana, 2000, s. 34-38). Bu noktada, tükenmişlik sorunu öncelikle göze çarpan faktörler arasındadır.

3.2. Tükenmişliğin Boyutları

Tükenmişlik, kişinin işi ile arasındaki bir uyumsuzluk sonucu ortaya çıkan, iş yerinde kronik gerginliğe sebep olan psikolojik bir tepkidir. Tükenmişlik, özellikle davranışsal, duygusal, fiziksel ve tutum dışı sonuçları olan çok boyutlu yanıtları kapsayan bir şemsiye olarak tanımlanır (Ahola, Honkonen, Kivimaki, Virtanen, Isometsa, Aromaa, ve Lonqvist, 2006).

Duygusal tükenme, duygusal kaynakların tükenmesi ve duygusal olarak aşırı kendine özgü olma olarak tanımlanmaktadır (Maslach 1993, s. 21, Maslach ve Jackson 1981, s. 99). Duygusal tükenmenin en sık görülen belirtileri, işe gitmek istememe, yüksek devamsızlık ve en sonunda işten el çekme düşüncesinin olmasıdır (Lewin ve Sager 2007, s. 1217). Karmaşık bir satış ortamında, duygusal tükenme özellikle artan müşteri ihtiyaçları ve talepleri sebebiyle daha yaygın hale gelmektedir. Bu, satış görevlilerinin daha fazla duygusal tükenmişlik yaşamalarıyla ilişkilidir (Nuallaong 2013, Maslach ve Schaufeli 1993).

Buunk ve Schaufeli (1993, s. 68) tarafından yürütülen bir çalışmada, duygusal tükenme açık bir şekilde ortaya çıktığı için, tükenmişliğin temel belirtisi olarak kabul edilebileceği sonucuna varılmıştır. Bu durum tükenmişliğin duygusal bir yorgunluk şeklinde tek bir boyut olarak görülmesine neden olmuştur. Maslach (1993, s. 27) ise, tükenmişliği duygusal tükenmeyle sınırlandırmanın, stres literatüründe daha önce bilinenlerin bir kopyası olduğunu ve olguyu anlatmak için yetersiz olduğunu savunmuştur. Dahası, tükenmişliğin üç bileşenin aynı anda ancak birbirinden bağımsız bir şekilde gelişebileceğini veya zamanla ilerleyerek ardışık olarak da gelişebileceğini öne sürmüştür.

Maslach ve Leiter (2017, s. 42) genellikle tarif edilen süreci şöyle özetlemişlerdir: Giderek artan ve zorlu iş yükleri, insanların duygusal olarak kaynaklarını tüketir ve böylece duygusal tükenme yaşarlar. Bununla başa çıkmak için ise, kendilerini işten soğuturlar, işe olan tutumları olumsuz hale gelir ve sorunları

kişiselleştirirler. Duygusal tükenme ve duyarsızlığın kalıcılığı daha sonra yetersizlik ve kişisel başarısızlık duygularına yol açmaktadır. Basitçe, tükenmişliğin bir boyutunun ortaya çıkması, diğer boyutların ortaya çıkmasına neden olur (Maslach ve Leiter 2017). Bu çerçevede, sonraki sonuçları en aza indirmek için satış personelleri tarafından tecrübe edilen duygusal tükenmeyi yönetmenin önemine daha fazla vurgu yapılır.

Kişisel başarının azalması ve aşırı duyarsızlaşmanın bir sonucu olarak ortaya çıkan duygusal tükenme ve verimsizlik, tükenmişlik duygularını artırmaktadır. Genel anlamda, stres birden fazla faktörden kaynaklanabilir ve tek bir faktör tükenmişlik üzerinde etkili olmayabilir, ancak birçok faktörün bir araya gelmesi tehdit olarak görülmektedir (Singh, Goolsby ve Rhoads 1994, s. 559).

Lewin ve Sager (2007), satış bağlamında hizmet mesleklerine göre tükenmişliği karşıladıkları bir çalışmada, duygusal tükenmenin yardım mesleklerinde (doktorlar, ruh sağlığı uzmanları, öğretmen vb.) çalışanlar için tükenmişliğin başlangıcındaki ilk unsur, satış mesleğinde çalışanlarda ise tükenmişliğin son unsuru olduğu tespit edilmiştir (Edmondson, Matthews ve Ambrose 2019). Tükenmişlik çoğunlukla motive olmuş bireylerde ve performanslarında daha fazla beklentilerde bulunanlarda meydana gelmektedir (Maslach ve Schaufeli 1993, s. 18). Yüksek performans gösteremeyenler, talepler veya beklentiler karşılanmadığında duygusal tükenmeye maruz kalmaktadırlar (Cordes ve Dougherty 1993, s. 642). Bu noktada, satış görevlilerinde duygusal yorgunluk ve tükenmeyle sıklıkla karşılaşılır (Babakus, Cravens, Johnston ve Moncrief, 1999).

Tükenmişliğin bir boyutu olarak duyarsızlaşma, kişinin hizmet alıcılarına karşı olumsuz ve alaycı tutumları benimsenmesi olarak tanımlanmıştır (Maslach 1993, s. 21). Duyarsızlaşma kavramı, iş yerinde yaşanan stresle başa çıkmanın bir yanıtı olarak ortaya çıkmıştır. (Lewin ve Sager 2007, s. 1217). Duyarsızlaşma (ya da müşterilere veya iş arkadaşlarına yönelik olumsuz tutumlar) boyutu, satış personelinin müşteri ile arasındaki etkileşimin önemi nedeniyle satış yönetimi alanında büyük bir sorun olarak ifade edilmektedir (Mulki, 2011).

Satış personelleri ile ilgili yapılan bir araştırmada rol belirsizliğinin duyarsızlaşma ile ilgili olduğu gözlemlenmiştir (Rutherford, Hamwi, Friend ve Hartmann 2011).

Ayrıca toplumsal cinsiyet rolü teorisine göre, kadınların duygusal ve fiziksel tükenme duygularını erkeklerden daha iyi ifade ettikleri görülmüştür. Erkeklerde, duygusal olarak stres altında kaldıklarında içe kapanma, geri çekilme veya duyarsızlaşma eğilimi gösterdikleri anlaşılmıştır. Çünkü duygularını gizleme eğilimleri kadınlara göre daha fazladır (Purvanova ve Muros, 2010).

Özellikle, müşteri hizmetleri temsilcilerinin kişiselleştirme eğilimi yüksektir ve kendilerini insanlardan duygusal olarak geri çekmesi muhtemeldir. Birinin işinden duygusal ve bilişsel uzaklaşması ise duygusal tükenmeye bir tepki olarak görülmektedir. Bu sayede duygusal tükenme ve isteksizlik arasındaki sıralı ilişki, çeşitli organizasyonel ortamlarda desteklenmiş olmaktadır (Nonis ve Sager, 2003).

Maslach ve Jackson (1981, s. 99) tarafından ortaya konulan kişisel başarısızlık hissi tükenmişliğin diğer bir boyutudur. Bir yandan duyarsızlaşma, başkalarına bir cevap oluştururken, öte yandan başarı, kişisel olarak kendine bir cevap teşkil etmektedir (Maslach 1993, s. 27). Ancak, Brookings (1985, s. 148-149), kişisel başarının düşmesinin tükenmişlik üzerinde çok önemli bir faktör olmadığını ve duygusal tükenme ve duyarsızlıktan bağımsız olduğu görüşünü savunmaktadır. Maslach (2003)'e göre araştırma sonucunda elde edilen verilerin tutarsız olması, iş yeri değişkenleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir.

Bir satış ortamında kişisel başarısızlık hissiyatı; yetersizlik, düşük motivasyon ve zayıf özgüven ile karakterize edilir ve çoğu zaman insanlar artık o iş yerinde bir fark yaratamadıklarını düşünerek iş ile ilgili bağlarını koparır (Singh, vd., 1994, s. 559). Bireyin yaşamış olduğu psikolojik ve fiziksel geri çekilme, genellikle işlerini etkin bir şekilde gerçekleştirememelerine neden olmaktadır. Bu nedenle, azalan kişisel başarı hissi, kişinin yeterliliğinden veya yeteneklerinden şüphe duymasından kaynaklanmaktadır.

İş yeri ortamındaki rol belirsizliklerinin de kişisel başarısızlık hissini artırdığı düşünülmektedir. Personelin iş yerinde yönetici mi yoksa çalışan mı olduğu konusunda ikilem yaşadığı duygusal çalkantı, kendini sorgulamasına ve kişisel başarısızlık duygusuna yenik düşmesine neden olur. Sonuç olarak bu belirsizlik ortamı önce personelde isteksizliğe ve verimsizliğe, ardından örgütlerde üretim kaybına neden olmaktadır (Deliorman, 2009).

Kişisel başarısızlık hissi çevredeki çalışanlara ve müşterilere yardım edildiğinde yok olma belirtileri göstermektedir. Çünkü yardımlaşma ve diğerlerine fayda sağlayabilme hissi, kişisel başarısızlık hissine kapılmış çalışanın kendine güvenini artırabilmektedir (Koçak, 2009, s. 67-68). Birey yapabildiklerini gördükçe, daha fazlasını yapabileceğine inanarak performansını ve adanmışlığını artıracaktır. Bazı işletmeler çalışanlarına kendilerini ispatlayabilecekleri işler vererek performans ve iş bağlılığını üst düzeyde tutma çabası içerisindeyler. Personel mutlu olduğu zaman etrafındaki çalışan personelleri ve müşterileri olumlu yönde etkilemekte ve iş yeri huzurunda artış görülmektedir. Bu iş yeri huzurundaki artış çalışanların başarısızlık hissini ortadan kaldırmakta ve performansını ileri boyutlara taşımaktadır (Şeker B.D., ve Zırhlıoğlu G. 2009)

3.3. Tükenmişliğin Belirtileri

Tükenmişlik, zamanla ortaya çıkan ve ortaya çıkana kadar da kendini fazla hissettirmeyen bir olgudur. Tükenmişliğin en önemli ve başta gelen belirtileri, isteksizlik, işe kapanma, çevreye karşı duyarsız hale gelip etrafındaki olup bitenlerle ilgilenmeme, depresyon, ani sinir çıkışları vb. örneklerle açıklanabilir (Peker, 2002, s. 306)

Tükenmişlik kendini yavaş yavaş gösteren bir sendromdur. Bu yüzden çoğu zaman kişi bu sendromda olduğunu fark edene kadar tükenmişlik çoktan bireyi ele geçirmiş olmaktadır. Kişi tükenmişlik belirtilerini göz ardı ettikçe artmaktadır. Artık işin içinden çıkılmaz hale geldiğinde kişi bir değişiklik olduğunun farkına varmaktadır. Bu yüzden tükenmişlik belirtileri ortaya çıktığı andan itibaren göz ardı edilmeyerek yardım isteğinde bulunulması gerekmektedir. Aksi halde geri dönülmesi zor izler bırakabilmektedir (Kaçmaz, 2005).

Tükenmişlik hissi herkeste aynı belirtileri göstermese de ortak kabul edilen bazı belirtiler bulunmaktadır. Bu belirtiler 3 başlık altında incelenir: Fiziksel belirtiler, psikolojik belirtiler ve davranışsal belirtiler (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 29-30):

3.3.1. Fiziksel Belirtiler;

- Uzun süreli yorgunluk hissi,
- Güç kaybı,
- Enerjisizlik,

- Yıpranmışlık hissi,
- Hastalığa karşı hassaslaşma,
- Sürekli baş ağrıları,
- Mide bulantısı,
- Kaslarda ani spazmlar,
- Bel ağrısı,
- Uyku bozuklukları (Ersoy, Yıldırım ve Edirne, 2001, s. 1-5).

3.3.2. Psikolojik Belirtiler;

- Öfke,
- Depresyon,
- Kaygı,
- Çaresizlik hissi,
- Engellenmişlik hissi,
- İzolasyon hissi,
- Sinizm,
- İşle ilgili beklentilerin yitirilmesi (Ersoy, Yıldırım ve Edirne, 2001, s. 1-5)

3.3.3. Davranışsal Belirtiler;

- Çabuk öfkelenme eğilimi,
- İşe gitmek istememe, işten soğuma ve etrafında olup biten her şeye kuşkulu yaklaşma,
- Alınganlık hissi, başarılarının görmezden geldiğini düşünmesi,
- İş doyumsuzluğu, iş yerine geç gelmeye başlanması,
- İlaç, alkol ve tütün alma eğiliminde artma, kullanılıyorsa miktarlarının yükseltme isteği,
- Kendine olan güven ve saygıda azalma,
- Evlilik ve aile ortamında tartışmalar, arkadaşlardan uzaklaşma,
- İçine kapanıklık ve devamlı sıkıntılı olma hissi,
- Suçluluk, kırılabilirlik ve yılgınlık,
- Çok çabuk vaz geçme, odaklanma güçlüğü,
- Tembellik,
- Unutkanlık,

- Zihnini devamlı bir şeylerle doldurma isteği,
- Örgüt içi çalışmada yetersizlik hissi,
- Rol çatışması ve yapması gereken ve uyması gereken kurallar karmaşası,
- Etrafındakilere ya haddinden fazla güvenme ya da onlardan kaçma,
- İş yerine olan ilgisizlik,
- Görevlerini veya yapması gerekenleri erteleme, sonraya bırakma hissi,
- Kişisel başarısızlık düşüncesi,
- Çalışmamaya gayret etmesi,
- İş konusunda konuşmama, suçlayıcı olma (Kaya, 2010, s. 23-24).

3.4. Tükenmişliğin Nedenleri

Tükenmişliğin nedenleri; bireysel ve örgütsel etkenler olarak incelenmektedir. Bireysel etkenler dışarıdan bir etkiye maruz kalmadan oluşan faktörlerdir. Örgütsel faktörler ise kişinin elinde olmayan içinde bulunduğu örgüt ve topluluğun getirdiği etkenlerdir. Maslach (1993) a göre kişilerin tükenmişliklerinde bireysel etkenler daha az yer tutarken, örgütsel etkenler tükenmişliğe daha çok neden olmaktadır (Sürgevil, 2006, s. 49).

3.4.1. Bireysel Nedenler

İnsanlar kendilerinde ve çevrelerinde olup biten bütün değişimleri ve olayları incelemeye, algılamaya ve araştırmaya eğilimlidirler. Aynı olay karşısında kişiler kendi öz benliklerine göre birçok farklı sonuca ulaşabilmektedirler (Karaboğa, 2004, s. 1). Bireysel etkenlerden bazıları;

Kişisel Özellikler: Yapabileceklerinin sınırlarını zorlayan ve hep daha iyisini yapmaya gayret eden kişiler iş hayatında her hangi bir engel ile karşılaştıklarında erken pes etme eğilimi gösterirler. Bu eğilimin ardından işe karşı boş vermişlik ortaya çıkmaktadır. Eğer aynı şekilde devam ederse işe karşı bir düşmanlık ve işe gitmeme durumu da ortaya çıkar. Genelde insan ilişkilerini en aza indirgerler ve konuşma olmadan tek taraflı yapılabilecek pozisyonları tercih ederler (Yıldırım ve ark. 2007: 457).

Demografik Yapı: Tükenmişlik ile ilgili yapılan birçok araştırmada aynı işi yapan meslektaş olan erkek ve kadınların tükenmişlik düzeylerinin eşit olmadığı gözlemlenmiştir. Kadınlar erkeklere göre daha fazla tükenmişlik yaşamaktadırlar. Yaşlara göre bakıldığında ise genç çalışanların daha yaşlı çalışanlara göre beklentileri yüksek olduğu için tükenmişlik hissine daha eğilimli olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda eğitim seviyesi yükseldikçe tükenmişlik durumu da daha belirgin hale gelmektedir (Altay, 2009, s. 6-7).

3.4.2. Örgütsel Etkenler

Yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ve çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişim, örgütlerin amaçlarına ulaşması için gereklidir. İnsan unsuru, düşünülmeden konulan hedefler, stratejiler ve kurallar çoğu zaman başarısızlığa uğramıştır. Değişim insan ile başlar ve insan ilk düşünülmesi gereken sermayedir (Torlak, Velioğlu ve Altunışık, 2009, s. 316). Çalışanlarda tükenmişliğe neden olan örgütsel etkenler arasında; kapasite, kontrol, ödüllendirme, işe aidiyet, adalet ve çalışan değerleri kavramları başta gelmektedir (Arı ve Bal, 2008, s. 139). Rutin bir işleyişi olan işletme, çalışanlar ve yöneticiler arasında huzursuzluğa neden olabilmektedir (Sonnentag, 2005, s. 272).

Çalışanların tükenmişliğiyle ilişkili olan örgütsel adalet, genel olarak çalışanlar tarafından iki şekilde gözlemlenir; birincisi verilen ödüllerdeki adalet, ikincisi ise verilen görev dağılımındaki adalet. Çalışanlar örgüt içi adalet mekanizmasının doğru çalışıp çalışmadığını bu iki faktör ile gözlemler (Töremen ve Tan, 2010, s. 60).

Bunların yanında genellikle tükenmişliğe neden olan başlıca örgütsel veya iş yeriyle ilgili nedenler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Yapılacak olan işin özelliği,
- İşin fiziksel ve zihinsel ağırlığı,
- İş ile ilgili monotonluk,
- İş yerindeki görev ayrımı belirsizliği,
- Haddinden fazla kontrolcü veya tamamen boş vermişlik,
- Personeller arası ilişkiler,
- Ast üst ilişkileri,
- Müşterilerle olan ilişkiler,
- İşletmenin stratejisi,
- İşe geliş – gidiş ve işte kalış süreleri,

- Ödüllendirmede gecikme veya kaçınma,
- Adaletsiz bir ortam,
- Kapasite fazlası görev,
- Ortak hareket zafiyeti,
- Ortamdaki çalışma şartları,
- Çalışan özellikleri dikkat edilmeksizin verilen görevler,
- Hırsı ve motivasyonu düşük personel topluluğu,
- Personelin yapısına uygun olmayan iş ve görev,
- Çalışanlara sağlanan sosyal imkânların yetersizliği (Sinangil, Kılıç, Yöney ve Ünal, 2004, s. 1-3),
- Örgüt içi çıkar çatışmaları,
- Ortak kararlar içerisinde yer alamama,
- İşletmede görevde yükselme olanaklarının olmaması,
- İşletmede maruz kalınan ahlak dışı davranışlar,
- İş güvenliğinin yeterli düzeyde etkin olmaması (Ardıç, ve Polatçı, 2009, s. 71).

3.5. Satış Ortamında Tükenmişlik

Bireysel satış ve satış elemanlığı, müşterilerle kişilerarası etkileşimlerin sıklığı ve yoğunluğu ile karakterize edilir. Stresli iş ortamlarında çalışan satış görevlileri, örgütlerine, müşterilerine hizmet vermeye ve kendi ihtiyaçlarına karşılama çalışırken çoğu zaman kendilerini kaybedercesine performans sergilemeye çalışır. Bu nedenle, tükenmişlik eğilimi, mesleğin doğası göz önünde bulundurulduğunda yüksektir (Blythe, 2009, s. 194-199).

3.5.1. Satış Personeli Tükenmişliği

Literatürde, müşteriyle kapsamlı ve sık etkileşim gerektiren mesleklerde çalışanların, daha yüksek tükenmişlik davranışları sergilediği gözlemlenmiştir. Satış görevlileri kişilerarası etkileşimli süreçleri en fazla yaşayan meslek çalışanları olarak ifade edilir (Jaramillo, Mulki ve Boller 2011, s. 349). Cordes ve Douberty (1993, s. 643) tarafından yapılan araştırmada, kişilerarası temasa dayalı tükenmişlik yaşanan pozisyonlar arasında müşteri satış temsilcilerinin olduğu tespit edilmiştir.

Satış mesleği müşteri merkezli mesleklerden biri olmasından dolayı tükenmişliği etkilemektedir (Benazic ve Ruzic 2013, s. 84). Singh, Goolsby ve Rhoads (1994),

tükenmişlik konseptini satış alanına aktarmak için çalışmalar yapan ilk araştırmacılar arasındadır. Buna göre müşteri satış temsilcilerinin, diğer tükenmişliğe duyarlı mesleklere göre daha fazla tükenmişliğe neden olduğu ve bu eğilimin hem davranışsal hem de psikolojik sonuçları olduğu gözlenmiştir (Singh, vd., 1994, s. 558).

Çoğu zaman zor durumlarla karşılaşan satış elemanlarının müşteri taleplerini karşılayabilmek için, yenilikçi ve yaratıcı olmaları gerekir (Castro-Gonzalez ve Bande 2019, s. 10). Ayrıca, satış görevlileri başarı elde etmek için çalışmalarında yeterli motivasyona sahip olmalıdır (Casto-Gonzalez ve Bande 2019, s. 8). Öte yandan, tükenmişlik yaşayanların, motivasyonları ve işleriyle psikolojik bağlantıları olumsuz etkilenir (Maslach ve Leiter 2017, s. 41).

Son olarak, bugün satış disiplini, müşterilerle uzun vadeli ilişkileri sürdürmesinden fazlasını ifade eder (Kraft, Maity ve Porter 2019). Şöyle ki, satış görevlisinin, özellikle olumlu tutumlar ve etik davranışlar üretmek suretiyle, bilgilendirilmiş ve bilinçlendirilmiş müşterilerin daha yüksek beklentilerini karşılama rolü ön plandadır. Bu noktada, tükenmişliğin duyarsızlaştırma bileşeni, bu tür ilişkileri koruma ve sürdürmeyi engelleyebilir. Zira duyarsızlaşma, müşterilere karşı olumsuz ve tasvip edilmeyen tutumlar geliştirmeye karşılık gelir (Maslach 1993, s. 21). Ayrıca tükenmişlik "negatif olan veya uygunsuz tutumlar, endişeler, sinirlilik, idealizm kaybı ve geri çekilme " anlamlarını taşır (Maslach ve Leiter 2017, s. 37). Çalışanların tükenmişlik yaşamasının, müşteri memnuniyetini olumsuz etkilemesi de kaçınılmazdır (Sodurland 2017, s. 173).

3.5.2. Satış Elemanının Tükenmişlik Nedenleri

Stresli iş sorumluluklarının yanında olumsuz çalışma koşulları, tükenmişliğin öncülleri olarak gösterilir. Özellikle, satış görevlisinin işinin çekirdeğini oluşturan kişilerarası ilişkiler, tükenmişliğin yaşanmasına neden olmaktadır (Blythe, 2009).

Satış mesleği genellikle, hem müşteri hem de iş arkadaşlarıyla ilişkiler kurmayı gerektirir. Özellikle satış elemanları organizasyon ile müşteriler arasında bir filtre olarak işlev görmektedir (Cordes ve Dougherty 1993). Maslach ve Schaufeli (1993, s. 17) ve tükenmişlik için en kritik tetikleyici, çalışanlar ile müşterileri arasındaki ilişkilerdir.

Bu nedenle, satış gibi hizmet meslekleri, çoğu zaman yüksek etkileşim gerektirmesi nedeniyle, zorlu iş ortamları olarak nitelendirilmektedir (Castanheira ve

Chambel 2010). Zorlu çalışma koşullarının yanı sıra, satış görevlilerinin, müşterileri ikna etme, örgütsel hedeflere ulaşma ve müşterilerle ilişkileri sürdürmeleri beklenir (Castanheira ve Chambel 2010, s. 411). Bu tür, müşterilerle daha doğrudan, sık ve uzun etkileşimleri içeren iş rolleri, daha yüksek düzeyde tükenmişlik içermektedir (Maslach ve Leiter 2007, s. 368).

İşletmede, personele verilen rolün özellikleri çalışanın tükenmişlik düzeyine etki eden nedenlerden biridir. Çalışan özelliklerine ve karakterine uygun roller belirlendiğinde tükenmişlik seviyesinin az olduğu, aksine çalışana uygun olmayan roller verildiğinde ise çalışan üzerindeki tükenmişlik baskısının fazlasıyla arttığı görülmektedir (Singh, vd., 1994).

Bunların yanında iş yükü, bireyler için zaman ve enerji anlamına gelir (Maslach ve Leiter 1997, s. 38). İş yükü, çalışanın toplam saat, zaman baskısı, alıcılarda nicel etkileşim gibi açılardan ölçülebilir (Spector ve Jex, 1998). Genel olarak iş yükü fazlalığı, tükenmişlik ile ilişkilidir (Newhard, 2012, s. 77). İş yükü fazlalığı göz önünde bulundurulduğunda, satış elemanlarının tükenmişliği en fazla yaşayan meslekler arasında yer alması şaşırtıcı değildir.

Bireylerin iş taleplerini karşılama kapasitesini zorlayan, dinlenme, motive olma ve işe adanmışlık hissini engelleyebilen iş yükünün tükenmişliğe yol açtığı varsayılmaktadır (Maslach ve Leiter 2007, s. 370). İlgili bir çalışmada, iş yükünün duygusal tükenmenin yanı sıra, tükenmişliğin duyarsızlaşma düzeyini de etkilediği sonucuna varılmıştır (Yürür ve Sarıkaya 2012, s. 457-478).

Satış bağlamında düşünüldüğünde; aşırı satış kotaları, yoğun evrak işleri veya bölgelerde çalışma gereği, aşırı yükü meydana getirebilir. Böylece, iş yükü taleplerinin duygusal tükenmenin önemli bir belirleyicisi olduğu ve ikisi arasında pozitif bir ilişki olduğu satış literatüründe tutarlı bir şekilde ortaya konulmuştur (Singh, vd., 1994; Boles vd. 1997; Babakus vd. 1999; Lewin ve Sager 2007).

Yapılan araştırmalarda çoğunlukla işyeri tükenmişliklerine öncülük eden rol çatışması ve rol belirsizliğine odaklanılmıştır. Bireyin beklentileriyle uyumsuz ve aşırı iş talepleri tükenmişliği etkilemektedir (Hollet-Haudubert, 2011, s. 415). Zira bulgular tükenmişlik baş göstermeden önce, çalışanların çoğu zaman rol çatışması yaşadığını (Rizzo, House ve Lirtzman 1970, s. 152) ve rol çatışmasının duygusal tükenmişlik ve

duyarsızlaşmanın en önemli öncülü olduğunu göstermektedir (Schwab ve Iwanicki 1982, s. 6074).

Rol çatışmasının yanında rol belirsizliği de, psikolojik ve davranışsal sonuçlarla ilgilidir (Chonko 1982). Rol belirsizliği, bir örgütsel pozisyonun gereklerini yerine getirebilmede gerekli bilgilerin eksikliği olarak ifade edilir (Rizzo vd., 1970, s. 151). Rol teorisine göre, belirsiz bir rolün; kaygı, memnuniyetsizlik ve düşük performansa neden olması muhtemeldir. Temel olarak rol belirsizliği; işle ilgili beklentiler, çalışanın nasıl değerlendirileceği, sorumluluğun kapsamı ve gelecekteki gelişim fırsatları bakımından olabilmektedir (Levinson 1965, s. 126). Satış elemanı rol belirsizliği olan bir örgüt içerisinde bulunduğu, yüksek performans sergilemesi beklenmemelidir. Çünkü ortamdaki belirsizlik bireyin odak noktasında sapmalara neden olarak, potansiyelini işine yansıtmasına engel olmaktadır (Kaschka,2011, s. 781-787).

3.5.3. Tükenmişliğin Etkileri

Tükenmişliğin önemi ve birçok çalışmaya konu olmasındaki en büyük neden, tükenmişlik sonrası ortaya çıkan sonuçlardır. Tükenmişliğin fiziksel, duygusal ve zihinsel etkilerinin olduğunu araştırmalar göstermektedir (Vızlı, 2005, s. 29).

Tükenmişliğin sonuçlarına bireysel düzeyde bakıldığında; tütün ve tütün mamulleri tüketimi, alkol almaya başlama veya alkol alımı varsa bundaki artış, aşırı iştah artışı ya da tam tersi iştahsızlık, uyku problemleri, stres ve kaygı, son olarak depresyon gibi etkilerinin olduğu görülmektedir. Örgüt açısından etkilerine bakıldığında ise; performans düşüklüğü, işe gelmede düşüş, işten soğuma ve işe karşı boş vermişlik gibi durumlar göze çarpmaktadır. Genel olarak tükenmişliğin; psikolojik bozukluklar, sinir, stres, hipertansiyon, enerji düşüklüğü, motive olamama, diğer çalışanlara karşı düşmanlık ve saldırganlık, aile ve özel yaşantıda kargaşa ve iş yerinde kazalar gibi birçok etkilerinin olduğu görülmektedir (Işıkhani, 2006, s. 12).

3.6. Tükenmişliği Önleme Yöntemleri

3.6.1. Bireysel Yöntemler

Tükenmişliğin ileri boyutlara ulaşmasını engellemek, tükenmişlik ile ilgili önlemler arasında ilk sıralarda ifade edilebilir. Öncelikle bireyler tükenmişliğin ne

olduğunu ve belirtilerini bilmeli ve gerektiği zaman kendilerinde ve çevrelerindeki bu belirtileri gördüklerinde tükenmişliğin fark edilmesine yardımcı olmalıdır. Tükenmişliğe kapılan bireyler kendilerini cesaretlendirecek davranışlarda bulunarak bu sendromu önlemede etkin bir yol izleyebilir. Ayrıca tükenmişlik yaşayanlar dengeli bir şekilde olmak kaydıyla monoton bir sosyal hayattan ve iş hayatından uzaklaşarak ve kendilerine yeni uğraş alanları, sosyal çevre ve hobiler bularak bunun aşılmasına katkı sağlayabilir (Aras, 2006, s. 22). Bunların yanında, çalışanların hedefleri doğrultusunda bir yaşam sürmesi, beslenme, egzersiz ve arkadaş çevrelerine dikkat etmesi de önerilmektedir. İş yaşamında görevleri yerine getirirken, zamanı daha etkin kullanmak ve dinlenerek çalışmak tükenmişliğin üstesinden gelmede bir önlem olarak ifade edilir. Tüm bunların yanında sağlıklı bireyler olma hedefi doğrultusunda gerektiğinde sağlık hizmetlerinden yararlanmak tavsiye edilmektedir (Brown, 2006, s. 5).

3.6.2. Örgütsel Yöntemler

İşletmeler, performansı artırmak için çalışanlara kardan pay verme ve çalışanları yeterince dinlendirme gibi birçok yola başvurumaktadırlar (Aydemir, 2008, s. 189). Bunun yanında örgüt içi görevlerin belirli/net olması ve işe yeni alınan personelin iş ortamına ayak uydurabilmesi için gerekli eğitimlerin verilmesi önemlidir. Çalışanlarla sık ve kısa toplantılar düzenlemek, onlarla ilgilenildiğini gösterir ve iş yerinde çalışan ile verilen görev arasındaki uyumsuzluk gibi sorunların tespitini kolaylaştırır. Ayrıca herhangi bir problem ile karşılaşıldığında, problemi yerinde çözmeye gayret edilmesi, iş yerinde tükenmişliği azaltacaktır (Kaçmaz, 2005, s. 29-32). Bununla birlikte tükenmişliğin önlenmesinde başvurulabilecek bazı örgütsel çözümler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Çalışanları iş yeri ve yapılan iş ile ilgili eğitim ve seminerler ile destekleme,
- Çalışanların başarılı veya istikrarlı olmaları durumunda şirkette yükselme imkânlarının olduğunu bilmesi,
- Üstlerin bazı yetkilerinin astlara devredilmesi,
- Çalışanların istek ve şikâyetlerini rahatça ve çekinmeden dile getirebilecekleri bir ortam hazırlanması ve bu istek ve şikâyetlerin en kısa sürede çözüme kavuşturulması, çözüm sonrasında veya aşamasında ilgili personelin bilgilendirilmesi (Izgar, 2001, s. 30-42)

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

HEDEF BASKISI VE HASET DUYGUSUNUN SATIŞ ELEMANININ TÜKENMİŞLİĞİNE ETKİSİNE YÖNELİK ÇORUM İLİ BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu tezin amacı, hedef baskısı ve haset duygusunun, satış elemanının tükenmişliğine olası etkisini açıklığa çıkarmaktır. İşletmeler, daha fazla satış yapması veya daha fazla müşteri kazanması doğrultusunda çalışanlara hedefler belirlemektedir. Ancak belirlenen hedefler; genellikle aynı işletmedeki diğer çalışanlarla karşılaştırmalara konu olmakta, ulaşılamayacak düzeyde gerçekçi olmayabilmekte ve bunlara bağlı olarak çalışanları olumsuz etkileyebilmektedir. Özellikle bankacılık sektöründe hedef baskısına yönelik çalışanların şikayet veya sitemlerinin sıklıkla gözlemlenmesi, araştırmada önemli bir sorununun ele alındığını göstermektedir.

Hedef baskısı, haset duygusu ve tükenmişlik ilişkilerinin araştırılması, iş yerinde olumsuz çalışan davranışlarıyla yakından ilişkili olan çalışan duygularının kaynaklarına dikkat çekmek bakımından önem arz etmektedir. Böylece performansı artırma doğrultusunda geliştirilen bir insan kaynakları uygulaması olarak hedef belirlemede dikkat edilmesi gerekenler ve özellikle buna bağlı karşılaşılabilecek olası olumsuz duygulara dikkat çekilmesi ve bunların yönetilmesi için işletmelere yararlı bilgiler sağlanması mümkün olacaktır. Bunların yanında, literatürde her ne kadar hedef baskısının çalışanları olumsuz etkileyebildiğine yönelik araştırmalarla karşılaşılsa da, haset duygusunun bu bağlamdaki rolünün incelenmediği görülmekte ve dolayısıyla konu özgün bir bakış açısı ile ele alınmaktadır. Bu bakımdan araştırmanın yönetim

organizasyon literatüründeki bilgi birikimine katkı sağlama potansiyeli taşıması bakımından da önemli olduğu düşünülmektedir.

Çalışanın ulaşmak istediği amaçlara ulaşamayıp diğer bir çalışanın amaçlarına ulaştığını görmesi kişiyi olumsuz olarak etkilemekte ve haset benzeri duygular yaşamasına neden olmaktadır (Smith ve Kim, 2007). Günümüzde işletmelerin çalışanları kıyasıya yarıştırmaları ve çalışanlara şirketlerine sağladığı faydalar karşılığında maddi ya da manevi ödüller sağlaması, yaygınlıkla karşılaşılan bir durumdur. Sonuç olarak çalışanlar öncelikle şirketlerin önlerine koyduğu hedeflere ulaşma çabası ve haset duygusuna neden olan iş arkadaşları ile bir yarış içerisinde. Tüm bunların, çalışanların tükenmişliğini etkilemesi mümkündür.

4.2. Kapsam ve Sınırlılıklar

Bu çalışma; hedef baskısı ve haset duygusunun satış elemanının tükenmişliğine etkisine yönelik olarak Çorum ilinde bankacılık sektöründeki (kamu, özel sektör ve katılım bankalarında) çalışanlardan Google Forms üzerinden anket yöntemiyle birincil verilerin toplanmasını içermektedir. Anket banka çalışanlarına mail yolu ile gönderilmiş ve katılımın gönüllü olduğu belirtilmiştir.

Çorum ilinde toplamda 734 kişi banka personeli olarak çalışmaktadır (TBB, 2020). 734 kişiden 283 kişi çalışmaya gönüllü katılmıştır. %95 güven aralığında ve % 0,05 sapma miktarı ile minimum örneklem kişi sayısı 278'dir. Çalışmaya 283 kişi katılarak yeterli örneklem sayısı elde edilmiştir.

Tablo 4. 1 Tahmini örneklem büyüklüğü tablosu

N	%0,05 hata payı Örneklem Büyüklüğü
500	218
1000	278
3000	341

Kaynak: Büyüköztürk ve ark., 2012; Onwuegbuzie ve Collins, 2007

4.3. Veri Toplama Aracı

Bu çalışmada; katılanlara ait yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, sektördeki deneyim yılı, farklı bankalarda çalışma durumu, gelir düzeyi ve bankanın türü olmak üzere 7

demografik soruya ankette yer verilmiştir. Ayrıca araştırma değişkenlerini ölçmek üzere çalışmada 5’li likert tipinde 3 tane ölçek mevcuttur. Bunlar; 8 maddeden oluşan Hedef Baskısı Ölçeği (Soygür ve Aydın, 2018), 22 maddeden oluşan Tükenmişlik Ölçeği (Maslach ve Jackson, 1981) ve 10 maddeden oluşan BeMaS-T Haset ve Gıpta Ölçeği’dir (Çırpan ve Özdoğru, 2017). Ölçeklere ait bilgilere izleyen paragraflarda verilmiştir:

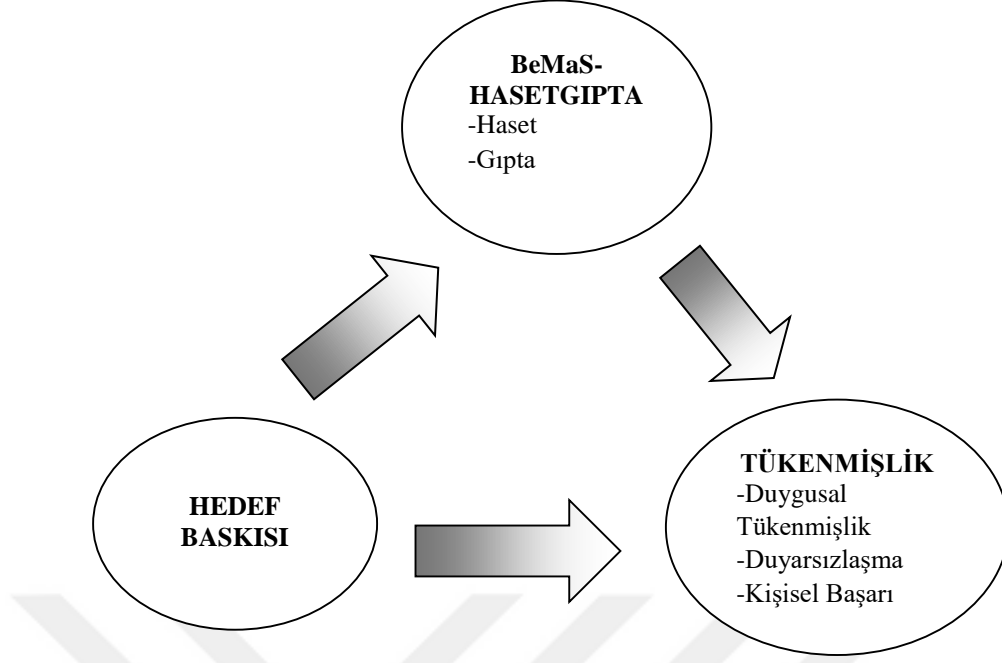
Hedef Baskısı ölçeği Soygür ve Aydın tarafından 2018’de geliştirilmiştir ve 8 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geçerlik ve güvenirlik hesaplamaları sonucunda Cronbach Alpha değeri 0,904 olduğu görülmüştür. Çalışmamızda ise hedef baskısı ölçeği Cronbach Alpha değeri 0,959 olarak elde edilmiştir.

Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen Tükenmişlik Ölçeği’nin ise Ergin (1992) tarafından dilimize uyarlaması yapılmıştır. Ölçekte 22 madde bulunmaktadır. 5’li likert tipinde olan ölçeğe verilen cevaplar; 1’den 5’ e kadar 1; hiçbir zaman, 5; her zaman biçiminde derecelendirilmiştir. Ankette yapılmış olan faktör analizi sonucunda tükenmişliğin 3 alt boyutu olduğu ortaya konulmuştur. Duygusal tükenme boyutu; 9, Kişisel Başarı boyutu 8, Duyarsızlaşma boyutu; 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirildiği çalışmada Cronbach iç tutarlılık değeri 0,83 olarak bulunmuştur. Çalışmamızda ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,86 olarak elde edilmiştir.

Jens Lange ve Jan Crusius (2014) tarafından geliştirilen BeMaS Haset ve Gıpta ölçeği ise 10 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçek kişilerin, kendilerinden daha üstün olan kişilere olan haset ve gıpta eğilimlerini ölçmek için geliştirilmiştir. Ölçeğin iki alt boyutu bulunmaktadır. Gıpta boyutu 5 maddeden ve Haset boyutu 5 maddeden oluşmaktadır. Ölçeğin geliştirildiği çalışmada gıpta alt ölçeği Cronbach Alpha değeri 0,85, haset alt ölçeğinin Cronbach Alpha değeri ise 0,89 olarak bulunmuştur. Çalışmamızda ise ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,827 olarak elde edilmiştir.

4.4. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli literatür taraması sonucunda toplanan bilgiler ışığında oluşturulmuştur. Model Şekil 4.1.’de verilmiştir. Buna göre araştırma modeli, hedef baskısı, haset/gıpta ve tükenmişlik değişkenlerinin birbirleriyle olan ilişkilerini içermektedir.



Şekil 4 1 Araştırmanın modeli

4.5. Hipotez Geliştirme

Hipotez; ortaya çıkması muhtemel olan olgu, olay ya da tutumlar üzerinde yapılan varsayıma dayalı açıklamalardır. Çalışmayı yapan araştırmacının probleminde bulunan değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkinin nasıl olacağına dair düşüncelerini ifade eder. Yani araştırmacının çalışmasındaki değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişki konusundaki iddialarıdır (Altunışık vd., 2012, s. 55).

4.5.1. Hedef Baskısının Tükenmişliğe Etkisi

Hedef baskısının tükenmişliği etkileyebildiği fikri, konuyla ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda desteklenmiştir (Strack vd., 2015; Solmaz, 2017; Soygür ve Aydın, 2019; Ercan vd., 2019). Bu noktada iş baskısı ve çalışma baskısı gibi kavramlar hedef baskısı kapsamına girmekte olup, bu alanda yapılan çalışmalarda bu gibi durumların tükenmişliği etkilediği görülmektedir (Visser ve Rothmann, 2008; Gorji, 2011; Rama Devi ve Nagini, 2014). Konuyla ilgili bir araştırmada, hedef baskısının duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutları ile pozitif bir ilişki gösterdiği, kişisel başarı boyutu ile negatif bir ilişki gösterdiği tespit edilmiştir (Khalid vd., 2020). Bu bilgiler ışığında araştırmanın birinci hipotezi oluşturulmuştur.

H1: Hedef baskısı, tükenmişliği etkilemektedir.

4.5.2. Haset ve Gıpta Duygusunun Tükenmişliğe Etkisi

Haset ve gıpta kavramı her ne kadar birlikte kullanılsa da aralarında farklar bulunmaktadır. Gıpta; imrenmek, özenmek, beğenmek anlamlarıyla hasetten ayrılmaktadır. Hasedin daha çok olumsuz duyguların ifadesinde, gıptanın ise olumlu duyguların ifadesinde kullanıldığı görülmektedir (Çelebi vd., 2021). Haset duygusunun tükenmişliği pozitif yönde etkilediği yapılan çalışmalar sonucunda görülmektedir (Schaufeli, 1993; Carmona vd., 2006, Töremen ve Çankaya, 2008; Arlı vd., 2019). Gıpta boyutu incelendiğinde yapılan çeşitli araştırmalar neticesinde tükenmişlik ile aralarında negatif bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Gıpta daha çok iyi huylu haset anlamına gelmekte ve bireyler üzerinde motivasyon artırıcı güç olarak görülmektedir (Lee ve Duffy, 2019; Ahmad vd., 2020). Bu bilgiler ışığında araştırmanın izleyen hipotezleri oluşturulmuştur.

H2: Haset, tükenmişliği etkilemektedir.

H3: Gıpta, tükenmişliği etkilemektedir.

4.5.3. Hedef Baskısının Haset ve Gıpta Duygusu Üzerindeki Etkisi

Hedef baskısının haset ve gıpta üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalara bakıldığında, hedef baskısının hasedi pozitif yönde etkileyebildiği görülmektedir. Çalışanların baskı altında diğer çalışanlara karşı haset gibi olumsuz duygular yaşayabildiği araştırmalarda görülmektedir (Navaro, 2011; Eskici, 2018; Kaygın ve Kosa, 2019; Peng, ve Zhao, 2020). Hedef baskısı ile gıpta boyutunu inceleyen araştırma sayısı yeterli olmamakla birlikte bazı çalışmalarda aralarında negatif bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir (Üçok, 2019). Bu açıklamalara dayalı olarak araştırmanın dördüncü hipotezi ileri sürülmektedir.

H4: Hedef baskısı, hasedi etkilemektedir.

4.6. Verilerin Analizi

4.6.1. Güvenilirlik Analizi

Katılımcıların ölçek maddelerine verdikleri yanıtların tutarlılığına güvenilirlik adı verilmektedir. Güvenilirlik, ölçülmek istenen özelliğin ne oranda tutarlı

ölçüldüğünü ifade etmektedir. Hatalardan arındırılmış bir ölçme aynı zamanda güvenilirlikle ilgilidir (Büyüköztürk, 2010; Can, 2019). Güvenilirliği belirlemede yaygınlıkla kullanılan Cronbach's Alfa güvenilirlik katsayısı 0-1 arasında değer almaktadır. Güvenirlik katsayısının (α);

- 0,00-0,40 arasında olması ölçeğin güvenilir olmadığını,
- 0,40-0,60 arasında olması ölçeğin düşük güvenilirlikte olduğunu,
- 0,60-0,80 arasında olması ölçeğin oldukça güvenilir olduğunu ve
- 0,80-1,00 arasında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Tavşancıl, 2005).

Tablo 4. 2 Güvenilirlik analizi

	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa
Hedef Baskısı Ölçeği	8	0.959
Tükenmişlik Ölçeği	22	0.860
Haset ve Gıpta Ölçeği	10	0.827

Tabloda ölçeklere ait Cronbach Alfa katsayıları verilmiştir. Hesaplanan Cronbach Alfa değerlerine bakıldığında, ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir.

4.6.2. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılanlara ait demografik özellikler sayı ve yüzde olarak Tablo 4.3'de gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların % 39,6'sı kadın ve % 60,4'ü erkektir. Katılımcıların % 52,3'ü 30-39 yaş aralığındadır. Ankete katılanların % 73,9'u lisans mezunudur. Katılımcıların % 54,8'i 10 yıl ve üstü süredir bankacılık sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların % 58,7'si tek bankada çalışmıştır. Katılımcıların % 69,6'sı kendini orta gelir seviyesinde görmektedir. Ankete katılanların % 69,3'ü özel bankada çalışmaktadır.

Tablo 4. 3 Demografik bilgiler

		n	%
Cinsiyet	Kadın	112	39.6
	Erkek	171	60.4
Yaş	20-29 yaş arası	26	9.2
	30-39 yaş arası	148	52.3
	40 yaş ve üzeri	109	38.5
Öğrenim Durumu	Ön lisans	27	9.5
	Lisans	209	73.9
	Lisans üstü	47	16.6
Bankacılık sektöründe çalışma süresi	1-5 yıl	43	15.2

	6-10 yıl	85	30
	10 yıl üstü	155	54.8
Çalışılan banka sayısı	1.bank	166	58.7
	2.bank	71	25.1
	3.bank	26	9.2
	4 ve üzeri banka	20	7.1
Gelir durumu	Düşük	73	25.8
	Orta	197	69.6
	Yüksek	13	4.6
Banka türü	Özel banka	196	69.3
	Kamu bankası	70	24.7
	Katılım bankası	17	6

4.6.3. Ölçeklere Ait Normal Dağılım Analizi

Hedef Baskısı Ölçeği, Tükenmişlik Ölçeği ve Haset/Gıpta Ölçeklerinin normal dağılıma uygunluğunu test etmek amacı ile skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri incelenmiştir. Ölçeklere ait normallik analizi Tablo 4.4’de verilmiştir.

Tablo 4. 4 Normal dağılıma uygunluğun incelenmesi

	ort.	ss	Min.	Maks.	Çarpıklık	Basıklık
Hedef Baskısı Ölçeği	4.048	0.934	1.25	5.00	-0.899	-0.147
Tükenmişlik Ölçeği	3.527	0.575	2.23	5.00	0.132	-0.624
<i>Duyusal Tükenme</i>	3.599	1.029	1.22	5.00	-0.375	-0.947
<i>Kişisel Başarı</i>	3.776	0.530	2.25	5.00	-0.137	-0.135
<i>Duyarsızlaşma</i>	3.002	0.939	1.00	5.00	0.199	-0.721
Haset ve Gıpta Ölçeği	2.550	0.697	1.00	5.00	0.598	1.531
<i>Gıpta</i>	3.238	0.902	1.00	5.00	-0.388	-0.282
<i>Haset</i>	1.861	0.895	1.00	5.00	1.393	1.825

Basıklık (kurtosis) ve çarpıklık(skewness) değerlerinin +3 ile -3 arasında değer alması, verilerin normal dağıldığını göstermektedir. (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Araştırmamızda, her üç ölçek de normal dağılım göstermiştir. Bu sebeple parametrik analiz yöntemleri tercih edilmiştir.

4.6.4. Faktör Analizi

Faktör analizi bir kavramın, alt boyutlarının belirlenmesinde kullanılan, birden fazla değişkenin bulunduğu durumlarda değişkenlerin birbirleri ile arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan bir analizdir. Faktör analizi ile birçok değişkenin birbirleri arasındaki korelasyon incelenir ve birbirleri ile güçlü korelasyona sahip değişkenler gruplandırılabilir (Gegez, 2014, 316). Faktör analizinin yapılabilmesi için bazı varsayımların sağlanması gerekmektedir. Bu varsayımlardan birincisi değişkenler

arasında yeterli bir oranda korelasyonun olmasıdır. Değişkenler arasındaki korelasyonu Bartlett's testi göstermektedir. Bartlett testinde $p < 0.05$ ise, değişkenler arasında faktör analizi yapılması uygun bulunmaktadır. İkinci varsayım ise Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeridir. KMO değeri 0 ile 1 aralığında değer alabilir. Faktör analizi için yeterli olan KMO değeri alt sınır 0.50 olarak belirlenmiştir. KMO değeri 0.80 ve üstü değerlerde değişkenlerin tahmin edilebilirliği "mükemmel" düzeydedir (Durmuş vd., 2013).

4.6.4.1. Hedef Baskısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

Hedef baskısı ölçeğinin, faktör analizi için uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's Testi analizi uygulanmıştır. Analiz sonucuna göre KMO değeri 0,945 olarak bulunmuştur. KMO değerinin > 0.80 'den büyük olması, verinin faktör analizi için "çok iyi" düzeyde yeterli olduğu görülmektedir. Araştırmada anketinin tasarlanmasında yararlanılan Soygür ve Aydın'ın (2018) çalışmasında ise benzer şekilde KMO değerinin 0,917 olarak elde edildiği görülmüştür.

Tablo 4. 5 Hedef baskısı ölçeği faktör analizi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		0,945
Bartlett's Testi	X ²	2419,98
	sd	28
	p	0,000

Tablo 4.5.'de görüldüğü gibi Hedef Baskısı Ölçeği'nin KMO değeri=0.945 ve Bartlett's Testi değeri=2419.98, ($p < 0.001$) olarak elde edilmiştir. KMO değerinin 0.80'den yüksek olması örneklemden elde edilen verinin yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett's testi sonucu 0.05'den küçük olduğundan ölçekte bulunan maddeler arasındaki ilişkinin faktör analizi testi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 6 Hedef baskısı ölçeğinin alt boyutlarına ait öz değer ve açıkladıkları varyans yüzdesi

Faktör	Öz değer	Açıklanan Varyans Yüzdesi
1	6,282	78,522

Hedef baskısı ölçeğine ait faktör analizi sonucunda verilerin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Faktörün değişkeni açıklama oranı %78,522'dir. Tablo 4.7'ye bakıldığında faktörlere ait yük değerleri 0,82 ile 0,92 arasındadır.

Tablo 4. 7 Hedef baskısı ölçeği'nde yer alan maddelere ait faktör yükleri

Maddeler	Faktör Yüğü
4. Yöneticilerimin bana hedefleri tutturup tutturamama göre farklı davrandığını düşünüyorum.	0,918
1. Genel olarak Hedef Baskısına maruz kaldığımı düşünüyorum.	0,916
2. Yöneticilerim personele satış ve pazarlama amaçlı hedef baskısı uygular.	0,904
6. Satış ve pazarlama hedefleri doğrultusunda kapasitemi aşan iş yüküyle karşı karşıya kaldığımı düşünüyorum.	0,897
7. Hedef baskısından dolayı strese giriyorum ve sosyal yaşamı bundan etkileniyor.	0,886
8. Satış ve pazarlama hedefleri doğrultusunda bazen gerçekleştirilmesi imkânsız işleri yapmam isteniyor.	0,884
3. Yöneticilerimin bana hedefleri tutturup tutturamama göre farklı davrandığını düşünüyorum.	0,850
5. Bankamın pazarlama ve satış stratejilerinin beni zaman zaman istemediğim davranışlara ittiğini düşünüyorum.	0,829

4.6.4.2. Tükenmişlik Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Tükenmişlik Ölçeği'ne ait faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin değeri=0.910 ve Bartlett's Testi değeri=3834,73 ($p<0.001$) olarak elde edilmiştir. KMO değerinin 0.80'in üzerinde elde edilmesi örneklemden yeterli verinin elde edildiğini göstermektedir. Bartlett's testi sonucu (Tablo 4.8) 0.05'den küçük olduğundan ölçekte yer alan maddeler arasındaki ilişkinin faktör analizi yapılması için uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. 8 Tükenmişlik ölçeği KMO ve Bartlett's analizi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		0,910
Bartlett's Testi	X ²	3834,73
	sd	231
	p	0,000

Tablo 4.9.'da görüldüğü üzere 3 faktör toplam varyansın %57,361'ini açıklamaktadır. Toplam varyansın %38,085'ini birinci faktör, %12,295'ini ikinci faktör ve %6,980'inini üçüncü faktör açıklamaktadır.

Tablo 4. 9 Tükenmişlik ölçeği alt boyutlarına ait öz değerler ve açıkladıkları varyans yüzdesi

Faktör	Öz Değer	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	8,379	38,085	38,085
2	2,705	12,295	50,381
3	1,536	6,980	57,361

Tablo 4.10.'da görüldüğü üzere tükenmişlik ölçeğinin üç alt boyutundaki maddelerin faktör yüklerinin; birinci faktörde 0,53 ile 0,91, ikinci faktörde 0.51 ile 0.84 ve üçüncü faktörde 0.43 ile 0.71 arasında değer aldığı görülmektedir.

Tablo 4. 10 Tükenmişlik ölçeği alt boyutları maddelerine ait faktör yük değerleri

	Maddeler	1	2	3
Duyusal Tükenmişlik	2-İş dönüşü kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.	0,910		
	1-İşimden soğuduğumu hissediyorum.	0,905		
	3-Sabah kalktığımda bir gün daha bu isi kaldıramayacağımı hissediyorum.	0,897		
	8-Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.	0,869		
	20-Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.	0,804		
	13-İşimin beni kısıtladığını hissediyorum.	0,766		
	14.İşimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.	0,758		
	16-Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.	0,596		
	6-Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.	0,538		
Duyarsızlaşma	10-Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.		0,845	
	11-Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.		0,785	
	15-İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurunda değil.		0,627	
	5-İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değilmiş gibi davrandığımı fark ediyorum.		0,528	
	22-İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.		0,519	
Kişisel Başarı	17-İşim gereği karşılaştığım insanlarla rahat bir hava sağlarım.			0,713
	9-Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamlarına katkıda bulunduğuma inanıyorum.			0,649
	7-İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.			0,626
	19-Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.			0,581
	18-İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissedirim.			0,575
	21-İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşıyorum.			0,510
	12-Çok şeyler yapabilecek güçteyim.			0,459
	4-İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.			0,433

4.6.4.3. BeMaS-T Haset ve Gıpta Ölçeği Faktör Analizi

BeMaS-T Haset ve gıpta ölçeğinin faktör analizi için uygunluğunu test eden KMO ve Bartlett's Testi analizi sonucuna göre KMO uygunluk değeri 0,836 olarak elde edilmiştir. Bartlett's testi sonucunda $p < 0.05$ olarak elde edildiği için, ölçekte bulunan maddeler arasındaki ilişkinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 11 Haset ve gıpta ölçeği KMO uygunluk analizi

KMO ve Bartlett's Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri		,836
Bartlett's Testi	X ²	1466,376
	Sd	45
	P	0,000

Tablo 4.12.'ye bakıldığında BeMaS-T Haset ve Gıpta Ölçeği iki faktör altında toplanmıştır. Her İki faktörün açıkladığı toplam varyans oranı %66.526'dır. Toplam varyansın %40.512'sini birinci faktör, %26.014'ünü ikinci faktör açıklamaktadır.

Tablo 4. 12 Haset ve gıpta ölçeği alt boyutlarına ait öz değer ve açıklanan varyans yüzdesi

Faktör	Öz Değer	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Yüzdesi
1	4,051	40,512	40,512
2	2,601	26,014	66,526

Tablo 4.13’de BeMaS- Haset ve Gıpta Ölçeği’ne ait alt boyutların faktör yükleri verilmiştir. Buna göre birinci faktörde bulunan maddelerin yük değerleri 0,74 ile 0,88 arasında, ikinci faktörde bulunan maddelere ait yük değerleri ise 0,72 ile 0,82 arasında değer almıştır.

Tablo 4. 13 Haset ve gıpta ölçeği’ nin alt boyutlarında yer alan maddelerin faktör yük değerleri

	Maddeler	1	2
Haset	10-Başkalarının başarılarını gördüğümde onlara içerler ve öfkelenirim.	0,885	
	5-Kendim için istediğim bir şeye başkaları sahipse, onu ellerinden almak isterim.	0,879	
	6-Kıskandığım insanlara kötü duygular beslerim.	0,868	
	8-Kıskançlık hissi karşımdaki kişiye antipati duymama yol açar.	0,822	
	2-Benden üstün olan insanların üstünlüklerini kaybetmelerini isterim.	0,742	
Gıpta	7-Başkalarının üstün başarılarına ulaşmak için çabalarım.		0,825
	1-Başkalarını kıskandığımda, gelecekte nasıl onlar kadar başarılı olabileceğime odaklanırım.		0,792
	3-Başka birinin benden daha iyi olduğunu fark edersem, kendimi geliştirmeye çalışırım		0,778
	4-Başkalarını kıskanmak hedeflerimi gerçekleştirme konusunda beni motive eder.		0,760
	9-Birisi daha üstün özelliklere, başarılarla, ya da varlığa sahipse onları kendim için elde etmeye çalışırım.		0,720

4.6.5. Cinsiyete Göre Farklılıkların Analizi

Bağımsız iki grubun puan ortalamalarının farklılığını test etmek için bağımsız gruplar t-testi analizi kullanılmaktadır. Testin uygulanabilmesi için karşılaştırması yapılan grupların birbirinden bağımsız olması gerekmektedir. T-testi analizi uygulanmadan önce varyansların eşitliği varsayımı sağlanması gerekmektedir. Varyansların eşitliğini test etmek amacı ile Levene testi analizi yapılmaktadır. Levene testinin bir diğer anlamı da homojenlik testidir. Levene testine ait iki farklı hipotez bulunmaktadır. Bu hipotezler; “H0: Grupların varyansları eşittir, H1: Grupların varyansları eşit değildir” şeklindedir. Levene testinde, p değerinin 0.05’den küçük olması durumunda H0 hipotezi reddedilir, H1 hipotezi kabul edilir. Levene testi sonucuna göre varyansların eşitliği sağlandığı durumda p değeri 0.05’den küçük ise ilgili değişken için her iki grubun ortalamalarının birbirinden farklı olduğu, istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu yönünde karar verilir (Durmuş vd., 2013).

Araştırmamızda t- testi ön koşulu olan Levene testi analizi sonucunda varyansların eşitliği sağlandığı görülmüştür ve bağımsız gruplar t- testi analizi yapılmıştır. Analize ait veriler tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 4. 14 Ölçek puanlarının cinsiyet bakımından karşılaştırılması

	Kadın(N=112)		Erkek(N=171)		T	P
	ort.	ss	ort.	Ss		
Hedef Baskısı Ölçeği	4.025	0.982	4.063	0.904	-0.333	0.739
Tükenmişlik Ölçeği	3.502	0.578	3.544	0.575	-0.602	0.547
Duygusal Tükenme	3.664	1.078	3.556	0.996	0.867	0.387
Kişisel Başarı	3.664	0.498	3.850	0.538	-2.926	0.004*
Duyarsızlaşma	2.951	0.933	3.035	0.944	-0.729	0.467
Haset ve Gıpta Ölçeği	2.465	0.684	2.605	0.702	-1.665	0.097
Gıpta	3.108	0.913	3.324	0.887	-1.971	0.050
Haset	1.821	0.852	1.887	0.923	-0.608	0.543

Tablo 4.14.'de katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçek ve alt boyutlarına ait puan ortalamaları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; kişisel başarı alt boyut puan ortalamalarında cinsiyete bağlı olarak anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Buna göre; erkeklerin kişisel başarı alt boyut puan ortalaması (3.85) kadınlara göre (3.64) daha yüksektir ($p=0.004$).

4.6.6. Tek Yönlü Varyans Analizleri (ANOVA)

Bağımsız grubun ikiden fazla olduğu durumda, grupların puan ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı bir farklılığın varlığını test etmek için Bağımsız Gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) kullanılır. Anova testi uygulaması için gerekli varsayımların karşılanması gerekmektedir. Anova testi varsayımları; örneklem evrenden tesadüfi seçilmiş olmalı, veriler gruplarda normal dağılımalı ve gruplarda varyanslar eşit olmalıdır (Field, 2009, Can, 2019).

Anova analizi için H_0 ve H_1 olmak üzere iki hipotez vardır. “ H_0 : Gruplarda, puan ortalamaları arasında fark yoktur”, “ H_1 : Gruplarda, puan ortalamaları arasında fark vardır” şeklindedir. Anova testi sonucunda $p<0.05$ elde edilirse H_0 hipotezi reddedilir ve puan ortalamaları bakımından gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farkın bulunduğu tespit edilir. Anlamlı farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için uygun olan post-hoc testi yapılır (Pallant, 2017).

Tablo 4. 15 Ölçek puanlarının yaş bakımından karşılaştırılması

	20-29 yaş		30-39 yaş		40 yaş ve üzeri			
N	26		148		109			
	Ort.	SS	ort.	ss	Ort.	SS	F	P
Hedef Baskısı Ölçeği	3.82	1.01	3.93	0.99	4.26	0.78	4.877	0.008*
Tükenmişlik Ölçeği	3.25	0.56	3.50	0.62	3.63	0.48	5.060	0.007*
<i>Duygusal Tükenme</i>	3.05	1.08	3.48	1.03	3.87	0.93	9.025	0.000*
<i>Kişisel Başarı</i>	3.73	0.53	3.79	0.50	3.75	0.55	0.256	0.774
<i>Duyarsızlaşma</i>	2.83	0.90	3.04	0.96	2.98	0.91	0.627	0.535
Haset ve Gıpta Ölçeği	2.66	0.64	2.59	0.67	2.45	0.73	1.653	0.193
<i>Gıpta</i>	3.61	0.80	3.34	0.90	3.00	0.87	7.415	0.001*
<i>Haset</i>	1.72	0.80	1.84	0.92	1.91	0.88	0.530	0.589

Katılımcıların yaş değişkenine bağlı olarak, ölçek puan ortalamalarını belirten Anova analizi Tablo 4.15’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların yaşlarına bağlı olarak; Hedef Baskısı Ölçeği, Tükenmişlik Ölçeği, Duygusal Tükenme alt boyutu ve Gıpta alt boyut puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farkın hangi yaş grupları arasında olduğunu belirlemek amacıyla post-hoc analizi uygulanmıştır.

Post-hoc testi seçiminde grupların varyansları dikkate alınmaktadır. Grupların varyansları eşit dağılım göstermişse, yaygın olarak kullanılan ve güvenilir bir test olan Bonferroni testi uygulanmaktadır (Field, 2009). Çalışmamızda grupların varyansların eşitliği sağlandığı için Post-Hoc testi olarak Bonferroni testi tercih edilmiştir. Post-hoc analizlerine ait veriler Tablo 4.16’da verilmiştir.

Tablo 4. 16 Ölçek puanlarının yaş bakımından karşılaştırılması

	Yaş(I)	Yaş (J)	Ortalama Farkı	Std. Hata	P
Hedef Baskısı	40 yaş ve üzeri	20-29	0.43935	0.20132	0.090
		30-39	0.32988*	0.11642	0.015*
Tükenmişlik Ölçeği	40 yaş ve üzeri	20-29	0.37961*	0.12391	0.007*
		30-39	0.13105	0.07166	0.205
Duygusal Tükenme	40 yaş ve üzeri	20-29	0.82416*	0.21851	0.001*
		30-39	0.39173*	0.12636	0.006*
Gıpta Alt Boyutu	20-29 yaş	40 ve üzeri	0.61355*	0.19261	0.005*
	30-39 yaş	40 ve üzeri	0.34546*	0.11139	0.006*

Tabloda katılımcıların yaşlarına bağlı olarak gruplar arasında Hedef Baskısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı farkın olduğu görülmüştür ($p < 0,05$). Buna göre, 40 yaş ve üzeri yaşlarda olanların Hedef Baskısı Ölçek puanı, 30-39 yaş arası olanlara göre daha yüksektir.

Yaşa bağlı olarak katılımcıların Tükenmişlik Ölçek puan ortalamaları arasında istatistiksel bakımdan anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, 40 yaş ve üzeri yaşlarda olanların Tükenmişlik Ölçek puanı, 20-29 yaş arası olanlara göre daha yüksektir.

Katılımcıların yaş gruplarına göre Duygusal Tükenme alt boyut puanlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, 40 yaş ve üzeri yaşlarda olanların Duygusal Tükenme alt boyut puanı, 20-29 yaş ve 30-39 yaş arası olanlara göre daha yüksektir.

Katılımcıların yaşlarına bağlı olarak gıpta alt boyut puan ortalamaları arasında anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, 40 yaş ve üzeri yaşlarda olanların Gıpta alt boyut puanı, 20-29 yaş ve 30-39 yaş arası olanlara göre daha düşüktür.

Tablo 4. 17 Katılımcıların öğrenim durumları ile ölçek puan ortalamalarının karşılaştırılması

	Ön Lisans (n=27)		Lisans (n=209)		Lisans üstü (n=47)		F	p
	ort.	Ss	ort.	ss	ort.	ss		
Hedef Baskısı Ölçeği	4.222	0.883	4.010	0.969	4.119	0.799	0.777	0.461
Tükenmişlik Ölçeği	3.540	0.650	3.497	0.573	3.657	0.534	1.502	0.224
<i>Duygusal Tükenme</i>	3.625	1.148	3.552	1.042	3.789	0.796	1.025	0.360
<i>Kişisel Başarı</i>	3.787	0.536	3.767	0.536	3.808	0.504	0.118	0.889
<i>Duyarsızlaşma</i>	2.992	1.044	2.963	0.944	3.178	0.851	1.006	0.367
Haset ve Gıpta Ölçeği	2.585	0.763	2.517	0.693	2.674	0.675	1.007	0.366
<i>Gıpta</i>	3.200	0.968	3.245	0.922	3.234	0.780	0.030	0.970
<i>Haset</i>	1.970	1.014	1.790	0.843	2.114	1.010	2.774	0.064

Tablo 4.17’de katılımcıların öğrenim durumlarına bağlı ölçek ve alt boyut puan ortalamalarının karşılaştırıldığı ANOVA analizi sonuçları görülmektedir. Buna göre öğrenim durumu grupları arasında hedef baskısı, tükenmişlik değişkeni ve alt boyutları ve haset değişkeni ve alt boyutları puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır.

Tablo 4. 18 Ölçek puanlarının sektörde çalışma süresi bakımından karşılaştırılması

	1-5 yıl (n=43)		6-10 yıl (n=85)		10 yıl üstü (n=155)		F	P
	ort.	ss	ort.	ss	ort.	ss		
Tükenmişlik Ölçeği	3.263	0.539	3.373	0.619	3.685	0.510	14.907	0.000*
<i>Duygusal Tükenme</i>	3.090	0.993	3.237	1.073	3.938	0.884	21.677	0.000*
<i>Kişisel Başarı</i>	3.729	0.472	3.817	0.493	3.766	0.565	0.447	0.640
<i>Duyarsızlaşma</i>	2.827	0.901	2.908	0.969	3.101	0.927	2.052	0.130

Hedef Baskısı Ölçeği	3.744	0.985	3.71	1.057	4.31	0.750	14.767	0.000*
Haset ve Gıpta Ölçeği	2.672	0.633	2.644	0.642	2.464	0.734	2.638	0.073
<i>Gıpta</i>	3.595	0.782	3.480	0.931	3.007	0.853	12.403	0.000*
<i>Haset</i>	1.748	0.839	1.809	0.919	1.921	0.897	0.829	0.438

Tablo 4. 19 (Devamı) Ölçek puanlarının sektörde çalışma süresi bakımından karşılaştırılması

Tabloda katılımcıların bankacılık sektöründe çalışma sürelerine göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırıldığı analiz sonuçları görülmektedir. Buna göre; katılımcıların sektörde çalışma süreleri ile Tükenmişlik Ölçeği, Duygusal Tükenme alt boyutu, Hedef Baskısı Ölçeği ve Gıpta alt boyutu puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu tespit etmek için post-hoc testi olan Bonferroni analizi yapılmıştır. Post-hoc analizi Tablo 4.19’da verilmiştir.

Tablo 4. 20 Ölçek puanlarının çalışma süresi bakımından karşılaştırılması

	Yaş(I)	Yaş (J)	Ortalama	Std. Hata	P
Hedef Baskısı	10 yıl ve üzeri	1-5 yıl	0.57436*	0.15330	0.001*
		6-10 yıl	0.60825*	0.12005	0.000*
Tükenmişlik Ölçeği	10 yıl ve üzeri	1-5 yıl	0.42271*	0.09475	0.000*
		6-10 yıl	0.31213*	0.07419	0.000*
Duygusal Tükenme	10 yıl ve üzeri	1-5 yıl	0.84791*	0.16567	0.001*
		6-10 yıl	0.70044*	0.12973	0.006*
Gıpta Alt Boyutu	1-5 yıl	10 yıl ve üstü	0.58761*	0.14960	0.000*
	6-10 yıl	10 yıl ve üstü	0.47226*	0.11714	0.000*

Bankacılık sektöründe çalışma süresi grupları arasında Hedef Baskısı Ölçek puan ortalaması bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre, 10 yıl üzeri süredir bankacılık sektöründe çalışanların Hedef Baskısı Ölçek puanı, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha yüksektir.

Çalışma süresine bağlı olarak grupların Tükenmişlik Ölçek puanları arasında da istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre, 10 yıl üzeri süredir bankacılık sektöründe çalışanların Tükenmişlik Ölçek puanı, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha yüksektir.

Ayrıca çalışma süresi bakımından Duygusal Tükenme alt boyut puanı arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p < 0,05$). Buna göre, 10 yıl üzeri süredir bankacılık sektöründe çalışanların Duygusal Tükenme alt boyut puanı, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha yüksektir.

Son olarak çalışma süresi grupları arasında Gıpta alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, 10 yıl üzeri süredir bankacılık sektöründe çalışanların Gıpta alt boyut puanı, 1-5 yıl arası ve 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha düşüktür.

Tablo 4. 21 Ölçek puanlarının çalışılan banka sayısı bakımından karşılaştırılması

	1.banka		2.banka		3.banka		4 ve üzeri banka		F	P
	(n=166)		(n=71)		(n=26)		(n=20)			
	ort.	ss	ort.	ss	ort.	ss	ort.	ss		
Hedef Baskısı Ölçeği	3.992	0.963	4.017	0.962	4.192	0.774	4.437	0.706	1.594	0.191
Tükenmişlik Ölçeği	3.495	0.571	0.627	3.555	0.530	3.681	0.476	10.48	0.713	0.545
<i>Duygusal Tükenme</i>	3.529	1.026	3.560	1.023	3.705	1.077	4.177	0.872	2.527	0.058
<i>Kişisel Başarı</i>	3.794	0.521	3.845	0.518	3.658	0.577	3.537	0.528	2.273	0.080
<i>Duyarsızlaşma</i>	2.954	0.923	3.064	1.010	3.123	0.956	3.020	0.825	0.392	0.759
Haset ve Gıpta Ölçeği	2.579	0.677	2.476	0.727	2.623	0.629	2.475	0.848	0.535	0.659
<i>Gıpta</i>	3.283	0.832	3.264	1.033	3.192	0.858	2.840	0.985	1.486	0.219
<i>Haset</i>	1.875	0.880	1.687	0.795	2.053	0.897	2.110	1.240	1.840	0.140

Tablo 4.20’de katılımcıların çalıştıkları banka sayısına göre ölçek ve alt boyutlarına ait puan ortalamaları görülmektedir. Buna göre çalışılan banka sayısı grupları arasında ölçekler ve alt boyut puan ortalamaları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 4. 22 Ölçek puanlarının katılımcıların gelir durumları bakımından karşılaştırılması

	Düşük		Orta		Yüksek		F	P
	(n=73)		(n=197)		(n=13)			
	ort.	ss	ort.	ss	ort.	ss		
Hedef Baskısı Ölçeği	4.443	0.703	3.949	0.949	3.336	1.087	13.976	0.000*
Tükenmişlik Ölçeği	3.780	0.479	3.455	0.586	3.213	0.450	14.370	0.000*
<i>Duygusal Tükenme</i>	4.057	0.750	3.465	1.066	3.042	1.017	15.425	0.000*
<i>Kişisel Başarı</i>	3.727	0.577	3.788	0.512	3.865	0.536	0.542	0.582
<i>Duyarsızlaşma</i>	3.367	0.889	2.901	0.925	2.476	0.858	9.166	0.000*
Haset ve Gıpta Ölçeği	2.454	0.789	2.588	0.675	2.507	0.379	1.002	0.368
<i>Gıpta</i>	3.013	0.956	3.326	0.881	3.169	0.725	3.302	0.038*
<i>Haset</i>	1.895	0.929	1.849	0.891	1.846	0.817	0.072	0.930

Tablo 4.21’de katılımcıların Gelir Durumlarına göre ölçek ve alt boyutları puan ortalamaları görülmektedir. Bu bakımdan; katılımcıların gelir durumlarına göre Tükenmişlik Ölçeği, Duygusal Tükenme alt boyutu, Duyarsızlaşma alt boyutu, Hedef Baskısı Ölçeği ve Gıpta alt boyutu puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için post-hoc testi olan Bonferroni analizi yapılmıştır. Post-hoc analizi Tablo 4.22’de verilmiştir.

Tablo 4. 23 Gelir durumuna bağlı ölçek puan ortalamalarının gruplar arasındaki farkı

	Gelir Durumu (I)	Gelir Durumu (J)	Ortalama	Std. Hata	P
Hedef Baskısı	Düşük	Orta	0.49425*	0.12326	0.000*
		Yüksek	1.10695 *	0.27081	0.000*
Tükenmişlik Ölçeği	Düşük	Orta	0.32581 *	0.07616	0.000*
		Yüksek	0.56754*	0.16733	0.002*
Duygusal Tükenme	Düşük	Orta	0.59196*	0.13600	0.001*
		Yüksek	1.01510*	0.29880	0.002*
Duyarsızlaşma	Düşük	Orta	0.46560*	0.12520	0.001*
		Yüksek	0.89020*	0.27506	0.004*
Gıpta Alt Boyutu	Orta	Düşük	0.31320*	0.12264	0.000*
		Yüksek	0.15767	0.25631	1.000

Katılımcıların, gelir durumlarına göre Hedef Baskısı Ölçek puan ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, gelir durumları düşük olanların Hedef Baskısı Ölçek puan ortalaması, gelir durumu orta ve yüksek olanlara göre daha yüksektir.

Ayrıca banka çalışanlarının, gelir durumuna bağlı olarak Duygusal Tükenme alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, gelir durumları düşük olanların Duygusal Tükenme düzeyi, gelir durumu orta ve yüksek olanlara göre daha yüksektir.

Gelir durumu grupları arasında Duyarsızlaşma alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, gelir durumları düşük olanların Duyarsızlaşma ortalaması, gelir durumu orta ve yüksek olanlara göre daha yüksektir.

Katılımcıların gelir durumları ile Tükenmişlik Ölçek puanları karşılaştırıldığında; gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır

($p<0,05$). Buna göre, gelir durumları düşük olanların Tükenmişlik Ölçek puanı, gelir durumu orta ve yüksek olanlara göre daha yüksektir.

Gelir durumu grupları arasında Gıpta alt boyut puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, gelir durumları düşük olanların Gıpta alt boyut puanı, gelir durumu orta ve yüksek olanlara göre daha düşüktür.

Tablo 4. 24 Ölçek puanlarının banka türü bakımından karşılaştırılması

	Özel banka		Kamu bankası		Katılım bankası		F	P
	(n=196)		(n=70)		(n=17)			
	ort.	ss	ort.	ss	ort.	ss		
Hedef Baskısı Ölçeği	4.328	0.713	3.237	1.034	4.161	0.860	46.656	0.000*
Tükenmişlik Ölçeği	3.666	0.509	3.107	0.550	3.665	0.591	29.814	0.000*
<i>Duygusal Tükenme</i>	3.869	0.897	2.814	0.995	3.712	0.986	33.497	0.000*
<i>Kişisel Başarı</i>	3.779	0.535	3.769	0.512	3.772	0.573	0.009	0.991
<i>Duyarsızlaşma</i>	3.118	0.918	2.577	0.888	3.411	0.864	10.999	0.000*
Haset ve Gıpta Ölçeği	2.526	0.667	2.568	0.686	2.752	1.027	0.860	0.424
<i>Gıpta</i>	3.195	0.871	3.391	0.881	3.105	1.267	1.411	0.246
<i>Haset</i>	1.856	0.820	1.745	0.934	2.400	1.339	3.734	0.025*

Tablo 4.23’de katılımcıların çalıştıkları banka türüne göre ölçek ve alt boyut puanlarının ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre; çalışılan banka türüne göre Hedef Baskısı Ölçeği, Tükenmişlik Ölçeği, Duygusal Tükenme alt boyutu, Duyarsızlaşma alt boyutu ve Haset alt boyut puan ortalamalarında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Farkın hangi gruplar arasında olduğunu belirten post-hoc analizi Tablo 4.24.’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 25 Banka türüne bağlı ölçek puan ortalamalarının gruplar arasındaki farkı

	Banka Türü (I)	Banka Türü (J)	Ortalama	Std. Hata	P
Hedef Baskısı	Özel Banka	Kamu	1.09094*	0.11315	0.000*
	Katılım B.	Kamu	0.92426 *	0.21972	0.000*
Tükenmişlik Ölçeği	Özel Banka	Kamu	0.55826*	0.07306	0.000*
	Katılım B.	Kamu	0.55798*	0.14188	0.000*
Duygusal Tükenme	Özel Banka	Kamu	1.05533*	0.12919	0.000*
	Katılım	Kamu	0.89813*	0.25088	0.001*
Duyarsızlaşma Alt Boyutu	Özel Banka	Kamu	0.54122*	0.12645	0.000*
	Katılım	Kamu	0.83462*	0.24556	0.002*
Haset Alt Boyutu	Özel Banka	Katılım	0,54388	0,22422	0.048*
	Kamu	Katılım	0,65429	0,23979	0.020*

Tablo 4.24.'e bakıldığında; görev yapılan banka türü grupları arasında, Hedef Baskısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, kamu bankasında çalışanların Hedef Baskısı Ölçek puanı, özel ve katılım bankalarında çalışanlara göre daha düşüktür.

Çalışılan banka türü grupları arasında Duygusal Tükenme bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, kamu bankasında çalışanların Duygusal Tükenme puanı, özel ve katılım bankalarında çalışanlara göre daha düşüktür.

Katılımcıların görev yaptıkları banka türüne göre Duyarsızlaşma puanlarında istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, kamu bankasında çalışanların Duyarsızlaşma ortalaması, özel ve katılım bankalarında çalışanlara göre daha düşüktür.

Çalışılan banka türüne bağlı olarak gruplar arasında Tükenmişlik Ölçek puanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, kamu bankasında çalışanların Tükenmişlik Ölçek puanı, özel ve katılım bankalarında çalışanlara göre daha düşüktür.

Katılımcıların, çalıştıkları banka türüne bağlı olarak Haset alt boyut puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre, kamu ve özel bankada çalışanların Haset alt boyut puanı, katılım bankalarında çalışanlara göre daha düşüktür.

4.6.7. Ölçekler ve Alt Boyutlarına Ait Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki ilişkiyi veya birlikte değişimi incelemek üzere kullanılır. Analiz neticesinde hesaplanan korelasyon katsayısı (r), -1 ile +1 arasında değer alır. Bu değeri – olması ters yönlü, + olması pozitif yönlü bir ilişkiyi gösterir. Ayrıca katsayısının + veya – 1'e yakın olması ilişkinin gücüne işaret eder (Field, 2009; Pallant, 2017).

Tablo 4. 26 Ölçekler ve alt boyutlarına ait korelasyon analizi

		Tükenmişlik			Tükenmişlik
		Duygusal Tükenme	Kişisel Başarı	Duyarsızlaşma	
Hedef Baskısı	R	0.833**	-0.134*	0.588**	0.783**
	P	0.000	0.024	0.000	
Be M as Gıpta	R	-0.334**	0.296**	-0.191**	-0.216
	P	0.000	0.000	0.001	

	Haset	R	0.308**	-0.125*	0.433**	0.344**
		P	0.000	0.036	0.000	0.000
BeMaS-Haset ve Gıpta		R	-0.019	0.111	0.154**	0.081
		P	0.756	0.062	0.009	0.174

N=183, **=0.01 anlamlı, *=0.05 anlamlı

Tabloda ölçeklerin ve alt boyutlarının ilişki testi sonuçları görülmektedir. Pearson korelasyon katsayılarına göre;

- $0 < r < 0.25$ arası çok zayıf,
- $0.26 < r < 0.49$ arası zayıf,
- $0.50 < r < 0.69$ arası orta,
- $0.70 < r < 0.89$ arası yüksek,
- $0.90 < r < 1.00$ ise çok yüksek ilişki olduğu anlamına gelmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014). Buna göre;

Duygusal Tükenme ile Hedef Baskısı ($r=0,833$) arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki, Gıpta ($r=-0,334$) arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki, Haset ($r=0,308$) arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Ayrıca Kişisel Başarı ile Hedef Baskısı ($r=-0,134$) arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki, Gıpta ($r=0,296$) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki, Haset ($r=-0,125$) arasında ise negatif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Bunların yanında Duyarsızlaşma ile Hedef Baskısı ($r=0,588$) arasında pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişki, Gıpta ($r=-0,191$) arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki, Haset ($r=0,433$) arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki vardır. Son olarak Tükenmişlik ile Hedef Baskısı ($r=0,833$) arasında pozitif yönlü yüksek bir ilişki, Gıpta ($r=-0,216$) arasında negatif yönlü çok zayıf bir ilişki, Haset ($r=0,344$) arasında ise pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

4.6.8. Regresyon Analizleri

Çoklu Doğrusal Regresyon analizi değişkenlerden birinin bağımlı diğerlerinin bağımsız değişken olduğu durumlarda, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne oranda açıkladığını ve aralarındaki matematiksel eşitliğin nasıl olduğunu anlamada kullanılır. Çoklu regresyon analizi ile bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne yönde etkilediği (pozitif/negatif) ve bağımlı değişken üzerindeki önem derecesini belirler (Büyüköztürk, 2010).

Araştırmamızda hipotezleri test etmek amacı ile çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Araştırmanın modeline göre hedef baskısı, haset duygusu, haset duygusunun alt boyutları olan gıpta ve haset duygusu bağımsız değişkenlerdir. Tükenmişlik ise araştırmanın bağımlı değişkenidir. Araştırmanın modeline göre haset ve gıpta boyutlarının tükenmişlik ve alt boyutlarını ne derece açıkladığı Tablo 4.26’da belirtilmiştir.

Tablo 4. 27 Haset ve gıpta alt boyutlarının, tükenmişlik ve alt boyutlarına etkisi

	F	R	R²	P
Toplam Tükenmişlik	35.883	0.452	0.204	0.000
Duygusal Tükenme	49.026	0.509	0.259	0.000
Duyarsızlaşma	51.594	0.519	0.269	0.000
Kişisel Başarı	19.696	0.351	0.123	0.000

Tablo 4.26’ya bakıldığında haset ve gıpta alt boyutları, toplam tükenmişliğin %20’sini, duygusal tükenmenin %25’ini, duyarsızlaşmanın ise %26’sını açıklamaktadır. Haset ve gıpta alt boyutlarının tükenmişlik ve alt boyutlarına olan etkisi Tablo 4.27’de gösterilmiştir.

Tablo 4. 28 Haset ve gıpta alt boyutlarının tükenmişlik ve alt boyutlarına etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	Sh.	St. β	t	p
Haset	Toplam Tükenmişlik	0.260	0.035	0.405	7.436	0.000
	Duygusal Tükenme	0.451	0.060	0.392	7.469	0.000
	Duyarsızlaşma	0.517	0.055	0.493	9.443	0.000
	Kişisel Başarı	-0.114	0.34	-0.193	-3.381	0.001
Gıpta	Toplam Tükenmişlik	-0.191	0.035	-0.299	-5.487	0.000
	Duygusal Tükenme	-0.472	0.060	-0.414	-7.885	0.000
	Duyarsızlaşma	-0.304	0.054	-0.292	-5.587	0.000
	Kişisel Başarı	0.197	0.34	0.3354	5.865	0.000

Tablo 4.27.’de görüldüğü üzere Haset ve Gıpta Ölçeğinin haset boyutu toplam tükenmişlik düzeyini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir ($\beta=0.405$; $p<0.001$). Haset düzeyi toplam tükenmişlikteki değişkenliğin %20’sini açıklamaktadır. Ayrıca haset boyutunun, tükenmişlik ölçeği alt boyutu olan duygusal tükenme düzeyini pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilediği ($\beta=0.392$; $p<0.001$), duyarsızlaşma boyutunu pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilediği ($\beta=0.493$; $p<0.001$), kişisel başarı boyutunu ise negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür ($\beta= -0.193$; $p<0.005$).

Haset ve Gıpta Ölçeğinin gıpta boyutunun toplam tükenmişlik düzeyini negatif yönlü anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ($\beta = -0.299$; $p < 0.001$). Gıpta boyutunun tükenmişlik ölçeği alt boyutu duygusal tükenme alt boyutunu negatif yönlü, anlamlı düzeyde etkilediği ($\beta = -0.414$; $p < 0.001$), duyarsızlaşma boyutunu negatif yönlü, anlamlı düzeyde etkilediği ($\beta = -0.292$; $p < 0.001$) ve kişisel başarı boyutunu ise pozitif yönlü, anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ($\beta = 0.335$; $p < 0.001$). Bu sonuçlara göre “H2: Haset, tükenmişliği etkilemektedir” ve “H3: Gıpta, tükenmişliği etkilemektedir” hipotezleri desteklenmektedir.

Hedef baskısının toplam tükenmişlik, duygusal tükenmişlik, duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutları üzerindeki etkisini inceleyen regresyon analizi Tablo 4.28’de verilmiştir.

Tablo 4. 29 Hedef baskısının tükenmişlik ve alt boyutlarına etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	β	Sh.	St. β	t	p
Hedef Baskısı	Toplam Tükenmişlik	0.482	0.023	0.783	21.079	0.000
	Duygusal Tükenme	0.917	0.036	0.833	25.258	0.000
	Duyarsızlaşma	0.592	0.048	0.588	12.201	0.000
	Kişisel Başarı	-0.076	0.034	-0.134	-2.264	0.024
		F		R	R²	P
Duygusal Tükenme		637.976		0.833	0.694	0.000
Duyarsızlaşma		148.860		0.588	0.346	0.000
Kişisel Başarı		5.127		0.134	0.018	0.024
Toplam Tükenmişlik		444.345		0.783	0.613	0.000

Tablo 4.28.’de görüldüğü üzere, hedef baskısı toplam tükenmişlik düzeyini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir ($\beta = 0.783$; $p < 0.001$). Hedef baskısı toplam tükenmişliğin % 61’ini yordamaktadır. Ayrıca hedef baskısı tükenmişliğin alt boyutları olan; duygusal tükenmeyi pozitif yönde, anlamlı düzeyde ($\beta = 0.883$; $p < 0.001$), duyarsızlaşmayı pozitif yönde, anlamlı düzeyde ($\beta = 0.588$; $p < 0.001$), kişisel başarıyı ise negatif yönde ve anlamlı düzeyde ($\beta = -0.134$; $p < 0.05$) etkilemektedir. Buna göre “H1. Hedef baskısı, tükenmişliği etkilemektedir” hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 4. 30 Hedef baskısının haset ve gıpta üzerindeki etkisi

Bağımsız Değişken	Bağımsız Değişken	β	Sh.	St. β	t	p
Hedef Baskısı	Toplam Haset ve Gıpta	-0.26	0.044	-0.035	-0.586	0.558
	Haset	0.262	0.055	0.273	4.761	0.000
	Gıpta	-0.314	0.054	-0.325	-5.764	0.000
		F		R	R²	P
Toplam Haset ve Gıpta		0.344		0.035	0.001	0.558

Haset	22.670	0.273	0.075	0.000
Gıpta	33.221	0.325	0.106	0.000

Tablo 4.29.'de görüldüğü üzere; hedef baskısının toplam haset ve gıpta düzeyi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($p>0.005$). Diğer taraftan hedef baskısı ölçeğin alt boyutu olan haset düzeyini pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilemektedir ($\beta=0.273$; $p<0.001$). Hedef baskısı gıpta düzeyini ise negatif yönlü ve anlamlı düzeyde etkilemektedir ($\beta=-0.325$; $p<0.001$). Bu sonuca göre “H4: Hedef baskısı, hasedi etkilemektedir.” hipotezi kısmen desteklenmiştir.

TARTIŞMA

Bu araştırma Çorum ilinde görev yapan banka çalışanlarında hedef baskısı ve haset duygusunun satış elemanının tükenmişliğine etkisini araştırabilmek için 283 katılımcı ile yapılmıştır. Araştırmamızda, yapılan regresyon ve korelasyon analizleri sonucunda bankacılık sektöründe görev yapanlarda, hedef baskısının tükenmişliği etkilediği görülmektedir. Bu alanda yapılan çalışmalar incelendiğinde benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Rama Devi ve Nagini (2014); Soygür (2018); Ercan vd. (2019); Deniz ve Kaya (2020); Mete vd. (2020); Khalidn vd. (2020) yaptıkları benzer çalışmalarda hedef baskısının tükenmişliği etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla iş yerinde yaşanan iş stresi, zaman baskısı, hedeflerin yüksek olması ve çalışanlardan yüksek performans beklentisinin kişiler üzerindeki tükenmişliği artırdığı anlaşılmaktadır.

Araştırmamızda hasedin tükenmişliğe etkisi incelendiğinde; haset ile tükenmişlik arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Araştırmamıza benzer sonuçlar ilgili literatürde yer almaktadır. Arslan (2007) bankacılar ile yaptığı bir çalışmada iş yerinde duygusal zorbalığın hasedi artırdığı dolayısıyla çalışanlarda, tükenmişliğin de arttığı sonucu elde edilmiştir. Karik (2015) kadın basketbolcular ile yaptığı bir çalışmada iş yerinde mobbingin haset duygusunu artırdığı ve buna bağlı tükenmişliğin de arttığı görülmüştür. Bir diğer benzer çalışma ise Arlı vd. (2019) çalışan kıskançlığı, iş doyumu, tükenmişlik ve dinçlik konusunu incelediği çalışmada; kıskançlığın

artmasının tükenmişliğin artmasına neden olduğu görülmektedir. Araştırmamız bu alanda yapılan diğer çalışmaların sonuçlarını desteklemektedir. Tükenmişliğin artmasındaki sebeplerin; iş yerinde uygulanan her türlü duygusal baskı, mobbing, kıskançlık ve kötü huylu haset gibi olumsuz duyguların artmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Araştırmamızda haset duygusunun aksine gıpta duygusunun tükenmişliği negatif yönde etkilediği görülmüştür. Bunun nedeni olarak gıpta duygusunun kişisel performansı ve verimi artırdığı dolayısıyla tükenmişlik duygusunun azalmasına sebep olduğu düşünülmektedir. Literatürde bu alanda benzer çalışmalara rastlanmamıştır. Çalışmamızın literatüre bu bakımdan katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Araştırmamızın bulgularından biri de hedef baskısının haset duygusunu artırmasıdır. Açar (2018), örgütlerde bireyler arası rekabetin dinamikleri konulu çalışmasında araştırmamıza benze bulgular elde etmiştir. Literatüre bakıldığında bu alanda yeteri kadar çalışma bulunmadığı anlaşılmıştır. Araştırmamızda hedef baskısının, haset duygusunun artırmasındaki nedenler; işyerinde verilen hedeflerin bireyler arasındaki farklılıklar gözetmeksizin verilmesi, çalışanlar arasındaki rekabetin artması bu durumun ise bireylerin birbirlerine karşı olumsuz duygular beslemesinde etkili olduğu düşünülmektedir.

Tüm bunların yanına araştırma bulgularının demografik değişkenler bakımından yazındaki araştırmalarla karşılaştırılması mümkündür. Buna göre ; hedef baskısının 40 yaş ve üzeri yaşlarda olan kişilerde, 30-39 yaş arası olan kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgu Soygür'ün (2018) banka çalışanlarıyla gerçekleştirdiği ve hedef baskısının yaş faktörüne bağlı farklılaşmadığı araştırma bulgularından farklılık göstermektedir. Dolayısıyla hedef baskısının, örnekleme göre farklılık gösterebileceği ve özellikle görece yaşı yüksek gruplarda daha yüksek olabileceği anlaşılmaktadır. Araştırmada banka çalışanlarından 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olanların hedef baskısı puanı, 1-5 yıl ve 6-10 yıl arası tecrübeye sahip olan çalışanlardan daha yüksek olduğu şeklinde ulaşılan bulgu da Soygür'ün (2018) araştırma bulgularından farklılık göstermiştir. Zira ilgili çalışmada 6-10 yıl tecrübeye sahip banka çalışanlarının hedef baskısı puanı 1-5 yıl ve 10 yıl üzeri çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Bu durum tecrübeye göre hedef baskısındaki farklılaşmanın da örnekleme bağlı olarak farklılaşabileceğini göstermektedir.

Katılımcıların gelir durumları ile hedef baskısı puanları arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Gelir durumu düşük olan çalışanların hedef baskısı puanı orta ve yüksek gelir durumu olan çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. Benzer şekilde Soygür'ün (2018) çalışmasında da düşük gelir düzeyine sahip olanların hedef baskısı puanı orta düzey gelire sahip olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Dolayısıyla gelir durumuna bağlı hedef baskısı yaşamının görece tutarlılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların çalıştığı banka türüne bakıldığında; özel ve katılım bankasında çalışanların, kamu bankasında çalışanlardan daha fazla hedef baskısı yaşadığı görülmüştür. Soygür'ün (2018) bankacılar ile yaptığı çalışmada çalışılan banka türüne göre hedef baskısının anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Araştırmamızda elde ettiğimiz sonuç doğrultusunda, özel ve katılım bankalarının kamu bankalarına göre daha fazla rekabet içerisinde olmalarından dolayı hedef baskısının da artmış olabileceği düşünülmektedir.

Tükenmişlik ölçeğine verilen yanıtlar incelendiğinde; 40 yaş ve üzerinde olan çalışanların tükenmişlik düzeyi, 20-29 yaş arasında olan çalışanlardan daha yüksek bulunmuştur. 40 yaş ve üzerinde olan çalışanların tükenmişliğin alt boyutu olarak duygusal tükenme puanı, 20-29 ve 30-39 yaş arasında olanlardan daha yüksek bulunmuştur. Kişisel başarı ve duyarsızlaşma alt boyut puanları ile çalışanların yaşları arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır. Literatürdeki benzer çalışmalar incelendiğinde; Siliğ'in (2013) yaptığı araştırma sonucunda duyarsızlaşma ve kişisel başarı alt boyutlarının, katılımcıların yaşlarına göre farklılaştığı bulunurken, duygusal tükenmenin farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Ok (2004)'un yaptığı araştırmada; duygusal tükenmede yaşa bağlı bir fark bulunamamıştır. Benzer şekilde Öztürk'ün (2017) çalışmasında 30-39 yaş arası çalışanların kişisel başarı puanı daha yüksek bulunmuştur. Soygür'ün (2018) yaptığı çalışmada ise 40 yaş ve üstü çalışanların kişisel başarı alt boyut puanı daha yüksek bulunmuştur. 30-39 yaş arası çalışanların duyarsızlaşma alt boyut puanı 40 yaş ve üzeri olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Duygusal tükenme boyutunda ise çalışanların yaşlarına bağlı anlamlı fark bulunamamıştır. Akbolat ve Işık'ın (2008) sağlık çalışanları ile yaptığı çalışmada 41 yaş ve üstü çalışanların tükenmişlik düzeylerinin 30 yaş ve altı çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Güner vd.'nin (2014) banka çalışanları ile yaptığı çalışmada 36 yaş ve üzeri çalışanların tükenmişlik düzeyleri 26-35 ve 18-25

yaş arası çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla araştırmalardaki yaşa bağlı farklılıklarla ilgili bulguların tutarlılık göstermediği müşahede edilmektedir.

Araştırmamızda Siliğ (2013) ve Öztürk'ün (2017) çalışmalarında benzer olarak banka çalışanlarının öğrenim durumu ile tükenmişlik arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Soygür (2018) ve Güner vd.'nin (2014) yaptığı çalışmalarda lise ve altı öğrenim düzeyinde olanların duygusal tükenmişlik puanlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Öztoprak'ın (2014) araştırmasında ise tükenmişlik düzeyinin en yüksek lisansüstü öğrenim düzeyine sahip olanlarda olduğu görülmüştür. Kişisel başarı boyutunda ise Soygür'ün (2018) çalışmasında lisans eğitim düzeyinde olanların kişisel başarı puanlarının en yüksek, duyarsızlaşmanın ise en düşük olduğu görülmüştür. Güner vd.'nin (2014) yaptığı çalışmada lisans ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip olan çalışanların tükenmişlik düzeyleri, lise ve önlisans eğitim düzeyine sahip çalışanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının mesleki tecrübeleri ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde; 10 yıl ve üzeri çalışma süresi olanların tükenmişlik düzeylerinin, 1-5 yıl ve 6-10 yıl olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Siliğ'in (2013) yaptığı çalışmada duygusal tükenme ve kişisel başarı puanlarında anlamlı farklılık bulunmuyorken, 17 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanların duyarsızlaşma alt boyut puanı, 1-4, 5-10 ve 11-16 yıl çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Güner vd.'nin (2014) çalışmasında 10 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olan çalışanların tükenmişlik seviyeleri 4-9 yıl ve 1-3 yıl çalışanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Soygür'ün (2018) yaptığı araştırmada ise 6-10 yıl tecrübeye sahip olan çalışanların tükenmişlik düzeyi 1-5 yıl tecrübeye sahip olanlara göre daha yüksek bulunmuştur. Yine aynı çalışmada 6-10 yıl tecrübeye sahip çalışanların duyarsızlaşma alt boyut puanlarının 1-5 yıl tecrübesi olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla genel olarak çalışma süresine bağlı olarak tükenmişlik düzeylerinde bir artış olduğu ifade edilebilir.

Çalışmamızda görev yapılan banka sayısı ile tükenmişlik arasında farklılık bulunmamıştır. Diğer taraftan Soygür'ün (2018) çalışmasında farklı olarak birinci bankalarında görev yapanların ikinci bankalarında görev yapanlara göre kişisel başarı alt boyut puanlarının daha düşük olduğu görülmüştür. Yine aynı çalışmada ilk bankalarında görev yapanların duyarsızlaşma boyutu puanlarının ikinci ve üçüncü bankalarında görev yapanlara göre daha fazla olduğu görülmüştür.

Katılımcıların çalıştıkları banka türü ile tükenmişlik arasındaki ilişki incelendiğinde; özel ve katılım bankasında görev yapanların tükenmişlik düzeyleri, kamu bankasında görev yapanlardan daha yüksek bulunmuştur. Bu noktada özel ve katılım bankasında görev yapanların duygusal tükenme ve duyarsızlaşma düzeylerinin kamu bankasında görev yapanlardan daha yüksek olduğu görülmüştür. Sılığ'ın (2013) yaptığı bir araştırmada banka türüne bağlı olarak tükenmişlik düzeylerinde bir farklılık bulunamamıştır. Bayarçelik vd.'nin (2019) yaptığı çalışmada ise özel bankada görev yapanların iş stresi ve tükenmişlik düzeyinin kamu bankasında çalışanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla genel olarak özel sektör bankalarında tükenmişlikle daha çok karşılaşıldığı görülmektedir.

SONUÇ

Bankacılık sektörü ülkemizde istihdam alanı geniş sektörlerden biridir. Bankacılık sektörünün diğer sektörlerle de hem çalışma alanı yaratması hem de ekonomik bakımdan kaynak sağlama gibi bir işlevi de bulunmaktadır. Çalışan sayısının artmasıyla birlikte, bankacılık hizmetlerini yerine getirenlerden beklentiler de artmakta ve özellikle çalışanlar yüksek hedeflerden kaynaklı sorunlar yaşamaktadır. Bu noktada, banka çalışanlarının haset gibi olumsuz yönü olan duyguları yaşaması ve tükenmişlik durumuyla karşı karşıya kalması kaçınılmaz olmaktadır. Araştırmamızda bankacılık sektöründe ki hedef baskısı ve haset duygusunun satış elemanının tükenmişliğine etkisi incelenmiştir. Bankacılık sektöründe günümüze kadar satış elemanının tükenmişliği ile ilgili birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, satış elemanının maruz kaldığı tükenmişliğin nedenlerinden olduğu düşünülen hedef baskısı ve haset duygusunun personelin tükenmişliğine olan etkisi araştırılmıştır. Literatüre bakıldığında tükenmişlik ile ilgili çalışmaların fazla olmasına karşın, bankacıların maruz kaldıkları hedef baskısı ve haset duygusu konusunda yeterli araştırmaların bulunmadığı gözlemlenmiştir. Çalışmamız bu alanda literatüre katkı sağlayacaktır.

Araştırma bulgularına göre, hedef baskısının tükenmişlik ve alt boyutlarını pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizine göre; hedef

baskısı ve toplam tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma alt boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilirken, hedef baskısının kişisel başarı alt boyutu ile negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Araştırmanın bir diğer değişkenlerinden biri olan haset ve gıpta duygusunun, haset alt boyutu ile toplam tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki tespit edilirken, haset duygusu ve kişisel başarı boyutu arasında negatif yönlü anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Gıpta duygusunun ise toplam tükenmişlik, duygusal tükenme ve duyarsızlaşma boyutlarını negatif yönde; kişisel başarı boyutunu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Değişkenlerin tükenmişlik üzerindeki etkileri karşılaştırıldığında; hedef baskısının, haset ve gıpta duygusuna göre etkisinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Dolayısıyla bankacılık sektöründe çalışan satış elemanlarının tükenmişliği üzerinde hedef baskısının daha yüksek etkisi olduğu anlaşılmaktadır. Fakat haset duygusunun da tükenmişliği pozitif yönlü ve anlamlı düzeyde artırdığı göz önüne alınmalıdır.

Araştırmanın sonuca göre hedef baskısı değişkeninin tükenmişliğin alt boyutu olan duygusal tükenmeyi daha yüksek düzeyde etkilediği görülmektedir. Haset ve gıpta değişkeninin ise tükenmişliğin duyarsızlaşma boyutu üzerinde daha yüksek düzeyde etkilediği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla bankacılık sektöründe çalışan satış elemanlarının, özellikle duygusal tükenmeyi daha fazla yaşadıkları göz önüne alınırsa banka yöneticilerine daha fazla sorumluluk düşmektedir. Yöneticilerin, çalışanları motive etmede, iş yeri aidiyet duygusunun oluşmasında ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde, insani değerler göz önüne alınarak farklı çalışma stratejilerinin geliştirilmesi kişiler üzerindeki baskıyı azaltmada etkili olacaktır. Hedef baskısı ile haset ve gıpta değişkenleri karşılaştırıldığında hedef baskısının haset duygusunu artırdığı fakat gıpta duygusunu azalttığı tespit edilmiştir. Buna göre; iş yeri ortamında verilen hedeflerin yüksek olması ve verilen hedeflerin gerçekleşmemesi, zaman baskısının olması, çalışanlar arasında olumsuz rekabetin yaşanması, bireylere karşı haset duygusunun beslenmesine yol açtığı düşünülmektedir.

Bankacılık sektöründe, en büyük hedefler satış yapma ve kâr elde etme olduğundan, çalışanların buna bağlı yaşadıkları sorunlar göz ardı edilmemelidir. Bu noktada satış elemanlarının yaşadıkları bu sıkıntılar, banka yönetimi ve yöneticileri tarafından düzenli olarak izlenmeli ve bu konuda personel odaklı önlemler alınabilir. Çalışanların hedef baskısını azaltmak amacıyla zorlayıcı olduğu kadar gerçekçi

hedefler belirlenmesi, hedeflerin sistemli ve pazar gibi gerçeklere dayalı olarak belirlenmesi, bu durumda hedeflerin ulaşılabilirliğinin çalışanlara benimsetilmesi ve yaşanan hedef baskısının takip edilmesi ve azaltıcı önlemlerin alınması mümkündür. Ayrıca alışanlar arası haset duygusu oluşumunu önlemek için; belirlenen adil ve ulaşılabilir hedeflere tüm çalışanların ulaşabileceğine yönelik iletişim kurulması, hedeflere ulaşanların dllendirilmesiyle birlikte ulaşamayanların da yapıcı Şekilde teşvik edilmesi, hedeflerin çalışanların ilgi, alaka, yetenek ve becerileri göz önünde bulundurularak belirlenmesi gibi önerilerde bulunulabilir. Bunların yanında araştırmacılara; tükenmişliği konu alan araştırmalarda, hedef baskısı ve haset duygusu değişkenlerinin de göz önünde bulundurulabilecek değişkenler olduğu nerisi sunulmaktadır.



KAYNAKÇA

- Ahola, K., Honkonen, T., Kivimaki, M., Virtanen, M., Isometsa, E., Aromaa, A. ve Lonnqvist, J. (2006). Contribution of Burnout to the Association Between Job Strain ve Depression: The Health 2000 Study. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48 (10), 1023-1030.
- Akbolat, M. ve Oğuz, I. Ş. I. K. (2008). Sağlık çalışanlarının tükenmişlik düzeyleri: Bir kamu hastanesi örneği. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 11(2), 229-254.
- Akçamete, G., Kaner, S. ve Sucuoğlu, B. (2001), *Tükenmişlik iş doyumu ve kişilik*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Alicke, M. D. ve Zell, E. (2008). Social Comparison and Envy. In R. H. Smith, *Envy: Theory and Research*. New York: *Oxford University Press*. 73-93.
- Altay, H. (2009), Antakya ve İskenderun otel çalışanların tükenmişliği ve iş tatmini üzerine bir araştırma, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 85-108.
- Altunışık R., Coşkun R., Bayraktaroğlu S., Yıldırım E., (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı) / 7. Baskı / 381* Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Al-Khomeini, A. S.-M.-K. (2003). Fifth Hadith: Envy (Hasad). Retrieved 08 14, 2015, from Al-Islam.org: <https://www.al-islam.org/forty-hadith-exposition-second-revised-edition-sayyid-ruhullah-musawi-khomeini/fifth-hadith-envy>.
- Aras,Z. (2006), Birinci basamak sağlık kurumlarında çalışan hemşire ve ebelerin tükenmişlik durumları, Yüksek lisans tezi, *Maramara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009),Tükenmişlik sendromu akademisyenler üzerinde bir uygulama, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32(1), 21-46.
- Arı,G.S. ve Bal,E.Ç., (2008), Tükenmişlik kavramı: Birey ve örgütler açısından önemi, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 131-148.
- Ataman, S., Oğrak, A. ve Ataman, F. (2021). Hedef baskısı ve iş tatmini ilişkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir uygulama. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (52), 393-412.
- Austin, J.T. ve Vancouver, J.B. (1996). Psikolojide amaç yapıları: Yapı, süreç ve içerik. *Psikolojik Bülten*, 120 (3), 338-375.
- Aybas, Meryem ve Erman TÜRKMEN. Örgütsel etik inancı ve hedef yönelimliliğin etik olmayan satış davranışı üzerindeki etkisi: Satış personeli üzerine bir araştırma." 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA cilt.1, .577-591.
- Aydemir, B. A. Ç. (2010). İşletmelerde hedef belirleme ve etkili iletişimde NLP. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(1), 95-116.
- Aydemir,M. (2008), *İşletmecilik kuram ve uygulama*, Detay Yayıncılık.
- Aydemir, O. ve Icelli, I. (2013). *Burnout: Risk Factors*. In *Bahrer-Kohler, S. (Ed.). Burnout for Experts: Prevention in the Context of Living and Working*. New York: Springer.

- Babakus, E., Cravens, D.W., Johnston, M. ve Moncrief, W.C. (1999). The Role of Emotional Exhaustion in Sales Force Attitude and Behavior Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27 (1), 58-70.
- Bährer-Kohler, S. (2013). *Burnout for experts: Prevention in the context of living and working*, New York, NY: Springer.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Sezer, B. ve Sünbül, Ş. (2015). Bankacılıkta mesai, hedef ve güven olgularının performans ve mobbing üzerindeki etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 159-172.
- Bayarçelik, E. B., Durmaz, B. V. ve Gürler, N. (2019). İş stresi ve pozitif psikolojik sermayenin tükenmişlik üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *İnsan ve İnsan*, 6(21), 493-523.
- Bedeian, A. G. (1995). *Workplace envy*. *Organizational Dynamics*, 23(4), 49-56.
- Belk, R. W. (2008). Marketing and envy. In R. H. Smith, *Envy: Theory and Research*. New York: Oxford University Press. 211–226.
- Benazic, D. ve Ruzic, E. (2013). The Relationship between Job-Related Burnout and Job Satisfaction in Personal Selling. *Ekonomski Vjesnik*, 26 (1), 83-91.
- Ben-Ze'ev, A. (1993). Envy and Pity. *International Philosophical Quarterly*, 129 (1), 3-19.
- Berke, J. (1988). *The tyranny of malice: Exploring the dark side of character and culture*. New York: Summit Books.
- Bilgin, N. (1991). *Eşya ve insan*. İstanbul: Gündoğan Yayınları.
- Bloomfield, W. (1974). *The Seven Deadly Sins*. East Lansing: Michigan State College Press.
- Blythe, J. (2009). *Personal Selling. Key Concepts in Marketing*. London: Sage Publications.
- Boles, J.S., Johnston, M.W. ve Hair, J.F. (1997). Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related Consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17 (1), 17-28.
- Brendl, C. M. ve Higgins, E. T. (1996). Principles of judging valence: What makes events positive or negative? In *Advances in experimental social psychology*. Academic Press. Vol. 28, 95-160.
- Brown, D. J., Ferris, D. L., Heller, D. ve Keeping, L. M. (2007). Antecedents and consequences of upward and downward comparison at work. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 102, 59-75.
- Brown, M.A. (2006), Preventing professional burnout in hiv/aids care, *Hiv Medical Alert*, 8-10.
- Brookings, J.B., Bolton, B., Brown, C.E. ve McEvoy, A. (1985). Self-reported job burnout among female human service professionals. *Journal of Occupational Behaviour*, 6 (2), 143-150.
- Brunstein, J.C., Schultheiss, O.C. ve Grässman, R. (1998). Kişisel hedefler ve duygusal esenlik: güdü eğilimlerinin düzenleyici rolü. *Kişilik ve Sosyal Psikoloji Dergisi*, 75 (2), 494-508.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.

- Büyüköztürk, Şener. (2010) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, 11. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Can, Abdullah. (2019) *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*, 7. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Casey J. Spieker ve Verlin B. Hinsz, “Repeated Success and Failure Influences on Self-Efficacy and Personal Goals”, *Social Behavior and Personality*, Cilt:32, 2004, 191-198.
- Castanheira, F. ve Chambel, M.J. (2010). Burnout in salespeople: A three-wave study to examine job characteristics’ predictions and consequences for performance. *Economic and Industrial Democracy*, 31 (4), 409-429.
- Castro-Gonzalez, C. ve Bande, B. (2019). The changing role of the salesperson: How should salespeople act today? *Development and Learning in Organizations*, 33 (6), 8-11.
- Chonko, L.B. (1982). The Relationship of Span of Control to Sales Representatives’ Experienced Role Conflict and Role Ambiguity. *Academy of Management Journal*, 25 (2), 452-456.
- Clanton, G. (2007). In J. E. Stets ve J. H. Turner (Eds.), *Jealousy And Envy. Handbook of the Sociology of Emotion* NY: Springer, 410-442.
- Cohen-Charash, Y. ve Mueller, J. (2007). Does perceived unfairness exacerbate or mitigate interpersonal counterproductive work behaviors related to envy? *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 666-680.
- Cordes, C.L. ve Dougherty, T.W. (1993). A Review and Integration of Research on Job Burnout. *Academy of Management Review*, 18 (4), 621-656.
- Çağrı, M. (1997). *Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi*. Cilt: XVI, İstanbul: TDV.
- Çırpan, Y. ve Özdoğru, AA (2017). BeMaS Benign ve Malicious Kıskançlık Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması: transliterat eşdeğerlik, güvenilirlik ve geçerlik çalışması/BeMaS Haset ve Gipta Ölçeğinin Türkçe uyumu: Dilsel esdeğerlik, güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 18 (6), 577-586.
- Daudkhane, Y. (2017). “Why SMART goals are not SMARTt enough?”. *Imperial Journal of Interdisciplinary Research (IJIR)*, June, 3(6), 137-143.
- Deliorman, R. B., Yıldız, S., Boz, İ. T ve Yiğit, İ. (2009), Tükenmişliği ölçmede alternatif bir araç: Kopenhag tükenmişlik envanterinin Marmara Üniversitesi akademik personeli üzerine uyarlaması, *Yönetim*, 20, 63, 77-98.
- Dilara, B. ve Zırhlıoğlu, G. (2009), Tükenmişlik, iş doyum ve yaşam doyumları arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi, *Polis Bilimleri Dergisi*, 11, 4, 1-26.
- D’Arms, J. ve Kerr, A. D. (2008). Envy in the psychological tradition. In R. H. Smith, *Envy: Theory and Research*. New York: *Oxford University Press*.
- Duffy, M. K. ve Shaw, J. D. (2000). The Salieri syndrome consequences of envy in groups. *Small Group Research*, 31(1), 3-23.
- Edmondson, D.R., Matthews, L.M. ve Ambrose, S.C. (2019). A meta-analytic review of emotional exhaustion in a sales context. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 39 (3), 275-286.
- Edvin A. Locke, (1996). “Motivation Through Conscious Goal Setting”, *Applied and Preventive Psychology*, Cilt:5, (Motivation), 117-124.

- Emrullah, A. B. ve Hadimi, M. (2014). *İslam Ahlakı*. İstanbul: Hakikat Kitapevi.
- Erdemir, E., Haşit, G., Baraz, A. B. ve Tokgöz, N. (2013). Performans Yönetimi. *Performans Yönetiminin Önemi ve Özellikleri*, 5-15.
- Ergin, Canan. (1995). “Sağlık Personelinin İş Anlayışları ve Tutumları Araştırması”. Ankara: Sağlık Bakanlığı Sağlık Projesi Genel Koordinatörlüğü Yayınları.
- Ersoy, F.ve Yıldırım, C. ve Edirne ,T. (2001). Tükenmişlik sendromu. *Sürekli Tıp Eğitimi Dergisi*,10(2), 1-5.
- Eskici, A. A. (2018). Örgütlerde Bireyler Arası Rekabetin Dinamikleri, Doktora Tezi, Antalya: *Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7(2), 117-140.
- Field, Andy. (2009) *Discovering Statistics Using SPSS, (Third Edition)*, Sage Publications Ltd., London.
- Foster, G. M., Apthorpe, R. J., Bernard, H. R., Bock, B., Brogger, J., Brown, J. K., & Whiting., B. B. (1972). The anatomy of envy: A study in symbolic behavior [and comments and reply]. *Current Anthropology*, 165-202.
- Freud, S. (1921). Group psychology and the analysis of the Ego. *Standart Edition Vol:18. London: Hogarth Press*.
- Gazali, İ., Gülle, S., & Karakuş, A. (2008). *İhya'u ulum'id-din*. Huzur Yayınevi.
- Gavcar, E., & TAVŞANLI, S. (2004). Pazarlama işletmelerinde satış elemanlarının iş memnuniyeti ve sorunları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 83-90.
- Giessner, S. R., & van Knippenberg, D. (2008). “License to fail”: Goal definition, leader group prototypicality, and perceptions of leadership effectiveness after leader failure. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 105(1), 14-35.
- Güner, F., Çiçek, H., & Ali, C. A. N. (2014). Banka çalışanlarının mesleki stres ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyum ve yaşam doyum düzeyleri ile ilişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3).
- Gürbüz,H.,Tutar, H. ve Başpınar, N.Ö, (2007). Burnout Levels of executive lecturers: acomparative approach in three universities, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 18,83.
- Hills, S. E. & Buss, D. M. (2006). Envy and positional bias in the evolutionary psychology of management. *Managerial and Decision Economics*, 27(1), 131-143.
- Hollet-Haudebert, S., Mulki, J.P., & Fournier, C. (2011). Neglected Burnout Dimensions: Effect of Depersonalization and Personal Nonaccomplishment on Organizational Commitment of Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (4), 411-428.
- Işıkhan, V. (2006). Onkoloji alanında bakım verenlerin tükenmişliği, *Toplum ve Sosyal Hizmet Dergisi*, 17(2), 7-24.
- Izgar, H. (2001), *Okul yöneticilerinde tükenmişlik*, Nobel Yayın Dağıtım.
- İnal, M. E. (2009). Müşteri analizi. İçinde Ö. Torlak & R. Altunışık (eds.) *Pazarlama stratejileri yönetsel bir yaklaşım*, İstanbul: Beta Basım Yayım. 107-136.
- İslamoğlu, A. Hamdi, *Pazarlama Yönetimi*, İstanbul: Beta Yayınları, 2008.

- Jaramillo, F., Mulki, J.P., ve Boles, J.S. (2011). Workplace Stressors, Job Attitude, and Job Behaviors: Is Interpersonal Conflict the Missing Link? *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (3), 339-356.
- Kaçmaz, N. (2005),Tükenmişlik (Burnout) sendromu, *İstanbul Tıp Fakültesi Dergisi*,68,1, 29-32.
- Karaboğa, D. (2004). *Yapay zeka ve optimizasyon algoritmaları*, Atlas Yayın Dağıtım.
- Karahan, K. (2000). *Hizmet pazarlaması*, Beta Yayıncılık.
- Karapınar, M. ve Gürbüz, H. (2015). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Tükenmişlik Düzeylerinin Maslach ve Kopenhag Kriterlerine Göre Ölçülmesi ve Karşılaştırılması. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(2), 245-267.
- Karik, T. (2015). Mobbing davranışlarının kadın basketbolcuların tükenmişliği üzerine etkisi. Yüksek lisans tezi, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- Kaschka, W.P., Korczak, D., ve Broich, K. (2011). Burnout: a Fashionable Diagnosis. *Deutsches Aerzteblatt International*, 108 (46), 781-787.
- Kaya, A. (2010). Isparta ilinde engellilere yönelik hizmet veren kamu ve özel eğitim kurumlarında çalışan meslek gruplarında tükenmişlik düzeyi, Yüksek Lisans Tezi, Isparta: *Süleyman Demirel Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü*.
- Kaygın, E. & Kosa, Ö. Ü. G. (2019), *Örgütsel Davranış*, Konya: Eğitim Yayınevi.
- Klein, M. (1957). Envy and Gratitude. *In The Writings of Melanie Klein*, 3, 176-235.
- Kraft, F.B., Maity, D., ve Porter, S. (2019). The salesperson wellness lifestyle, coping with stress and the reduction of turnover. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34 (2), 347-359.
- Krizan, Z. & Omesh, J. (2012). Envy divides the two faces of narcissism. *Journal of Personality*, 80(5), 1415-1451.
- Koç, Erdoğan, (2011). *Tüketici Davranışı ve Pazarlama Stratejileri-Global ve Yerel Yaklaşım*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Koçak, R. (2009),Okul yöneticilerinin mesleki tükenmişlik düzeylerinin bazı değişkenler açısından incelenmesi, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*,19,1, 67-68
- Koçel, T. (1989). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul Üniversitesi işletme fakültesi.
- Lacan, J. (1966/2005). The Mirror Stage as Formative of the / Function as Revealed in Psychoanalytic Experience. In *Ecrits: The first complete edition in english* B. Fink, Trans *New York: W. W. Norton & Company*. 75-81.
- Leiter, P. Michael., Bakker, B. Arnold., Maslach, Christina. (2014). *Burnout at work A Psychological Perspective.(1 th ed.)*. United States: Psychology Press
- Levinson, H. (1965). Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity. Robert L. Kahn Donald M. Wolfe Robert P. Quinn J. Diedrick Snoek Robert A. Rosenthal. *Administrative Science Quarterly*, 10 (1), 125-129.
- Lewin, J.E. ve Sager, J.K. (2007). A process model of burnout among salespeople: Some new thoughts. *Journal of Business Research*, 60 (12), 1216-1224.
- Lindholm, C. (1999). Justice and tyranny: Law and the state in the Middle East. *Journal of the Royal Asiatic Society Third Series*, 9, 375-388.

- Lindholm, C. (2008). Culture and Envy. In R. H. Smith, Envy: Theory and research. *New York: Oxford University Press*. 227-244.
- Locke, E. A. Ve Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Mavisu, H. (2010). Bireysel kariyer planlamanın aşamalarından biri olarak hedef belirleme ve kariyer başarısı ilişkisi Doktora tezi. *DEÜ Sosyal Bilimleri Enstitüsü*, İzmir.
- Markus, H. R. Ve Kitayama, S. (2001). The cultural construction of self and emotion: Implications for social behavior. In W. G. Parrot (Ed.), *Emotions in social psychology: Essential reading*. *New York: Psychology Press: Taylor and Francis Group*. 119-137.
- Maslach, C. (1976). *Burned-out*. *Human Behavior*, 5 (9), 16-22.
- Maslach, C. ve Jackson, S.E. (1981). The measurement of experienced burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2 (2), 99-113.
- Maslach, C. (1993). Burnout: A multidimensional perspective. In Schaufeli, W.B., Maslach, C., & Marek, T., (Eds.). *Professional burnout: Recent developments in theory and research*. *New York: Taylor & Francis*, 19-32.
- Maslach, C. & Leiter, M.P. (2017). Understanding Burnout: New Models. In Cooper, C.L. & Quick, J.C. (Eds.). *The Handbook of Stress and Health: A Guide to Research and Practice*. *Oxford: John Wiley & Sons*, 36-56.
- Menon, T. ve Thompson, L. (2010). Envy at Work. *Harvard Business Review*, 74-79.
- Mishra, P. (2009). Green-eyed monsters in the workplace: Antecedents and Consequences of Envy. *Academy of Management Proceedings*. Academy of Management. 1-6.
- Muhammed Fuad Abdülbaki, (1945). *Mü'cemü'l-Müfehres li- Elfâzi'l Kurâ'ni'l Kerim, Dâru'l Hadis*, Kahire.
- Mulki, J.P., Caemmerer, B. ve Heggde, G.S. (2014). Leadership style, salesperson's work effort and job performance: the influence of power distance. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35 (1), 3-22.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C. N. (2005). İşkoliklik ve tükenmişlik sendromu. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(2), 179-198.
- Nandedkar, A. ve Midha, V. (2014). An International Perspective Concerning Impact of Supervisor-Subordinate Relationship on Envy, Knowledge Sharing, and Relational Conflict Among Employees. *Journal of International and Interdisciplinary Business Research*, 89-104.
- Newhard, M.L. (2012). Burnout. In Rothwell, W.J. & Prescott, R.K. (Eds.). *The Encyclopedia of Human Resource Management: Short Entries*. Sans Francisco: John Wiley & Sons, 75-82.
- Nonis, S.A. ve Sager, J.K. (2003). Coping Strategy Profiles Used By Salespeople: Their Relationships With Personal Characteristics and Work Outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23 (2), 139-150.
- Nuallaong, W. (2013). Burnout Symptoms and Cycles of Burnout: *The Comparison with Psychiatric Disorders and Aspects of Approaches*. In Bahrer, 47-72.
- Okutan, E. Y. B. Ö. ve Balaban, Ö. (2007). Akademik personelin Tükenmişlik Düzeyini Belirleme-ye Yönelik bir Araştırma: SAÜ İİBF ÖRNEĞİ. *VI. Anadolu İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı*, 31, 455-463.

- Onwuegbuzie, A. J., & Collins, K. M. (2007). A typology of mixed methods sampling designs in social science research. *Qualitative Report*, 12(2), 281-316.
- Ömer, T. (2001). *Pazarlama Ahlakı-Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Öztürk, A. (2009b), *Yöneylem araştırması*, Ekin Yayınevi.
- Öztürk, Ümit. (2009a). “*Performans Yönetimi*”, İstanbul: Alfa Yayıncılık.
- Parrot, W. G. (1991). The emotional experiences of envy and jealousy. In P. Savoley, *The psychology of jealousy and envy* New York: Guilford. 3-30.
- Pallant, Jullie. (2017) *SPSS Kullanma Kılavuzu*, Çev: Sibel Balcı ve Berat Ahi, 2. Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- Peker, R. (2002), İlköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin mesleki tükenmişliklerine etki eden bazı faktörler. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*,15,1,305-318
- Purvanova, R.K. ve Muros, J.P. (2010). Gender differences in burnout: A meta-analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 77 (2), 168-185.
- Rizzo, J.R., House, R.J. ve Lirtzman, S.I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15 (2), 150-163.
- Roberts, J. M. (1976). Belief in the evil eye in world perspective. In C. Manoley (Ed.), *The evil eye*. New York: *Colombia University Press*. 223-278.
- Rodriguez-Monsquera, P. M., Parrot, W. G. ve Hurtado, A. (2010). I fear your envy, I rejoice in your coveting: On the ambivalent experience of being envied by others. *Journal of Personality and Social Psychology*, 99, 842–854.
- Rutherford, B.N., Hamwi, G.A., Friend, S.B. ve Hartmann, N.N. (2011). Measuring Salesperson Burnout: A Reduced Maslach Burnout Inventory for Sales Researchers. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31 (4), 429-440.
- Salovey, P. (1991). Social Comparison processes in envy and jealousy. In J. Suls ve T. A. Wills (Eds.), *Social comparison: Contemporary theory and research* *New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates*. 261-285.
- Sanders, E. (2014). *Envy and Jealousy in Classical Athens: A Socio-psychological Approach*. New York: *Oxford University Press*.
- Schaubroeck, J. ve Lam, S. K. (2004). Comparing lots before and after: Promotion Rejectees' invidious reactions to promotees'. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 94, 33-47.
- Schaufeli, W.B. ve Buunk, B.P. (2003). Burnout: An overview of 25 years of research and theorizing. In Schabracq, M.J., Winnubst, J.A.M., Cooper, C.L., (Eds.). *The Handbook of Work and Health Psychology*. Issue no: 2. UK: John Wiley & Sons, 383-425.
- Schmelzer, M. H. (1968). Jewish Scholarship in the United States: Selections from the Literature, 1965–1967. *The American Jewish Year Book*, 344-369.
- Schoeck, H. (1969). *Envy: A theory of Social Behavior*. Indianapolis: Liberty Press.
- Schwab, R.L. & Iwanicki, E.F. (1982). Perceived Role Conflict, Role Ambiguity, and Teacher Burnout. *Educational Administration Quarterly*, 18 (1), 60-74.
- Schweig, G. (2013). Hinduism: Divine Love, Inevitable Conflict, and the Evils of Envy. In L. J. Underwood, *The root of all evil?* New York: Peter Lang. 175-188.

- Schimmel, S. (2008). Envy in Jewish thought and literature. In R. H. Smith, *Envy: Theory and research Oxford: Oxford University Press*. 17-38.
- Sherman, K. D. ve Cohen, G. L. (2006). The psychology of self-defense: Self-affirmation theory. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 183-242.
- Sılığ, A. (2013). Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi, Doktora tezi, *Anadolu Üniversitesi*, Eskişehir.
- Sinangil Kepir Handan, K. M., Yöney, H. ve Ünalın, P. (2004). *Profesyonel Yaşamda İş Stresi ve Tükenmişlik*. Polater Eğitim ve Danışmanlık.
- Singh, J., Goolsby, J.R. ve Rhoads, G.K. (1994). Behavioral and Psychological Consequences of Boundary Spanning Burnout for Customer Service Representatives. *Journal of Marketing Research*, 31 (4), 558-569.
- Smith, R. H. ve Kim, S. H. (2007). Comprehending envy. *Psychological Bulletin*, 133, 46–64.
- Sodurland, M. (2017). Employee display of burnout in the service encounter and its impact on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 37 (1), 168-176.
- Sonnentag, S. (2005), Burnout research: Adding an off-work and day-level Perspective. *First Publ. in: Work & Stress*, 19, 3, 271-275.
- Spector, P.E. ve Jex, S.M. (1998). Development of Four Self-Report Measures of Job Stressors and Strain: Interpersonal Conflict at Work Scale, Organizational Constraints Scale, Quantitative Workload Inventory, and Physical Symptoms Inventory. *Journal of Occupational Health Psychology*, 3 (4), 356-367.
- Soygür, İ. C. ve Aydın, S. Z. (2018). Bankacılık sektöründe Pazarlama ve Satış yönlü Hedef Baskısının Banka Personeli Üzerindeki Etkisinin Analizi. *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 23(2).
- Sürgevil, O. (2006). *Çalışma hayatında tükenmişlik sendromu*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Takan, M. ve Boyacığlu, M. A. (2011). *Bankacılık: teori, uygulama ve yöntem*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Thompson, G., Glasö, L., & Martinsen, Ö. (2015). Antecedents and Consequences of Envy. *The Journal of Social Psychology*, 1-15.
- Töremen, F.ve Tan, Ç. (2010), Eğitim örgütlerinde adalet: kavramsal bir çözümleme, *Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi*,14,58-70
- Türk Dil Kurumu (2020). *Türkçe sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayını.
- Uyargil, Cavide, *İşletmelerde performans Yönetimi Sistemi*, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd.Şti. 2008, İstanbul.
- Üçok, D. I. (2019). Çalışanlardaki Statü Endişesi ve İşbirliğine Dayalı Amaç Yapılarının İşyeri Kıskançlığı Üzerindeki Etkilerine İlişkin Kuramsal Bir Çalışma. *International Journal of Management and Administration*, 3(5), 1-12.
- Van de Ven, N., Zeelenberg, M. ve Pieters, R. (2009). Leveling up and down: The experiences of benign and malicious envy. *Emotion*, 9, 419–429.
- Vecchio, R. P. (2000). Negative emotion in the workplace: Employee jealousy and envy. *International Journal of Stress Management*, 7(3), 161-179.

- Vecchio, R. (2005). Exploration in employee envy: Feeling envious and feeling envied. *Cognition & Emotion*, 19(1), 69-81.
- Vızlı, C. (2005), Görme engelliler ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerle normal ilköğretim okullarında çalışan öğretmenlerin tükenmişlik düzeylerinin karşılaştırılması, Yüksek Lisans Tezi, *Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü*, İstanbul.
- Vidaillet, B. (2008a). Situations that can Trigger Envy. In B. Vidaillet, *Workplace Envy*. London: *Palgrave Macmillan*. 119-145.
- Vidaillet, B. (2008b). Psychoanalytic Contributions to Understanding Envy. In R. H. Smith, *Envy: Theory and Research*. New York: *Oxford University Press*. 267-286.
- Yıldırım, Suat. "Muhasebe Öğretim Elemanları ve Meslek Mensuplarının Mesleki Stres Düzeyi Üzerine Bir Araştırma." *Muhasebe ve Finansman Dergisi* 38 (2008). 153-162.
- Yıldız, B. (2009), *Finansal analizde yapay zeka*, Detay Yayıncılık.
- Yperen, N. W. ve Leander, N. P. (2014). The Overpowering Effect of Social Comparison Information On the Misalignment Between Mastery-Based Goals and Self-Evaluation Criteria. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 40(5), 676–688.
- Yükselen, C. (2003), *Pazarlama-ilkeler-Yönetim*, Ankara: Deta Yayınları.
- Yürür, S. ve Sarıkaya, M. (2012). The Effects of Workload, Role Ambiguity, and Social Support on Burnout Among Social Workers in Turkey. *Administration in Social Work*, 36 (5), 457-478.
- Ziman, J. (2000). *Real Science: What it is and what it means*. Cambridge: *Cambridge University Press*.
- <https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/veri-sorgulama-sistemi/illere-ve-bolgelere-gore-bilgiler/73>

EKLER

EK – 1: ARAŞTIRMA ANKETİ

SORULAR		1	2	3	4	5
1	Genel olarak Hedef Baskısına maruz kaldığımı düşünüyorum					
2	Yöneticilerim personele satış ve pazarlama amaçlı hedef baskısı uygular.					
3	Yöneticilerimin bana hedefleri tutturup tutturamama göre farklı davrandığını düşünüyorum.					
4	Bana verilen hedeflerin yüksek olduğunu düşünüyorum					
5	Bankamın pazarlama ve satış stratejilerinin beni zaman zaman istemediğim davranışlara ittiğini düşünüyorum.					
6	Satış ve pazarlama hedefleri doğrultusunda kapasitemi aşan iş yüküyle karşı karşıya kaldığımı düşünüyorum.					
7	Hedef baskısından dolayı strese giriyorum ve sosyal yaşantım bundan etkileniyor.					
8	Satış ve pazarlama hedefleri doğrultusunda bazen gerçekleştirilmesi imkânsız işleri yapmam isteniyor.					

EK-2:**MASLACH TÜKENMİŞLİK ÖLÇEĞİ****1-Çok düşük (Hiç Katılmıyorum), 5-Çok Yüksek (Kesinlikle Katılıyorum)**

	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Çalıştığım bankadan soğuduğumu hissediyorum.					
2	Bankadan dönüşte kendimi ruhen tükenmiş hissediyorum.					
3	Sabah kalktığımda bir gün daha bu isi kaldıramayacağımı hissediyorum.					
4	İşim gereği karşılaştığım insanların ne hissettiğini anlarım.					
5	İşim gereği karşılaştığım bazı kimselere sanki insan değillermiş gibi davrandığımı fark ediyorum.					
6	Bütün gün insanlarla uğraşmak benim için gerçekten çok yıpratıcı.					
7	İşim gereği karşılaştığım insanların sorunlarına en uygun çözüm yollarını bulurum.					
8	Yaptığım işten yıldığımı hissediyorum.					
9	Yaptığım iş sayesinde insanların yaşamlarına katkıda bulunduğuma inanıyorum.					
10	Bu işte çalışmaya başladığımdan beri insanlara karşı sertleştim.					
11	Bu işin beni giderek katılaştırmasından korkuyorum.					
12	Çok şeyler yapabilecek güçteyim.					
13	İşimin beni kısıtladığımı hissediyorum.					
14	İsimde çok fazla çalıştığımı hissediyorum.					
15	İşim gereği karşılaştığım insanlara ne olduğu umurumda değil.					
16	Doğrudan doğruya insanlarla çalışmak bende çok fazla stres yaratıyor.					
17	İşim gereği karşılaştığım insanlarla rahat bir hava sağlarım.					
18	İnsanlarla yakın bir çalışmadan sonra kendimi canlanmış hissederim.					
19	Bu işte birçok kayda değer başarı elde ettim.					
20	Yolun sonuna geldiğimi hissediyorum.					
21	İşimde duygusal sorunlara soğukkanlılıkla yaklaşırım.					
22	İşim gereği karşılaştığım insanların, bazı problemlerini sanki ben yaratmışım gibi davrandıklarını hissediyorum.					

EK-3:**BeMaS-T HASET VE GIPTA ÖLÇEĞİ****1-Çok düşük (Hiç Katılmıyorum), 5-Çok Yüksek (Kesinlikle Katılıyorum)**

	SORULAR	1	2	3	4	5
1	Başkalarını kıskandığımda, gelecekte nasıl onlar kadar başarılı olabileceğime odaklanırım.					
2	Benden üstün olan insanların üstünlüklerini kaybetmelerini isterim.					
3	Başka birinin benden daha iyi olduğunu fark edersem, kendimi geliştirmeye çalışırım					
4	Başkalarını kıskanmak hedeflerimi gerçekleştirme konusunda beni motive eder.					
5	Kendim için istediğim bir şeye başkaları sahipse, onu ellerinden almak isterim.					
6	Kıskandığım insanlara kötü duygular beslerim.					
7	Başkalarının üstün başarılarına ulaşmak için çabalarım.					
8	Kıskançlık hissi karşımdaki kişiye antipati duymama yol açar.					
9	Birisi daha üstün özelliklere, başarılarla, ya da varlığa sahipse onları kendim için elde etmeye çalışırım.					
10	Başkalarının başarılarını gördüğümde onlara içerler ve öfkelenirim.					