T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FAST FOOD SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN BAŞARMA GÜDÜSÜNÜN ORGANİZASYONEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

HANDAN ZELİHA YILMAZ

ENSTİTÜ NO: 2501010602

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ

PROF. DR. ERDAL TEKARSLAN

İSTANBUL, 2010

T.C.

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

FAST FOOD SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN BAŞARMA GÜDÜSÜNÜN ORGANİZASYONEL BAĞLILIĞA ETKİSİ

HANDAN ZELİHA YILMAZ

ENSTİTÜ NO: 2501010602

DANIŞMAN ÖĞRETİM ÜYESİ

PROF. DR. ERDAL TEKARSLAN

İSTANBUL, 2010

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz **ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ** Bilim Dalında **2501010602** numaralı **HANDAN ZELİHA YILMAZ'ın** hazırladığı **"FAST FOOD SEKTÖRÜNDE ÇALIŞANLARIN BAŞARMA GÜDÜSÜNÜN ORGANİZASYONEL BAĞLILIĞA ETKİSİ"** konulu **YÜKSEK LİSANS/** ~~**DOKTORA TEZİ**~~ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **14.04.2010 Çarşamba** günü saat **13.00'te** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin .....kabulü.....'ne* **OYBİRLİĞİ /** ~~**OYÇOKLUĞUYLA**~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ(*)	İMZA
PROF.DR.ERDAL TEKARSLAN	Kabulü	
DOÇ.DR.FATİH SEMERCİÖZ	Kabulü	
DOÇ.DR.AYKUT BERBER	Kabulü	
YRD.DOÇ.DR.CEM CÜNEYT ARSLANTAŞ	Kabulü	
YRD.DOÇ.DR.GÜVEN ORDUN	Kabulü	

Adres: Beşir Ömerpaşa Caddesi Kaptan-ı Derya Sokağı 34452 Beyazıt/İstanbul
Tel: 0212 440 00 00 / 14219-14220-14221-14233-14236-14237-14243
Fax: 0212 440 03 40 e-mail: sbe@istanbul.edu.tr

ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı fast food sektöründe başarma güdüsünün çalışanların organizasyonel bağlılığına etkisini ortaya koymaktır. Araştırmada özellikle başarma güdüsünün alt faktörleri olan Statü Arzusu, Rekabetçilik, Baskınlık, Mükemmeliyetçilik, Sahip Olma İsteği, İş Ahlakı ve Uzmanlık ile organizasyonel bağlılığın alt faktörleri olan Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığı ilişkileri araştırılmıştır. Bu araştırma bir Holding bünyesinde faaliyet gösteren ve restoran işletmeciliği yapan bir şirketteki bir örnekleme uygulanmıştır.

Araştırma kapsamında Cassidy ve Lynn'in oluşturduğu 7 boyutlu başarma güdüsü ölçeği ile, Allen, Meyer ve Smith'in oluşturduğu 3 boyutlu Organizasyonel Bağlılık ölçekleri kullanılmıştır. Başarma güdüsünün 7 boyutunun, organizasyonel bağlılığın 3 boyutuna etkileri ayrı ayrı ele alınmış ve buna uygun analiz teknikleri kullanılmıştır.

Gerçekleştirilen araştırma sonucunda özellikle Rekabetçiliğin, tüm Organizasyonel Bağlılık boyutları üzerinde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Başarma Güdüsü, Organizasyonel Bağlılık, Fast food, Rekabetçilik, Statü Arzusu

ABSTRACT

The main goal of this study is to investigate the effects of achievement motivation to the organisational commitment of fast food sector employee. In this research it was studied that the effects of sub-dimensions of the achievement motivation to sub-dimensions of the organisational commitment. The sub-dimensions of the achievement motivation are Status Aspiration, Competetiveness, Excellence, Dominance, Work Ethic, Acquisitiveness for money & wealth, Mastery. The sub-dimensions of the organisational commitment are emotional, normative and continuance commitment.

This research is applied in a holding company that manage fast food restaurants.

Cassisdy & Lynns 7 dimensions achievement motivation scale & Allen, Meyer ve Smith's 3 dimensions Organisational Commitment Scale are used in the research. Every dimension's effect to the other is discussed one by one.

As a result of this research, it was determined that Competitiveness effects all the dimensions of organisational commitment.

Keywords: Achievement Motivation, Organisational Commitment, Fast Food, Competetiveness, Status Aspiration

ÖNSÖZ

Çalışma hayatında başarma güdüsü ve organizasyonel bağlılıkla ilgili olarak, sosyal bilimler alanında birçok araştırma yapılmıştır. Fakat günümüzde yeni gelişen bir sektör olması nedeniyle fast food çalışma ortamı ile ilgili çok fazla araştırma bulunmamaktadır. Fast food sektöründe çalışanların başarma güdülerinin organizasyonel bağlılığa etkisinin incelendiği bu tez çalışması, hem sektöre bu konuda bilimsel bir katkıda bulunmayı hem de daha önce Türkçeleştirilmemiş bir başarma güdüsü ölçeğini literatüre kazandırmayı amaçlamıştır.

Bu çalışmanın hazırlanması sürecinde sürekli danıştığım ve bana yol gösteren hocam Sayın Prof. Dr. Erdal Tekarslan'a çok teşekkür ederim.

Uygulamanın sonuçlarının yorumlanmasında ve analiz aşamasında bana büyük destek veren Sayın Arş. Grv. Talha Demirbaş'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca çalışmaya büyük destek veren Çelebi Gıda yöneticilerine ve çalışanlarına teşekkürü borç bilirim.

Son olarak tüm tez çalışması süresince yanımda olan ve çalışmalarıma destek veren eşime çok teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖZ iii
ABSTRACT iv
ÖNSÖZ v
İÇİNDEKİLER vi
ŞEKİLLER LİSTESİ ix
TABLOLAR LİSTESİ x

GİRİŞ 1
1. Bölüm 2
ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI 2
1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI 2
1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ 3
1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI 4
1.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI 6
2. Bölüm 7
BAŞARMA GÜDÜSÜ 7
2.1. Başarma Güdüsünün Tanımı 7
2.2. Başarma Güdüsünün Tarihçesi 8
2.2.1 Tarım Toplumunda Başarı Anlayışı 9
2.2.2. Sanayi Toplumunda Başarı Anlayışı 9
2.2.3. Bilgi Toplumunda Başarı Anlayışı 11
2.3. Başarıya Farklı Yaklaşımlar 12
2.3.1. İşyerinde Başarıya Yaklaşım 12
2.3.1.1. İşe Alım 13
2.3.1.2. Performans Değerlendirme 14
2.3.1.3. Kariyer Planlama 15
2.3.2. Ailede Başarıya Yaklaşım 15
2.3.3. Farklı Toplumlarda Başarı Anlayışı ve Başarıya Verilen Önem 16

2.3.4. Kişilik Özelliklerine Göre Farklılık Gösteren Başarı Anlayışı 18
2.3.4.1. Başarısızlık Korkusu ve Başarıya Hazır Olma Durumu 18
2.3.4.2. Başarı ve Başarısızlığın Sonuçları 19
2.4. Başarının Ön Plana Çıktığı Meslekler 20
2.5. Başarma Güdüsü Kuramları 21
2.5.1. David C. McClelland-Başarma Güdüsü Kuramı 21
2.5.2. John William Atkinson- Başarı Güdüsü Kuramı 25
2.5.3. Bernard Weiner-Yükleme Kuramı 27
2.6. Başarma Güdüsüyle İlgili Kavramlar 29
2.6.1.Statü Arzusu 29
2.6.2. Rekabetçilik 31
2.7. Konuyla İlgili Araştırmalar 32
3. Bölüm 36
ORGANİZASYONEL BAĞLILIK 36
3.1. İşletme Açısından Organizasyonel Bağlılığın Tanımı 36
3.2. Organizasyonel Bağlılık Yaklaşımları 37
3.2.1. Richard T. Mowday 37
3.2.2. Daniel Katz ve Robert L. Kahn 38
3.2.3. Amitai Etzioni-Razı olma/Uyma Teorisi 39
3.2.4. Larry Edward Penley ve Sam Gould 40
3.2.5. Charles A. O'Reilly ve Jennifer Chatman 41
3.2.6. Rosabeth M. Kanter 41
3.2.7. Natalie J. Allen ve John P. Meyer – Üç Boyutlu Organizasyonel Bağlılık Modeli 42
3.2.7.1. Duygusal Bağlılık 46
3.2.7.2. Devamlılık Bağlılığı 46
3.2.7.3. Normatif Bağlılık 47
3.3. Çalışanda Organizasyonel Bağlılığı Oluşturan ve Etkileyen Faktörler 47
3.4. Organizasyonel Bağlılığın İşletme Açısından Sonuçları 48

4. Bölüm 49
ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 49
4.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE ÖNKABULLER 49
4.2. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLER 50
4.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ 51
4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 51
4.5. UYGULAMANIN TANITIMI 53
4.6. KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLERİN TANITIMI 53
5. Bölüm 55
ANALİZ VE BULGULAR 55
5.1. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR 55
5.1.1. Başarma Güdüsü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri 55
5.1.2. Organizasyonel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri 58
5.2. BETİMLEYİCİ BULGULAR ve GENEL ORTALAMALAR 61
5.3. HİPOTEZ TESTLERİ 62
5.3.1. Başarma Güdüsü Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi 62
5.3.2. Başarma Güdüsü Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi 67
5.3.3. Başarma Güdüsü Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığına Etkisi 69
5.3.4. Alt Hipotezler 73
SONUÇ VE ÖNERİLER 75
KAYNAKÇA 79
EKLER 86

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Üç Bileşenli Organizasyonel Bağlılık Modeli 46

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.	Başarma Güdüsü Ölçeği KMO and Bartlett Testi Sonuçları	57
Tablo 2.	Başarma Güdüsü Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri	59
Tablo 3.	Organizasyonel Bağlılık Ölçeği KMO and Bartlett Testi Sonuçları	60
Tablo 4.	Organizasyonel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri	61
Tablo 5.	Ölçekler ve Boyutlarına İlişkin Temel Ortalamalar	62
Tablo 6.	Başarma Güdüsünün Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	63
Tablo 7.	Başarma Güdüsünün Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	64
Tablo 8.	Başarma Güdüsünün Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	65
Tablo 9.	Başarma Güdüsünün Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Katsayıları Tablosu	66
Tablo 10.	Rekabetçilik Alt Boyutu ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	67
Tablo 11.	Rekabetçilik Alt Boyutu ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	67
Tablo 12.	Rekabetçilik Alt Boyutu Regresyon Katsayıları Tablosu	68
Tablo 13.	Başarma Güdüsünün Alt Boyutları ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	68
Tablo 14.	Rekabetçilik Alt Boyutu ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	69
Tablo 15.	Rekabetçilik Alt Boyutu ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu	70
Tablo 16.	Rekabetçilik Alt Boyutu Regresyon Katsayıları Tablosu	70
Tablo 17.	Başarma Güdüsünün Alt Boyutları ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları	71
Tablo 18.	İş Ahlakı, Rekabetçilik ve Uzmanlık Alt Boyutu ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları	71

Tablo 19. İş Ahlakı, Rekabetçilik ve Uzmanlık Alt Boyutu ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu 72

Tablo 20. İş Ahlakı, Rekabetçilik ve Uzmanlık Alt Boyutu Regresyon Katsayıları Tablosu 72

Tablo 21. İş Ahlakı ve Rekabetçilik Alt Boyutu ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları. 73

Tablo 22. İş Ahlakı ve Rekabetçilik Alt Boyutu ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu 73

Tablo 23. İş Ahlakı ve Rekabetçilik Alt Boyutu Regresyon Katsayıları Tablosu 73

Tablo 24. Başarma Güdüsü ve Organizasyonel Bağlılık Alt Boyutlarının Unvan Açısından Farklılıkları 74

Tablo 25. Başarma Güdüsü ve Organizasyonel Bağlılık İlgili Alt Boyutlarının Unvan Açısından Genel Ortalamaları 75

GİRİŞ

Çalışan bağlılığı günümüzde işletmelerin oldukça önem verdiği bir olgu haline gelmiştir. İnsanların hangi güdülerinin organizasyonel bağlılıklarına nasıl bir etkide bulunduğuna dair çeşitli araştırmalar yapılmaktadır.

Fast food çalışanlarının başarma güdülerinin, organizasyonel bağlılıklarına etkilerini ortaya koymayı amaçlayan bu yüksek lisans tezinin ilk bölümünde araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve kısıtları ortaya konmaktadır.

Tezin ikinci ve üçüncü bölümlerinde araştırmanın kuramsal çerçevesini oluşturacak Başarma Güdüsü ve Organizasyonel Bağlılık kuramları ve konuyla ilgili bilgiler yer almaktadır.

Dördüncü bölümde araştırmanın yöntemi, araştırma soruları ve hipotezler, kullanılan veri toplama araçları, örneklem ve istatistiki analizler hakkında bilgi verilmiştir.

Beşinci bölümde geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular ve hipotez testlerinin sonuçları paylaşılmaktadır.

Sonuç ve öneriler bölümünde ortaya çıkan bulgular özetlenmiş ve konuyla ilgili önerilerde bulunulmuştur.

1.Bölüm

ARAŞTIRMANIN AMACI, ÖNEMİ VE KAPSAMI

1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Fast food sektöründe çalışan personel devir hızları incelendiğinde, o yıl boyunca toplam personel sayısı kadar kişinin çıkış yaptığı ve yerlerine yeni kişilerin alındığı bir tablo ortaya çıkmaktadır. Bu devir hızının çeşitli sebepleri olmakla birlikte, kişilerin başarma güdülerini davranışa yansıtma imkânı bulamaması, bu araştırmanın en önemli çıkış noktasıdır. Başarma güdüsüyle hareket eden çalışanlar yeteri kadar ödüllendirilmediğinden organizasyonel bağlılıklarının olumsuz etkilendiği gözlemlenmiştir. Çeşitli araştırmalarda çalışanların kariyer beklentilerinin karşılanması veya buna yönelik bir anlayışla çalışan bir yönetime sahip olmaları ile organizasyonel bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki kurulmuştur.[1]

Organizasyonel bağlılığın eksikliği durumunda işten ayrılma, satışları arttırmak konusunda ilgisizlik, işe geç gelme, işyerinde iletişim bozukluğu ve işyerine yabancılaşma gibi performans düşüklüğü ve iş verimsizliği doğuracak pek çok sonuç ortaya çıkmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı fast food sektöründe başarma güdüsünün çalışanların organizasyonel bağlılığına etkisini ortaya koymaktır. Araştırmada özellikle başarma güdüsünün alt faktörleri olan Statü Arzusu, Rekabetçilik, Baskınlık, Mükemmeliyetçilik, Sahip Olma İsteği, İş Ahlakı ve Uzmanlık ile organizasyonel bağlılığın alt faktörleri olan Duygusal Bağlılık, Normatif Bağlılık ve Devamlılık Bağlılığı ilişkileri araştırılacaktır.

[1] Jennifer M.Kidd and Chris Smewing, The Role of the Supervisor in Career and Organizational Commitment, European Journal of Work And Organizational Psychology, 10 (1), 25-40, 2001, s.25.

1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Tüm sektörlerde çalışanların daha verimli çalışabilmesi ve hem işveren hem de çalışan taraflarının iş hayatından doyum sağlayabilmesi genel bir beklentidir. İnsanları motive eden faktörlerden başarma güdüsü, uygun ortamlar oluştuğunda, iş hayatında çalışanların beklentilerinin oluşmasına ve bu beklentilere ulaşmalarına sebep olmaktadır. Beklentilerine ulaşan kişilerin çalıştıkları kuruma karşı organizasyonel bağlılık oluşturdukları gözlemlenmektedir. Bu noktada önemli olan kurumların çalışanları için tercih edilebilir beklentiler oluşturabilmesidir. Şirketler her ne kadar gelişmiş kariyer planlama, performans değerlendirme, ödüllendirme, ücretlendirme, v.b. sistemleri kurmuş olsalar da bu sistemlerin ve sonuçlarının çalışanların beklenti ve güdülenmelerine uygun olmadıkça hiçbir geçerliliği bulunmamaktadır.

Bu çalışma ile birlikte başarma güdüsü ve organizasyonel bağlılık ilişkisi ortaya konarak, şirketlerin bu alanlarda iyileştirme planları yapmalarına imkân sağlayabilecektir.

Aynı zamanda Türkiye'de yapılan çalışmalar incelendiğinde başarma güdüsü ve organizasyonel bağlılık ilişkisini inceleyen çok fazla çalışma olmadığı gözlemlenmiştir. Başarma güdüsünün alt faktörlerinden "Statü Arzusu" ve "Rekabetçilik" ile organizasyonel bağlılık alt faktörleri arasındaki ilişkiler incelenerek konuya yeni bir yorum getirilecektir. Ayrıca kullanılan başarma güdüsü ölçeklerinin çeşit olarak az olduğu tespit edilmiştir. Bu çalışma ile Cassidy & Lynn'in başarma güdüsü ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması sonucunda, literatüre de katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Küreselleşen dünya beraberinde farklı kültürlerin kaynaşmasını da getirmiştir. Bunun bir parçası olarak beslenme alışkanlıklarımız da değişmeye başlamış; fast food özellikle büyük şehirlerde, beslenme kültürümüzün büyük bir bölümü olarak yaşamamızdaki yerini almıştır. Bu aynı zamanda büyük bir sektörü ve çalışma

ilişkilerini de yaşamımızın merkezine taşımıştır. Fakat bu sektör çalışanlarının davranışlarıyla ilgili çok fazla çalışma yapılmamıştır. Bu çalışma bu konuda bir katkıda bulunmayı amaçlamaktadır.

1.3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırma Çelebi Holding A.Ş. bünyesinde yer alan ve Çelebi Gıda A.Ş.'ye bağlı Arby's ve Little Caesars restoranlarında çalışanlara yönelik olarak yapılacaktır. Her iki marka da dünya çapında faaliyet göstermekte olup Amerikan kökenli markalardır. Toplamda 28 restorana sahip olan şirkette yaklaşık 350 kişi çalışmaktadır. Restoranlar ağırlıklı olarak İstanbul'da bulunmaktadır.

Örneklem olarak alınan restoran zincirlerinden biri olan Little Caesars pizza paket servisi, Arby's ise etli sandviç yapmaktadır. İşleyiş süreçleri üretim, mutfak, servis ve teslimat bölümlerinden oluşmaktadır. Üretim bölümünde pizza hamuru veya salata gibi malzemeler hazırlanarak bir sonraki aşamaya uygun hale getirilmektedir. Mutfak bölümünde ise internet veya telefon yoluyla sipariş alındıktan hemen sonra ilgili sipariş, müşterinin taleplerine uygun olarak hazırlanmaktadır. Üretim bölümünden gelen malzemeler, daha önce uluslararası standartlarda hazırlanmış olan iş yardımcılarına uygun bir şekilde birleştirilerek ve gerekiyorsa pişirilerek teslimata veya servise hazır hale getirilmektedir. Son aşama olarak da ürünün belirlenmiş süreler içerisinde paket servis teslimi veya restoran içinde servisi yapılmaktadır.

Bu işleyiş içerisindeki organizasyon yapısı incelendiğinde, yönetim kademesi restoran yöneticilerinden oluşmaktadır. Yönetim kademesine bağlı çalışan mutfak, restoran içi servis ve üretim bölümlerinde çalışan ekip üyeleri ve paket servisi gerçekleştiren motokuryeler bulunmaktadır.

Çalışma şekilleri sektörün genel özelliği gereği, vardiyalı çalışma biçimi gerektirmektedir. Bazı vardiyalar daha yoğun olduğu için bu saatlerde destek alabilmek amacıyla part- time çalışma da söz konusu olabilmektedir. Bu nedenle bu

iş, üniversite öğrencileri gibi günün bir kısmında kısmen meşgul olan kişilerce de tercih edilebilmektedir.

İşin yapış şekli incelendiğinde yaklaşık 8 saatlik bir çalışma gününde, çalışanlar sürekli ayakta ve hareket halindedir. Dolayısıyla yaş seviyesi çok yüksek olmayan ve fiziksel kondisyonu yeterli olan kişilerce yerine getirilebilecek bir çalışma ortamı bulunmaktadır.

Ücret seviyeleri pozisyonlara göre değişmektedir. Hiyerarşik organizasyon yapısında kademe yükseldikçe kişiler ilgili pozisyonun ücretini almaktadır. Dolayısıyla kademe yükselmesinin diğer bir anlamı da, özlük haklarında bir yükselme ve daha fazla gelir elde etmektir.

Restoranlarda özellikle yönetim kademelerinde ayrılmalar ve pozisyon değişiklikleri nedeniyle pozisyonların boşalması söz konusu olduğunda, pozisyonu doldurmanın ilk yöntemi rotasyondur. Rotasyona tabi tutularak veya içeriden terfiyle bu boşluk doldurulamıyorsa dışarıdan işe alım yöntemine geçilmektedir.

Tüm seviyelerde çalışacak personelin en az lise mezunu olması tercih edilmekle birlikte aday bulmakta zorlanıldığı takdirde Ekip Üyesi pozisyonunda daha esnek davranılabilmektedir. Restoran yöneticiliği pozisyonlarında ise en az lise mezunu ve tercihen meslek yüksekokulu/ fakülte mezunları tercih edilmektedir. Son yıllarda Gıda Teknikerliği, Gıda Mühendisliği, Ziraat Mühendisliği, Açık Öğretim Fakültesi gibi bölümlerden mezun kişiler pozisyona, sektör gereği ilgi duyabilmekte ve işe katkıda bulunabilmektedir.

Yıllık devir hızı yönetim kademesinde yaklaşık %50 iken, yönetim altı kademelerde ise %100ü geçmektedir. Rakamlar incelendiğinde bir yıl boyunca tüm ekibin, özellikle de yönetim altı kademenin, değişerek yerine yeni kişilerin alındığı görülmektedir. Ayrılma sebepleri arasında terfi etmekteki güçlükler, çalışma saatlerindeki fazlalık, ücret düşüklüğü, vardiyalı çalışma gibi nedenler ağırlık taşımaktadır.

1.4. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Araştırma bu sektörde tek bir şirkette yapılacaktır. Örneklem büyüklüğü yeterli olmasına rağmen ilgili sonuçların şirkete özgü olması ihtimali de bulunmaktadır. Sektör gereği vardiyalı çalışma söz konusu olduğundan ve restoranlar dağınık bölgelerde bulunduğundan, örnekleme aynı anda ulaşamama kısıtı bulunmaktadır. Aynı zamanda çalışanların ölçekleri cevaplarken ilgili çalışmanın şirket tarafından yapıldığını düşünerek yönlendirilmiş cevap vermeleri de mümkündür. Bu nedenle kişilerden isim almaktan kaçınılmıştır. Aynı zamanda kişilerin içindeki oldukları durum yerine ideali yansıtmaya çalışmaları da bir kısıt olarak ele alınabilir.

Operasyonun hızlı bir şekilde devam etmesi ve vardiyalı çalışma olması nedeniyle tüm personelin soru formlarını doldurması imkânı bulunamamıştır. Operasyon devam ederken soru formlarının doldurulmasının, cevapların hızlı ve çok düşünülmeden verilmesi gibi bir kısıt oluşturma ihtimali bulunmaktadır.

Cinsiyet, kıdem, ünvan, eğitim gibi kişinin kimliğini ortaya çıkarabilecek demografik bilgiler olduğunda bunların boş bırakıldığı gözlemlenmiştir. Bu formlar kullanılamamıştır.

2.Bölüm
BAŞARMA GÜDÜSÜ

Güdü bireyi bir davranışı yapmaya iten güç anlamına gelmektedir. Davranışı başlatan ve devam ettiren güç olarak da tarif edilebilir. Güdülenme türlerinin farklılığına göre, ortaya çıkan davranışlar da farklılaşmaktadır. Başarma güdüsüne sahip bir kişinin davranışları başarı elde etmeye yönelik olacaktır.

2.1. Başarma Güdüsünün Tanımı

Başarma güdüsü kişilerin kendilerine göre en iyi sonuçlara ulaşmak için çaba göstermelerini sağlayan güdüdür. Başarma güdüsünü yaratan başarı gereksinimi "üstün düzeyli performans gösterme veya rekabet durumlarında başarılı olma isteği" olarak da tanımlanabilir.[2] Başarma güdüsü başta aile olmak üzere diğer insanlarla etkileşim sonucunda öğrenilmesi itibariyle, öğrenilmiş bir sosyal güdüdür.

Elizur (1979, 1986) ve Shye (1978) ise başarma güdüsünün boyutlarının tanımını davranış modeli, karşılaştırma tarzı ve zaman perspektifine göre yapmışlardır. Başarma ihtiyacının davranış boyutu, mukavemet-üstesinden gelme ve zaman ufku faktörlerinin üzerinde yükseldiğini belirtmiştir (Bkz.2.7.). Geleneksel olarak araştırmacılar başarma güdüsünü, kişinin başarıya ve mükemmelliğe ulaşmak için mücadele etmesini sağlayan motivasyon olarak tanımlamaktadırlar (Atkinson, 1964; Atkinson ve Raynor, 1974; Grote ve James, 1991; McClelland 1991; McClelland, 1961; Mehrabian, 1968). Bu yaklaşıma göre başarma güdüsü; zor bir işin altına girme, belirsizliği göze alma veya hırs duygusuna karşı toleranslı olma, kişinin performansının yükselmesi için kişisel sorumluluk alabilme davranışları ile ifade edilmektedir.[3]

[2]Erdal Tekarslan ve Can Baysal, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Dönence Basım, 1998, s.104.
[3] Abraham Sagie and Dov Elizur, "Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis", *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 1999, s.375.

Son yıllarda yapılan araştırmalarda araştırmacılar başarma güdüsüne çok yönlü bir yaklaşım getirmişlerdir (Cassidy & Lynn, 1989; Spence, Pred and Helmreich, 1989). Bu yaklaşıma göre başarı faktörü birbirinden bağımsız faktörlerden oluşmaktadır. Cassidy ve Lynn iş etiği, baskınlık, rekabetçilik, statü arzusu ve para ve zenginlik isteğinin başarma güdüsünün temel faktörleri olduğunu ileri sürmüşlerdir. Çok kesin bir tanım vermemekle birlikte başarma güdüsünü diğer faktörlerle birlikte düşünerek geniş bir içerikte incelemişlerdir. Başarma güdüsü aynı zamanda kazanma ve üstün-performans göstermeyle ilişkilidir (Epstein ve Harackiewiez, 1992; Lee, 1992). Dışsal ödüllerden ziyade kişinin içsel olarak hissettiği başarı ve mükemmeliyetçilik duygusu ile beslenmektedir (Atkinson, 1964; McClelland, 1961).[4]

2.2. Başarma Güdüsünün Tarihçesi

Tarih kendi akışı içerisinde ilerlerken Weber' den Taylor'a ve Ford'a, Ford'dan günümüz yönetim tarzlarına gelene kadar her üretim sürecinde başarmak, daha iyisini daha kısa sürede üretmek ve bunun sonucu olarak da yüksek kar elde etmek temel amaç olmuştur. Varoluştan bugüne insanoğlunun içindeki başarı güdüsünde büyük değişmeler olmazken, günümüze gelene kadar sosyal yapının değişimiyle beraber başarıya atfedilen değerler de değişmiştir.

"Benzer alanda çalışmalar yapan Schumpeter' in girişimcisi için artık parasal kazanç tek başına bir hedef olmaktan çıkmıştır. Bu amaca kazanma iradesi, savaşma içgüdüsü, diğerlerine üstün olma isteği ve başarılı olmak için başarmak amaçları da eklenmiştir. Oluşan bu yeni profil liderlik vasfını korusa dahi, eski dönemlerdeki kadar karizmatik değildir. Hayranlık duyulan kahramanlığı törpülenmiş, toplumu peşinden sürükleyen dava adamı kimliği yerini kapitalist topluma daha uyumlu bir insan tipine bırakmıştır. Nihayetinde girişimci, burjuva kökenlerine rağmen, politikayı politikacılara bırakmış; başarı arzusu ve ikna yeteneği tamamen iktisadi alana yönelmiştir. İşte bu da bu dönüşümü özetlemektedir."[5]

---

[4] Aynı, 376.
[5] Ertuğrul Kızılkaya, "Joseph A. Schumpeter'ın Girişimcilik Fikrine Dair Bir Not", *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 10, 2005, s.34.

2.2.1. Tarım Toplumunda Başarı Anlayışı

İnsanların avcılık ve toplayıcılık yaptıkları dönemlerden farklı olarak tarım toplumunda tarlaların ekilmesi, hayvanların evcilleştirilmesi ile birlikte köyler ve kasabalar oluşmuştu. Bu toplumlarda başarı güdüsü daha çok feodal derebeyleri ve onların emri altında köylülerin topraklarını koruyan şövalyelerde hayat bulmaktaydı. Yapılan mücadeleler sonucunda kazanılan savaşlar, yeni toprakların ele geçirilmesi ve bu süreçlerdeki kahramanlıklar bu dönemde başarının çerçevesini oluşturmaktaydı. Buna karşılık diğer insanlar yaşamak ve hayatta kalabilmeyi başarmak zorundaydılar.

Tarım toplumundaki başarı anlayışı günümüzdeki başarı anlayışından çok farklıydı. Onlar için başarı kendini gerçekleştirmekten, çok hayatlarını idame ettirmek için yapılması ve sonuçlandırılması gereken olaylar bütünüydü. Bir başka açıdan ele alınacak olursa, tarım toplumundaki başarı, Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki ilk adım olan fiziksel ihtiyaçları karşılamakla kazanılıyordu. Özellikle merkantilist dönemden önceki tarım toplumlarının, var olabilmek için yapmak ya da yapmamak gibi bir tercih şansları yoktu. Coğrafi koşullar ve iklime göre yaşam şekillerini belirleyen topluluklar gereken işbölümünü, o toplum içinde var olabilmek için kabul edip buna ayak uydurmak zorundaydılar. Merkantilist dönemle birlikte ise çiftçinin kendi için üretmenin yanında tüccar için üretmesi, daha çok üretip daha çok kar etmesi başarının tanımını değiştirerek, başarı kavramının tarım toplumunda netleşmesini sağlamıştır.[6]

2.2.2. Sanayi Toplumunda Başarı Anlayışı

İnsanların bir takım araç ve gereçleri kullanmaya başlaması yerleşik hayata geçmelerini sağlamıştır. Yerleşik hayata geçildikten sonra aileler, artık kendi

[6] Doğan Yılmaz, "İlaç Mümessillerinin Çalışma Yaşamı ve Çalışma İlişkileri", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.5.

tükettiklerinden fazlasını üretmeye başlamışlardır. Böylelikle insanlar arasında ticari etkileşimler başlamıştır. Bu süreç beraberinde manifaktür dönemini getirmiştir. Manifaktür dönemiyle birlikte ticaret iyiden iyiye kendini hissettirir hale gelmiştir.[7] Erol Kutlu bu süreci şu şekilde tanımlamıştır: "Nihayetinde 1765 yılında James Watt tarafından buhar gücünün keşfedilmesi sanayi devriminin teknolojik altyapısını, 1776 yılında Adam Smith'in "Milletler Zenginliği" adlı eserini yazmasıyla meydana gelen değişimler ve çağdaşlarının iktisat teorileri ekonomik altyapısını, 1789 yılındaki Fransız Devrimi politik altyapısını ve Rönesans ile Reform hareketleri de düşünsel altyapısını oluşturmuştur."[8] Sanayi toplumu beraberinde şehirleşmeyi ve şehir yaşamını da getirmiştir.[9] Bu sosyal organizasyonun içinde insana verilen değer ve önem değiştiği gibi, başarı da yeni bir yorum kazanmıştır. Bu sistem içinde en başlarda belirli bir işi en kısa sürede ve en hatasız yapan işçi başarılı sayılırken, daha sonra başarının anlamı bulundukları organizasyon yapısı içerisinde bir üst kademeye yükselmek haline başlamıştır. Dolayısıyla bu sosyal organizasyon içerisinde değişik kademelerde görev almak durumu, statü kavramını belirginleştirdiği gibi statü arzusu ve rekabetçilik duygularını ön plana çıkarmıştır. Artık bu organizasyon içerisinde insan ürettiğiyle karnını doyurmaktan öteye geçerek, bir parçası olduğu üretim sisteminde Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki bir üst kademe olan aidiyet aşamasına geçmek istemiştir.

Bütün bu süreçler yaşanırken sanayi toplumu Taylorizm ve Fordizm ile beraber ilk emek düzenleme biçimlerini de beraberinde getirmiş, bu emek düzenleme biçimleri içinde başarı kavramı yapısal bir değişime uğramıştır.

---

[7] Zeki Parlak, "Sanayi Sosyolojisi Ders Notları", Marmara Üniversitesi İİBF, Yayınlanmamış Eser, İstanbul, 1998, s.3.

[8] Erol Kutlu, *Bilgi Toplumunda Kalkınma Stratejileri,* Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın no:1209, 2000. Bu eserden alıntıyı yapan Doğan Yılmaz, "İlaç Mümessillerinin Çalışma Yaşamı ve Çalışma İlişkileri", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006, s.8.

[9] Şule Necef, "Yeni Yönetim Teknikleri Ders Notları", Marmara Üniversitesi İİBF, Yayınlanmamış Eser, İstanbul, 2000, s.25.

2.2.3. Bilgi Toplumunda Başarı Anlayışı

1970'lerin sonlarında ortaya çıkan mikro elektronik teknolojideki gelişmeler, emek düzenleme biçimlerinde de yine köklü değişimleri beraberinde getirmiştir. 1970'lerde kapitalist sistem çökme noktasına gelmiş, altın çağ bitmiş, talep arzın çok altında kalmış ve sistem tıkanmıştır. Kapitalizm bundan sonra yeni emek düzenleme biçimlerini ortaya çıkarmıştır. Bu şekilde işçi-işveren ilişkilerinin gözden geçirilmesi ve yeniden tanımlanması gündeme gelmiştir. Nitekim İnsan Kaynakları anlayışının ortaya çıkması, küreselleşme hareketleri ve işçi sınıfının bölünmesi zaman içinde, bu krizden çıkmanın yolu olarak şekillenmeye başlamıştır. [10]

1970'li yılların sonlarından itibaren ise yüksek performans yaklaşımı gündeme gelmiştir. Maddi güdüleyicilerin yanısıra çalışanlarda ruhsal tatmin sağlayan psikolojik motivasyon, öğrenen organizasyon, esnek organizasyon, değişim yeteneği, iş genişletme ve zenginleştirme gibi kavramlar literatüre girmiştir. Bu kavramlar ise yüksek başarı gücüne sahip bir işgücü oluşturmak için kullanılmıştır.[11]

Tüm bu değişimlerle birlikte başarıya verilen önem ve başarının anlamı da değişmiştir. Günümüzde rekabet, yenilikçilik ve girişimcilik ön plandadır. Dolayısıyla başarının anlamı da, artık sadece verilen görevi yerine getirmekten ibaret değildir. Başarı yeni fikirler üretebilme, örgüte diğer örgütlerle rekabette daha iyi bir sonuca ulaştırabilecek katkılarda bulunma ve örgütün beklentisi olan bir takım davranış, bilgi ve becerilerin de ne kadar ortaya konulabildiğiyle belirlenmektedir. Örgüt yönetimleri çalışanlarından her alanda bilgi sahibi olmalarını ve örgütü daha ileri bir noktaya taşıyabilecek, olabildiğince çok niteliğe sahip olmalarını

[10] Mehmet Meder, "Bilgi Toplumu ve Toplumsal Değişim", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 2001, s.72-81

[11] Harun Demirkaya, "Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim", *Erciyes Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27, Temmuz-Aralık 2006, s.1-23

beklemektedir.[12] Bu anlayış sadece beyaz yakalı çalışanlarda değil, mavi yakalı çalışanlarda da önem arz etmektedir.

Öte yandan günümüz bireylerinin başarıdan anladıkları da artık değişmiştir. Bunun sebeplerinden biri artık yaşam standartlarının değişmesi ve yükselmesidir. İnsanlar fiziksel ihtiyaçlarını karşıladıktan sonra sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadırlar. Diğer bir sebep ise daha özgür yetişen bir neslin oluşmasıdır. Bu nesil otoriter liderlik yerine daha demokratik ve katılımcı liderlik örnekleri sergilemekte ve görmektedir. Son olarak sanayileşme süreci sonunda kötü çalışma koşullarına karşı duran işçi örgütleri ve sendikalar ortaya çıkmıştır. Bu da çalışanların işlerini kaybetme korkusuyla çalışmalarını, nispeten engellemiştir.[13] Dolayısıyla başarı artık sadece fiziksel ihtiyaçların giderilmesi veya toplumda bir yer edinmekten ziyade, kendini gerçekleştirme gibi bir amaca hizmet etmektedir.

2.3. Başarıya Farklı Yaklaşımlar

2.3.1. İşyerinde Başarıya Yaklaşım

Günümüzde çalışma hayatında başarı giderek daha somut göstergelerle ölçülmek istenmektedir. Bunun için de şirketler buna yönelik çözümler geliştirmektedirler. Personel yönetimindenİnsan Kaynakları yönetimine geçen şirketler İnsan Kaynakları sistemlerini, işe alımdan işten çıkışa kadar olan tüm süreçleri başarıyı arttırmak ve başarı ölçümünükolaylaştıracak şekildedüzenlemektedirler.[14] Performans değerlendirme, kariyer planlama, ücretlendirme, ödüllendirme gibi tüm

[12] Serkan Bayraktaroğlu ve Murat Tunçbilek, "Bilgi Toplumunda Yöneticilik", 02.01.2010, <http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/111-bilgi-toplumunda-yoneticilik.html>

[13] Serap Kapız, "İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi", Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, <www.yeniekonomi.com/.../isin_degisen_anlami_ve_birey_yasaminda_onemi.doc>, 02.01.2010, s.3.

[14] Birgit Benkhoff, Catching up on competitors: how organizations can motivate employees to work harder, *The International Journal of Human Resources Management*, 7:3 September, 1996, s.736.

sistemler de kişilerin başarıları üzerine kurulmuştur. Fakat her zaman olumlu sonuçlara ulaşılamamaktadır.

Başarı odaklı kişiler sosyal açıdan bazen sıkıntılı kişiler olabilse de, işletmelerde ihtiyaç duyulan ve doğru yönlendirildiği takdirde işletmeyi istediği yöne daha hızlı götürebilen çalışanlardır.

Buna karşılık şirketlerde başarma güdüsünü destekleyen bir ortam bulunmaktadır. Yukarıda bahsedilen sistemlerin sonucunda kişiler terfilerle veya kendilerine verilen çeşitli maddi ödüllerle statü arzularını yerine getirebilme şansı bulmakta, rekabetçilik duygularını ortaya koyabilecekleri "diğerleri ile yarışma" fırsatı yakalamaktadırlar. Bu şekilde değerlendirildiğinde başarı hem şirket hem de çalışan için fayda sağlamaktadır. Dolayısıyla buna uygun sistemlerin geliştirilmesi kaçınılmazdır.

2.3.1.1. İşe Alım

Şirketin çalışandan başarı beklentisi işe alımla birlikte başlamaktadır. İşe alınırken uygulanan çeşitli genel yetenek, mesleki bilgi ve yabancı dil gibi bazı sınavlarda başarılı olunması beklenmektedir. Bu uzun işe alım sürecinde mülâkatlarda ve bazı sunuma dayalı sınavlarda da kişilerin başarısını şirket yöneticilerine ispat etmesi gerekmektedir. İşe alımlar sırasındaki mülâkatlarda kişilerin başarı hikâyeleri sorulmakta, bu başarılar gelecekteki şirketinde sergileyeceği başarıların da bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. İşe girdikten sonra bu süreç sona ermemekte, yasal deneme sürelerinde işe yeni alınan çalışanlar gözlemlenmeye devam edilmekte, herhangi bir başarısızlık emaresi gösterdiklerinde ise birkaç şans verildikten sonra, işten çıkarılabilmektedirler.

2.3.1.2. Performans Değerlendirme

Şirketlere göre değişen çok çeşitli performans değerlendirme sistemleri bulunmaktadır. Fakat hepsi özünde kişilerin şirketteki başarılarının ölçülmesine dayanmaktadır.

Bazı şirketler bu başarıyı, çalışanına verdiği somut hedeflerin gerçekleştirilme oranına göre ölçmektedir. Örneğin bir Fast Food Operasyon Müdürünün hedefinin ilgili yıl içinde belli sayıda yeni restoran açmak olduğunu varsayarsak, bu hedef verilirken bu sayının üstünde restoran açtığında nasıl ödüllendirileceği veya bu sayının altında restoran açtığında ne kadar düşük puan alacağı da yılbaşında belirlenmektedir.

Bazı şirketler ise bu sistemin yanı sıra kişinin sahip olduğu davranış, bilgi ve beceriyi ölçtüğü düşünülen yetkinliklere dayalı bir sistem kullanmaktadır. Bu sisteme göre kişinin pozisyonuna bağlı olarak gerekli olduğu düşünülen yetkinliklerle ilgili olarak (ekip çalışması, etkili iletişim, gelişim odaklılık, v.s.) ne kadar başarı sergilediği, çeşitli dönemlerde yöneticisi veya birlikte çalıştığı kişiler tarafından puanlanmaktadır. Bu ölçümleme yapılırken kişinin yıl içindeki davranışları, çalışmalardaki başarıları ve işletmeye olan katkıları gözetilir.

Tüm bu değerlendirmeler sonucunda kişinin ilgili dönemdeki performansı yüksek çıktıysa kişiye bir prim veya ikramiye verilebilmektedir. Aynı zamanda çalışanların şirkete önemli katkısı olacak projelerde görev alması da ödüllendirilmektedir. Çalışanın performansının, yani işteki başarısının, düşük olması ise işten çıkış sebebi olarak görülmektedir.

Görüldüğü gibi şirket yönetimleri tüm çalışanlara iş hayatında başarılı olmanın gerekliliğini sonuna kadar hissettirmektedir. Başarılı olduğunda ödüle, başarısız olunduğunda ise işten çıkışa kadar giden ceza sistemleri kurulmuştur. Başarma güdüsü yüksek kişiler günümüz şirketlerine daha kolay uyum sağlayabilmektedir.

2.3.1.3. Kariyer Planlama

Bir kişiyi terfi ettirme veya başka bir pozisyonda değerlendirme kararı da yine bu performans değerlendirme sonuçlarına göre verilir. Kişinin geçmişteki tüm başarıları, aldığı tüm performans değerlendirme puanları, eğitim durumu, bildiği yabancı diller ve şimdiye kadar başarılı olduğu konular bu kararı etkileyecektir. Bu terfi veya olumlu bir görev değişiminin sonucunda kişinin ücretiyle birlikte tüm sosyal hakları da bir statü değişiklik ödülü ile birlikte artışa uğrayacaktır. Olumsuz bir görev değişiminde ise sosyal haklarında azalma olabilecektir.

Bazı şirketlerde işe alım ve terfi süreçlerinde değerlendirme merkezi uygulamalarının yapıldığı da görülmektedir. Bu uygulamalarda kişiler çeşitli sınavlara alınarak buralardaki başarılarına göre bir sonraki aşamaya geçip geçmeyecekleri belirlenmektedir. Daha sonra yine isteğe bağlı olarak yapılan grup tartışması uygulamalarında kişilerden en girişken, diğer kişilere en fazla sözünü geçirebilen, sunumunu en iyi yapan, konuyla ilgili analizleri en doğru şekilde yapabilen kişiler daha yüksek puan alarak diğer sınavlardaki başarıyla birlikte değerlendirilir ve bir sonuca varılır.

Çalışanların şirkete girdikten sonraki süreçte başarı göstermeleri ve bunun sürekliliğini sağlamaları kendileri için önemli bir getiri sağlayacaktır.

2.3.2. Ailede Başarıya Yaklaşım

Kişilerin başarı duygusunun oluşmasının en önemli temelleri çocukluk yıllarında atılır. Anne ve babalar yeterli bilince sahiplerse, çocuklarının küçük yaşta bazı kararları kendilerinin almasına olanak sağlarlar. Cüceloğlu, bu tarz çocukların başarma güdülerinin, kendi başına hiçbir konuda karar verme özgürlüğüne sahip olmayan çocuklara göre daha yüksek olduğunun gözlemlendiğini belirtmiştir.[15]

[15] Doğan Cüceloğlu, *İnsan ve Davranışı*, 10.b., İstanbul: Remzi Kitabevi, 2000, s.254.

Ayrıca çocukluğunda başarının vurgulandığı aile ortamında ve kahramanlık hikâyeleri okuyarak yetişen çocukların ileride başarıya daha çok önem verdikleri gözlemlenmiştir.[16]

Aileler çocuklarından önce okul sonra meslek ve genel olarak yaşamlarında başarı beklentisi içerisindedirler. Bu beklentilerin aşırıya kaçması durumunda çocuk ya yıkıcı bir rekabet duygusuna ya da köşeye çekilerek pasiflik duygusuna sahip olacaktır. Çocuklarını herhangi bir başarısızlıkta acımasızca eleştiren ya da her başarıyı çok üstün gösteren ebeveynler, aslında ilerde çocuklarının başarma güdülerini olumsuz bir şekilde şekillendirmektedirler. Yapılan diğer bir araştırma sonucunda, çocuklarının davranışlarını ödül ve ceza ile kontrol etmeye çalışmak yerine çocuklarını başarıya teşvik eden ailelerde büyüyen çocukların, başarma güdülerinin daha yüksek olduğu görülmüştür.[17]

2.3.3. Farklı Toplumlarda Başarı Anlayışı ve Başarıya Verilen Önem

Bir toplumun yaşama biçimi, içinde yaşanılan toplumun bireye kazandırdıkları, düşünme ve davranış biçimi gibi çeşitli özellikler, kültür kavramı içerisinde değerlendirilebilir. Bir kültürde etkili olan bir yönetim süreci ya da yöntemi, diğer bir kültürde aynı şekilde uygulanamamakta, kültürden kültüre değişiklik gösteren toplumsal yapıya bağlı olarak uygulamalarda da bazı değişikliklerin olması gerekmektedir.

Farklı toplumlarda yaşayan insanların, iş hayatı dışında başarma güdülerini ortaya koyabilecekleri farklı sosyal ortamlar oluşmaktadır. Ama tüm bu sosyal ortamların ortak yanı içinde yarış ve rekabet barındırmasıdır. Örnek vermek gerekirse Anadolu'nun en ücra köyünden en gelişmiş illerimize kadar tüm eğitim düzeyi ve

[16] Pınar Tınaz, Marmara Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Basılmamış Ders Notları, 2001
[17] Orhan Aydın, *Davranış Bilimlerine Giriş,* 3.b., Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004, s.204.

farklı kültürlerde mutlaka yarışlar, maçlar veya kazanma konulu oyunlar düzenlenmektedir. Bu da insanın başarma güdüsünü, kültürden ve bulunduğu ülkeden bağımsız olarak içinde taşıdığını göstermektedir. Toplumlar arasındaki farklılık diğer algılarla birlikte oluşmaktadır.

Japon yönetim tarzı bireyin başarısı yerine, grubun başarısını önemserken; ABD şirketlerdeki yönetim tarzı bireylerin başarıları üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşım, toplumların yaşam tarzlarıyla paralellik arz etmektedir. ABD'de başarma güdüsü bireye daha çocuk yaşta verilmektedir. Mahalli başarılar, bölgesel başarılar değer görmekte ve bireyler bu başarılara göre ilerideki öğrenim hayatlarını bile şekillendirmektedirler. Örneğin spor müsabakalarında çok başarılı bir birey, bu başarısından dolayı ülkenin önde gelen üniversitelerinde burslu olarak eğitim alabilmektedir.[18] Başarı odaklılığın Amerika'da kültüre yerleşmiş bir olgu olduğunu, basındaki ilanlarda veya günlük deyişlerde yer alan "sen gerçekten istedin", "bunun için çalıştın" ve "kendin buna sahip çık" ifadeleri de desteklemektedir.[19] Bazı kaynaklar ise Amerika'da eskiden iyi iş çıkarmanın getirdiği gururun daha değerli olduğunu, şu anda ise mal edinmeye istekliliğin çok olduğunu fakat çalışmaya istekliliğin az olduğunu belirtmektedirler.[20] Bu kapsamda batının statü anlayışı 1776'dan bu yana giderek artan bir oranda maddi başarıyla bir tutulur olmuştur. [21]

Sekman'a göre doğu kültüründe reaktif bir davranış tarzı yani kollektif başarı, kadercilik anlayışı, genelde hüzünlü ve negatif düşünce tarzı bulunmaktadır. Bu kültürde ilişkilerin ve başka bir otoritenin disiplininin üstün olduğu ve kanaatkârlığın talepkârlığa tercih edildiği düşüncesi yaygındır. Ancak artık doğu kültürü batı kültürüne doğru bir kayma yaşamaktadır.[22]

Başarı sadece bireye değil, bireyleri aşarak toplumlara ait bir olgu haline

---

[18] Mehmet Şişman, *Örgütler ve Kültürler*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2002, s.52.
[19] Leon G.Schiffman ve Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, 2007, s.406.
[20] Richard Lynn, "What Makes People Rich", National Review, September 9, 1991, s.30-34.
[21] Alain de Botton, *Statü Endişesi*, 4.b., Sel Yayıncılık, İstanbul: 2008, s.7.
[22] Mümin Sekman, "Doğu Kültürü, Batı Kültürü ve Başarı Kültürü Üzerine, 05.10.2009, http://www.muminsekman.com/makale.asp?M=1&id=32.

gelmektedir. Farklı kültürlerde başarıya verilen önem ve başarı algısı farklılık göstermektedir. Özellikle endüstrileşmiş ve özel girişimci ekonomiyi destekleyen toplumlarda başarma gereksinimi oldukça yüksektir. Örneğin Amerikan kültüründe başarma gereksinimi, Türk kültürüne göre çok daha fazla ön plandadır. Amerikan kültüründeki öneminden dolayı başarı gereksinmesi Amerikalı psikologlar tarafından çok yönlü olarak incelenmiştir.

2.3.4. Kişilik Özelliklerine Göre Farklılık Gösteren Başarı Anlayışı

Günümüzde çalışma hayatında yapılan birçok düzenlemenin, çalışanların kişisel özelliklerine göre yapılandırılması öngörülmektedir. İşe alımlarda ve şirket içi görevlendirmelerde kişilik envanterleri kullanılmakta, mülâkatlarda adayların kişilik özellikleri hakkında ipuçları yakalanmak istenmekte ve performans değerlendirme süreçlerinde her ne kadar kişilerin yaptıkları işler değerlendirilmek istense de, aslında kişilik özellikleri de değerlendirilmektedir.

Bazı insanlarda başarma güdüsüyle hareket etme eğilimi daha yüksek iken, bazı insanlarda bu eğilim daha düşük olabilmektedir. Bu da kişilerin özel hayattaki ve iş yaşamındaki başarı algılarını ve duruşlarını doğrudan etkilemektedir.

Örneğin üretimde çalışan ve başarma güdüsü yüksek olmayan bir kişi için, günlük olarak kendisine verilen üretilecek parça sayısını tutturmak yeterlidir ve bir başarıdır. Aynı durumda başarma hırsı yüksek bir kişi için üretilecek parça sayısını aşmak, hatta farklı bir ürünün üretimine de geçmek gerekecektir. Dolayısıyla bu iki kişinin "neyi" başarı olarak algıladıkları tamamen görecelidir. Bu işletmelerin de çalışanlarını yönetirken dikkate almaları gereken önemli bir noktadır.

2.3.4.1. Başarısızlık Korkusu ve Başarıya Hazır Olma Durumu

Kişiler başarısız olmaktan korktukları için bazı davranışları sergilemekten kaçınırlar. Bazen kişinin başarma güdüsünün çok yüksek olması da başarısızlık korkusunun

artmasına sebep olabilir. Bazı düşünürler başarısızlığın öğrenildiğini ifade etmektedirler. Aynı girişimi birkaç kez tekrarlayıp başarısız olan bir kişinin başarısızlığı öğrendiği ve bir sonraki hamlede başarılı olma şansı olsa bile denemekten vazgeçtiği belirtilmektedir. Bununla ilgili yapılan bir çalışmada "Aç bir köpekbalığı ve küçük bir balık bir akvaryuma konur. Aynı akvaryumda aralarına camdan bir set koyan bilim adamları, köpekbalığının küçük balığı yemek için yaptığı her hamlede kafasını cama çarpmasından sonra, aradaki cam seti kaldırmışlardır. Daha sonra küçük balığı köpekbalığının yanına götürdüklerinde, köpekbalığının açlıktan ölecek durumda olmasına rağmen balığı yemek için hiçbir girişimde bulunmadığını görmüşlerdir."[23]

Atkinson'un risk alma kuramına göre başarma umudu olan kişiler ve başarısızlık korkusu olan kişiler bulunmaktadır. Başarısızlıktan sakınan kişiler düşük risk içeren veya yüksek risk içeren iki farklı durumdaki işleri tercih edeceklerdir.[24]

2.3.4.2. Başarı ve Başarısızlığın Sonuçları

Her insanın başarı algısına göre bu sonuçlar da farklılık gösterecektir. Başarının sonucu kimi insana göre statü iken, kimi insana göre para, kimi insana göre, mutlu bir aile yaşamı iken bazılarına göre de kendini gerçekleştirmedir. Başarısızlığın sonuçları ise statü kaybı, para kaybı, istediğini elde edememiş olmanın psikolojik baskısı gibi çeşitlendirilebilecektir.

Başarma güdüsü düşük olan insanlar mevcut düzenlerini devam ettirmekte ve bu düzenin dışına çıkmaktan kaçınmaktadırlar. Dolayısıyla mevcut düzenlerini bozacak durumlar, kendileri için bir başarısızlık sayılabilecektir.

Başarma güdüsü yüksek insanlar ise mevcut düzenlerinden daha iyi statülere geçmeyi, gerektiğinde de bunun için rekabet etmeyi tercih ederler. Bu kişiler için

[23] Mümin Sekman, *Her Şey Seninle Başlar,* İstanbul: Alfa Yayınları, 2005, s.13.
[24] John G. Hancock and Richard C. Teevan, "Fear of Failure and Risk-Taking Behaviour", Journal of Personality, Vol. 32, Jun 64, Issue 2, s.200.

başarının sonucu mevcut durumlarından daha iyi duruma gelmektir. Aynı şekilde yine başarma güdüsü yüksek olup, başarısızlıktan korktuğu için herhangi bir girişimde bulunamayan kişiler de mevcuttur.

Herkesin başarı algısına göre değişmekle birlikte başarının sonucu ödül, yani olumlu bir durum; başarısızlığın sonucu ise ceza, yani olumsuz bir durum olarak algılanmaktadır.

2.4. Başarının Ön Plana Çıktığı Meslekler

Özellikle iş sonuçlarının rakamlarla takip edilebildiği mesleklerde başarı beklentisi daha da ön plana çıkmaktadır. Çalışanlarkendilerini aldıkları sonucu değerlendirerek, giderek daha da iyi bir sonuç almaya yönelik olarak odaklamaktadırlar. Rekabetin olduğu ve yaratıcılık gerektiren işlerde başarı odaklılık ön plandadır.[25]

Satış temsilciliği, işletme yöneticiliği gibi işlerde örgütün bu çalışandan başarı odaklılık beklentisi vardır. Örneğin satış işi yapan kişilerin her ay belli bir satış hedefi vardır ve bu hedefin üstünde çıktıklarında ödüllendirilmektedirler. Bu hedefi tutturabilmek için ilişkilerini doğru kurmalı, analizlerini doğru yapmalı, ekiplerini doğru yönetmelidirler. Aynı durum perakende ve gıda sektörü için de geçerlidir.

Sporcuların da başarı odaklı bir iş yaptıkları söylenebilir. Bir koşucu her seferinde daha kısa sürede daha uzun mesafe koşmayı, bir yüksek atlamacı ise her seferinde daha yüksekten atlamayı kendine hedef edinmekte ve bunun için çalışmaktadır. Bu bağlamda bakıldığında olimpiyatlar, insanların başarma güdülerini ortaya koyarak kazanmak üzerine kurdukları bir oyundur.

[25] Can Balaban, "Üst Düzey Yönetici Doyumlanma ve Güdülenmeleri ile İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, 2006, S.56.

Yapılan bazı araştırmalarda başarma güdüsü yüksek olan kişilerin, girişimciliğin ön planda olduğu ve kendilerini rahatça ifade edebilecekleri işleri tercih ettikleri belirtilmektedir.[26]

2.5. Başarma Güdüsü Kuramları

2.5.1. David C. McClelland-Başarma Güdüsü Kuramı

David C. McClelland'ın "Gereksinimler Kuramı", Henry A. Murray'ın 1938 yılında ortaya attığı ve insan davranışlarının nedeni oluşturduğunu ifade ettiği gereksinimlerden, yalnızca başarı, güç ve yakın ilişkiyi (bağlılık) içeren bir kuramdır.[27]

1.Başarı Gereksinimi: Murray'a göre (1955) başarı gereksinimi "zorlukların üstesinden gelme, gücü kullanma, zor olan şeyleri mümkün olduğunca hızlı ve iyi bir şekilde yapmak çabası"na duyulan bir arzu ya da eğilimdir"[28]. Murray başarının bir gereksinim olmasını bireylerin çeşitli engelleri aşarak yüksek standartlar edinmek, rakiplerini geçerek üçüncü kişilere göre daha avantajlı olmak ve yeteneklerini geliştirerek özsaygılarını arttırmak istemelerine bağlamıştır (Rivera, 2002). Ausubel ve Robinson (1969) başarı gereksiniminin bilme, anlama; belli bir konuda uzmanlaşma, bir problemi çözme, kendini yeterli hissetme ve grup içinde yer edinmek olmak üzere üç kaynağı olduğunu belirtmişlerdir.[29]

---

[26]Christopher J.Collins,Paul J.Hanges, Edwin A.Locke, " The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behaviour: A Meta-Analysis",Human Performance, 17 (1),2004, S.96

[27] "McClelland'ın Gereksinimler Kuramı (McClelland's Theory of Needs)" ,12.09.2009, <http://www.e-motivasyon.net/McClelland-in-Gereksinimler-Kurami-McClelland-s-Theory-of-Needs.html>

[28] Pınar Süral Özer, Ömür N. Timurcanday Özmen ve Engin Deniz Eriş, Öğrenilmiş Gereksinimlere Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, Ege Akademik Bakış, 7 (2), 2007, s.556.

[29] Hülya Altınok, İşbirlikli ve Bireysel Kavram Haritalamanın Fen Başarısı ve Başarma Güdüsü Üzerindeki Etkileri, 15.12.2009, <http://www.qafqaz.edu.az/journal/HULYA%20ALTINOK.pdf>

McClelland (1976) ise başarı gereksinimini; "mükemmeliyetçilik standartlarını da dikkate alarak, mükemmele ulaşmak için gösterilen çabanın sebebi" olarak tanımlamıştır. McClelland'a göre başarı güdüsü, zor bir işin üstlenilmesi, belirsizlikle yüzleşme, risk alma ve kişinin performansının sonuçları için kişisel sorumluluk alması gibi davranışlarla yansıtılmaktadır.[30]

Başarma güdüsü yüksek olan bireyler benzer şekillerde hareket etmektedirler. Buna göre bu bireylerde şu gibi özellikler görülecektir (McClelland, 1961, 1965):

- Başarısızlığı göze almamak için başarılı olabilecekleri ölçüde, orta düzeyde riske girerler.
- Anında ve hızlı geribildirim almak onlar için çok önemlidir. Sonucu kolay, hemen belli olacak, değerlendirme kriterleri belli olan ve geribildirimin hızlı olabileceği işleri tercih ederler.
- Başarı onlar için herhangi bir maddi ödülden çok daha önemlidir. Dolayısıyla bu kişiler için içsel ödül, dışsal ödüllerden çok daha önemlidir. Finansal ödül başarının bir ölçüsüdür, bir sonuç değildir.
- İşten başka bir şey ile ilgilenmemek eğilimleri vardır. Belli bir hedefi seçtikten sonra o işi başarıyla tamamlayıncaya kadar başka bir işle ilgilenmezler, o işi yarım bırakmazlar ve işle ilgili çok çaba harcarlar.
- Güvenlik onlar için öncelikli motive edici faktör değildir.
- Sürekli gelişmenin ve bir şeyleri daha iyi yapabilmenin yollarını ararlar.
- Mantıksal olarak ihtiyaçlarını karşılayan, aynı zamanda hedeflerine ulaşırken esnek davranabilecekleri, satış ve iş yönetimi veya girişimcilik gibi meslek ve görevleri seçerler.[31]
- Kendi kendilerine tayin ettikleri yüksek performans standartlarına ulaşmak onlar için en önemlisidir. Bir göreve veya hedefe ulaşmak onlara büyük bir memnuniyet verir. Kendilerine güvenir ve kendi istekleriyle sorumluluk

[30] A. SAGIE ve D. Elizur, "Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 20, 1999, s. 376.

[31] "David Mcclelland's Motivational Needs Theory, 22.08.2009, <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>.

alırlar. Başarı gerçekleştiğinde kişi, başarmanın verdiği bir iç doyuma ulaşır[32].

Bu durumda yeterli çevresel ve örgüt tarafından yerine getirilmesi gereken şartlar sağlanırsa ve kişiye belli yetki ve sorumluluklar verildiği takdirde başarma güdüsü harekete geçirilebilir. Ancak bireyin başaramama korkusunun azaltılması ve kendine güveninin kazandırılması bu süreçte özellikle önem taşımaktadır. Bunun için de;

- Örgütlerde makul ölçüde amaç ve standartlar geliştirmek
- İş ortamında belirsizlik ve karmaşıklıkları ortadan kaldırmak için iş basitleştirme, iş bölümü, görev tanımları, yetki ve sorumluluk sınırlarını belirleyerek bireyleri kişisel görev ve sorumluluklarına özendirmek
- Başarı değerlendirme ve bun dayalı ödül ve terfi sistemleri geliştirerek personele somut bir geri besleme sistemi kurmak

gerekmektedir.[33]

McClelland bu üç ihtiyaç ve güdü içinden en çok başarı gereksiniminin bireyleri ve dolayısıyla toplumu etki altında bıraktığını iddia etmektedir. Başarı güdüsü yüksek bir kişinin çelişkili bir şekilde, faaliyetlerinde başarılı olmayı arzuladığı halde, başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik duymakta olduğunu ortaya koymuştur. Bu korku onun, başarıya götürecek faaliyetleri yerine getirmesini engelleyecektir. Bu nedenle de olabildiğince düşük riskler alacaktır.

2.Güç Gereksinimi: İnsanlarda başkalarına göre daha güçlü olma, daha etkili olma, hakim olma eğilimi olabilmektedir. Güç (erk) gereksinimi; "başkaları üzerinde etkili olma araçlarıyla kişinin doyuma ulaşma eğilimi" olarak tanımlanabilir.[34]

---

[32] A. Can Baysal ve Erdal Tekarslan, *Davranış Bilimleri*, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi, 1998, s.104.
[33] Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları, 1998, s.438.
[34]"McClelland'ın Gereksinimler Kuramı (McClelland's Theory of Needs)" ,12.09.2009, <http://www.e-motivasyon.net/McClelland-in-Gereksinimler-Kurami-McClelland-s-Theory-of-Needs.html>

Yapılan araştırmalarda güç gereksinimi az olan kişilerde bir grubu yönetebilmek için gerekli olan otoritenin, kendine güvenin ve girişimciliğin yeterli düzeyde olmadığı gözlemlenmiştir.[35]

3.Yakın İlişki (Bağlılık) Gereksinimi: İnsan toplum içinde var olan ve toplumsal bir düzenle yaşamaktadır. Bu nedenle de toplumun diğer üyeleriyle ilişki içindedir. Başarma güdüsü yüksek olan kişiler, toplum içinde vakit geçirmeyi sevmekte, kendini toplum içinde ifade etmekten hoşlanmakta, belli gruplar tarafından benimsenmek ve sevilmek ihtiyacındadır.[36] Böyle bir gereksinime güçlü bir biçimde sahip olan kişi, diğer insanlarla olumlu ve uyumlu ilişkiler kurma eğilimindedir. Bu eğilimler haricinde kişilerarası ilişkilerin bozulmasına tepkide bulunma, bozulan ilişkileri yeniden sağlamaya çalışma gibi davranışlar da yakın ilişki gereksiniminin belirtileri olarak gösterilebilmektedir[37].

Yakınlık gereksinimi yüksek olan kişiler için başka insanların varlığı gereklidir. Bu gibi kişiler başkalarıyla iletişimde bulunmak, onların duygularını anlamak isteyecek, iyi kişilerarası ilişkilerden kurulu bir ortam içinde rahat edeceklerdir[38]. Winter' a göre (1991), ilişki kurma gereksinimin dört temel göstergesi şöyledir:

- "Diğer insanlara karşı, olumlu, arkadaşça ya da çok yakın duygular göstermek
- Arkadaşça bir ilişkinin aksaması ya da kesilmesi konusunda olumsuz duygular hissetmek, ya da tekrardan bu ilişkiyi canlandırmayı istemek
- Yakın ilişkiye dayalı davranışlar göstermek

[35] Can Balaban, "Üst Düzey Yönetici Doyumlanma ve Güdülenmeleri ile İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, 2006, s.64.
[36] Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior*, 6. Edition, USA: McGrawhill, 2004, s.267.
[37] Halil Can, *Başarı Güdüsü ve Yönetsel Başarı*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları, 1985, s.71.
[38] Oğuz Onaran, *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981, s.215

- Yardım etmek, yardımcı olmak gibi geliştirici davranışlarda ve cana yakın ilgide bulunmak"[39]

McClelland, farklı kişilerin farklı düzeylerde gereksinimlere sahip olmaları nedeniyle bu gereksinimlerin hiyerarşik bir düzen içinde olmayacağını savunmuştur. Maslow ve diğer araştırmacılar güdülerin içgüdüsel olduğunu öne sürerken, McClelland güdü veya gereksinimlerin gelişmesinde iş dışındaki sosyal çevrenin de önemini vurgulamaktadır[40].

2.5.2. John William Atkinson- Başarı Güdüsü Kuramı

McClelland ve diğer araştırmacılar tarafından yapılan araştırmada başarının "başarma umudu" ve "başarısızlık korkusu" olmak üzere iki tarafı olduğu savunulmuştur.

Atkinson ve Feather başarma güdüsünün başarıya yaklaşma eğilimi ve başarısızlığa yaklaşma eğilimi olmak üzere, iki kişilik yapısıyla ilişkili olduğunu ileri sürmüşlerdir. [41]

Atkinson Murray'ın gereksinim sınıflamasını daha sistematik hale getirmiştir. Atkinson'a göre başarıya yaklaşma durumu başarı gereksinimi, başarı olasılığı ve başarının değeri olmak üzere üç etken tarafından belirlenir.[42] Atkinson (1957) başarma gereksinimi içindeki kişi tarafından seçilen işin zorluk derecesinin, başarısızlığı engelleme eğiliminden daha kuvvetli olduğunu gösteren bir model geliştirmiştir. Risk alma modeline başarma güdüsü yüksek bir kişi makul düzeyde risk olan işleri tercih ederken, başarısızlıktan sakınan kişiler düşük risk içeren veya yüksek risk içeren işleri tercih edeceklerdir. Düşük risk almalarının sebebi

[39] McClelland'ın Gereksinimler Kuramı (McClelland's Theory of Needs), <http://www.e-motivasyon.net/Murray-in-ogrenilmis-Gereksinimler-Kurami-Manifest-Needs.html>
[40] Ian Brooks, *Organisational Behaviour*, 2. Edition, UK: Prentice Hall, 2003, s.60.
[41] Hung-Wen Lee and Ching-Hsiang Liu, "The Relationship Among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes, Social Behavior and Personality", 37 (3),2009, s.322.
[42] Hülya Altınok, s.3.

başarısızlık şansının düşük olması iken, aynı şekilde yüksek risk almalarının sebebi de bu görevlerde başarılı olmalarının umulmaması nedeniyle, başaramamış sayılmayacak olmalarıdır. Başarma güdüsü düşük bir kişi;

-düşük risk içeren bir işi başaramadığında, artık bu görev kendisine çekici gelmeyecek ve yüksek risk içeren işlere yönelecektir.

-düşük riskli bir işi başarırsa bu tarz düşük riskli işler seçmeye devam edecektir.[43]

[43] John G. Hancock and Richard C. Teevan, s.200.

2.5.3. Bernard Weiner-Yükleme Kuramı

İkinci ve daha belirgin değişiklik Atkinson' un bir öğrencisi olan **Bernard Weiner** tarafından yapılmıştır. O da güdüleri, başarı ve başarısızlık durumlarına yönelik belirli nedensel yüklemeler yapma eğilimleri olarak yeniden düzenlemiştir[44].

Weiner' e göre başarının ön plana çıktığı herhangi bir görevde veya işte başarılı olduğumuzda, bunun sebebi yetenek, çaba, şans ve görev güçlüğü gibi dört temel etkenden birine yüklenmektedir. Bu sebepler incelenirken iç veya dış etkenler ve kararlı veya kararsız etkenler olarak yorumlanır. Örneğin bir alandaki yetenek, davranışın kararlı ve iç etkeni iken, çaba iç ve kararsız bir etkendir. Başarı veya başarısızlık bir dış etkene yüklenebilir (örneğin görevin kolaylığı, v.s.), bu durumda başarımızın nedeni kararlı bir dış etkendir. Eğer durumu şansa bağlarsak, davranışların nedenin kararsız bir dış etkene yüklenmiş olur. [45]

Weiner ve arkadaşlarının (Weiner ve Kukla) yaptığı bir çalışmaya katılan kişiler, 1'den 9'a kadar rastgele sıralanmış bir sayı dizisi içinde, sonraki rakamın 0 veya 1 olması yönünde tahminde bulunmuşlardır. Deneyden sonra deneye katılan kişilerden performanslarını değerlendirmeleri istendiğinde, sonuçları şans, çaba, beceri ya da işin zorluğuna bağlamışlardır. Katılımcılardan yüksek başarma güdüsüne sahip olanlar, kendi başarılarını düşük başarma güdüsüne sahip olanlara göre daha yüksek beceri ve olumlu çaba göstermelerine bağlamıştır. Başarısızlıklarını ise yeteri kadar çaba göstermemelerine bağlamışlardır. Yani çabanın başarının önemli bir belirleyicisi olduğunu düşünmektedirler. Oysa düşük başarı güdüsüne sahip kişiler, performanslarının düşüklüğü ile çaba arasında çok fazla ilişki kurmayarak başarısızlıklarının nedenini kendi yetersizlikleri veya beceri eksikliklerinden

---

[44] Todd M. Thrash & Andrew J. Eliott, "Delimiting and İntegrating Achievement Motive and Goal Constructs", *Trends and Prospects in Motivation Research* (3–21), Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2001, s.3.

[45] İsmail Alev Arık, *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, İstanbul: Çantay Kitabevi, 1996, s.318. Bu eserden alıntıyı yapan: Sezai KALAFAT, Üstünlerde Motivasyonun Rolü, 20.11.2009, <http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=6007&baslik=ustunlerde_motivasyonun_rolu&i=oku ll_problemler>

kaynaklandığını belirtmişlerdir. Meyer de bu bulguları destekleyecek çalışmalar yapmıştır.[46]

Yapılan araştırmalara göre başarı ve başarısızlığı yükleme tarzının ilerde sergilenecek davranışlar üzerinde çok önemli etkileri olabilmektedir. Herhangi bir işe başlarkenki başarı beklentimiz, daha önce benzer şartlarda kendimize yaptığımız yüklemelerin etkisiyle oluşmaktadır. Bir konudaki başarısızlık, kişi tarafından bir kere kendisinde bu konuyla ilgili yeteneğinin olmadığı gibi bir inanç yaratmışsa, yani böyle bir inancı kendisine yüklediyse, kişi daha sonra aynı konuyla ilgili durumlarda yine başarısızlık beklentisine girecektir. Ama eğer başarısızlık şanssızlığa bağlanmışsa, bu sefer kişideki başarısızlık beklentisi daha az olacaktır. Dolayısıyla farklı yüklemelerin davranışlarımızı farklı yönlere kaydırdığı söylenebilir.

Yüksek başarma güdüsüne sahip olan bireyler, görevlerini tamamlamak için çok çaba sarf ederken, daha düşük seviyede bir başarma güdüsü olan kişiler başarıdan uzak durmaya çalışırlar. Bunun sebebi ise bireylerin başarma güdüsüne sahip olma derecesine göre başarı veya başarısızlıklarını farklı sebeplere yüklemeleridir. Bu teoriye göre başarmayı gerektiren görevleri üstlenme veya bunlardan kaçınma eğilimi, geçmiş hayat tecrübelerimizde buna benzer durumlarda ne yaşadığımız ve bunları nasıl yorumladığımızla bağlantılıdır. Bu algılama kişiden kişiye değişeceği için bu durum sadece tecrübelerin farklılığına değil, tecrübelerin kişi tarafından algılanma farklılığına da bağlı olacaktır.[47]

Atkinson'un kuramına göre de başarı umudu ve başarısızlık korkusu arasındaki çatışmanın doğurduğu sonuç, başarıdan da başarısızlıktan da kaçınma gereksiniminin

[46] Bernard Weiner, "Attribution Theory, Achievement Motivation and the Educational Process", *Review of Educational Research*, Vol. 42, No.2, 1972, 203–215. Bu eserden alıntıyı yapan: <http://www.e-motivasyon.net/4.-Basari-Gudusu-ve-Nedensellik-Yukleme-Iliskisi.html>

[47] İsmail Alev Arık, Motivasyon ve Heyecana Giriş, İstanbul: Çantay Kitabevi, 1996, s.318. Bu eserden alıntıyı yapan: Sezai KALAFAT, Üstünlerde Motivasyonun Rolü, 20.11.2009, <http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=6007&baslik=ustunlerde_motivasyonun_rolu&i=okull_problemler>

gücüne bağlıdır. Ve doğal olarak dürtülerimiz, alınacak sonuçların beklentileri karşılama oranı ile doğru orantılıdır. [48]

Bu iki kuramın da bahsettiği gibi kişilerin sonuçlara yüklediği nedenler, başarı ve başarısızlık güdülerinin oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır.

2.6. Başarma Güdüsüyle İlgili Kavramlar

2.6.1. Statü Arzusu

Statü kişinin toplumdaki konumunu ifade eder. Sözcüğün kökeni Latince ayakta duruş anlamına gelen statum fiilidir. Dar anlamıyla kişinin bir gruptaki resmi ya da mesleki duruşunu belirtir. Fakat daha geniş anlamıyla statü kişinin dünyanın gözündeki değerini, önemini ifade eder.[49] Başarma güdüsünün alt boyutlarından biri olarak incelenebilecek olan Statü Arzusu, kişilerin toplum içerisinde bulundukları yere verdikleri önemle ilgilidir. Statü bir kimseye toplumda başkalarının atfettiği değerlerden oluşan bir kavramdır.[50] Aynı zamanda statü, bireyin yeri hakkında toplumun diğer bireyleri tarafından yapılan olumlu veya olumsuz nitelikteki değerlendirmelerdir. Statü terimi 1920'lere kadar bireyin üstün veya aşağı tabakadan olma durumunu gösterirken, daha sonraları Ralph Linton'un "The Study of Man" adlı yayını ile "bireyin toplumsal sistemde bulunduğu yer" anlamına gelmeye başlamıştır.

Bireyler toplumda birden fazla statüye sahiptirler. İşyerinde, evde ve farklı sosyal yapılarda farklı rollere bürünebilmektedirler. Fakat sosyolojik araştırmaların çoğunda statü kavramı sınıf kavramıyla ilişkilendirilmiş ve bazen de eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Ekonomik olarak statü-sınıf belirleyicisi olarak sahip olunan servet ve yıllık gelir kavramları üzerinde durulmuştur. Toplumsal olarak ise yaşam biçimi

[48] Aysun Umay, "Matematik Öğretmen Adaylarının Başarı Güdüsü Düzeyleri, Değişimi ve Değişimi Etkileyen Faktörler", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 22: 148-155, 2002, s.49.
[49] Alain de Botton, *Statü Endişesi*, 4.b., Sel Yayıncılık, İstanbul: 2008, s.7.
[50] Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, s.432.

eğitim düzeyleri statünün belirleyicisi olarak kabul edilmektedir. Bireylerin yaşamla ilgili alışkanlıkları, oturdukları semt, hobileri, vs. bu statünün göstergeleri olabilir. Aynı zamanda eğitim düzeyi de yaşam biçiminden bağımsız olarak statü belirleyici bir gösterge olabilir.

Yine toplumsal olarak bireyler gelir ve servetlerinden çok, toplum içindeki prestij ve saygınlıklarına göre değerlendirilirler. Dolayısıyla statüye önem veren kişiler saygınlığı ve geliri yüksek olan işler yapma eğilimindedirler.[51]

Statünün getirileri statü arzusunun temel sebebi olarak ele alınabilir. Toplumda önemli bir konuma ulaşmış kişilerin, hem maddi olarak hem de kişisel tatmin olarak ödüllendirilmiş olduklarını söylemek doğrudur. Ayrıca kişiler toplum tarafından da bulundukları statü ile eşdeğer bir saygı kazanmaktadırlar. Adam Smith de statü arzusunu şu sözlerle sorgulamıştır : "Dünyadaki bütün bu hırgür, bu keşmekeş neye hizmet ediyor? Para hırsıyla canımızı dişimize takmış, zenginlik, iktidar ve mükemmellik peşinde koşuyoruz; bu koşunun sonunda ne bekliyor bizi? Doğanın gereklerini mi yerine getirmeye uğraşıyoruz? En yoksul işçinin yevmiyesi bile doğanın gereklerini karşılamaya yeter. Öyleyse daha iyi şartlarda yaşamak adını verdiğimiz o yüce amacın nasıl bir yararı var bize?" Şu yararı var: bütün bu koşturmanın sonunda gözlemlendiğimizi, ilgilenildiğimizi, bize sempatiyle, beğeniyle ve takdirle bakıldığını hissederiz. Zengin adam servetinin keyfini sürer çünkü aslında o servet dünyanın ilgisini ve beğenisini de yanında getirmektedir. Tam aksine yoksul adam yoksulluğundan utanç duyar çünkü o yoksulluk onu insanlığın görüş alanının dışına itmiştir. Bizimle ilgilenilmediği hissi, insan doğasının en ateşli isteklerine bile ket vuran bir histir. Yoksul adam evden işe, işten eve gidip gelirken kimse onu fark etmez. Dışarıda kalabalığın içinde yürümesi ya da dışarı çıkmadan kendi ininde yaşaması hiçbir şeyi değiştirmez: her iki durumda da aynı silikliğin ve görünmezliğin içindedir. Oysa rütbeli ve haysiyetli adam bütün dünyanın gözleri

[51] Erdal Tekarslan, Tanıl Kılınç, Hüner Şencan ve Can Baysal, *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi, 2000, 31.

önündedir. Herkes ona bakmaya can atar. Davranışları kamuoyunun ilgi odağıdır. Her lafı her hareketi ilgiyle karşılanır."[52]

Çalışma ortamında statü en çok unvan ya da ünvandan bağımsız olarak kişinin işyerinde edindiği itibar olarak anlaşılabilir. Statünün yükselmesi maaşın yükselmesi, yeni yan hakların edinilmesi, saygınlığın yükselmesi olarak algılanmaktadır. Böyle bir durumda da çalışanın örgüte bağlılığın artması beklenecektir.[53]

2.6.2. Rekabetçilik

Rekabetçilik bir hedefe ulaşma konusunda diğerleriyle rekabet etmekten hoşlanma eğilimini ifade eder. Rekabetçilik boyutuyla kastedilen kişinin kendisiyle yarışmasından çok başkalarıyla olan yarışını konu almaktadır.[54] Dolayısıyla burada ancak bireyin kendisi dışındaki kişilerin varlığı ve hedefle ilgileri kişinin bu eğilimini ortaya çıkarmaktadır.

Rekabetçilik davranışının en kolay ve sık gözlemlendiği yerlerden biri spor müsabakaları ve olimpiyatlardır. Olimpiyatları insanların rekabet duygularının bir tarihçesi olarak da görebiliriz. Bu ortamda herşey kazanmak içindir. Sonuçta ortaya kendi ağırlığının üç katını kaldırabilen, 100 metreyi 10 saniyenin altında koşabilen ya da bisikletleriyle saatte 8o km hızı zorlayabilen kişiler çıkar. Rekabet olimpiyatların olduğu gibi, bazı yönetimler tarafından şirket içindeki çalışanlar arasında da zaman zaman kullanılabilen itici bir unsurdur. İnsanlık tarihinin başından bugüne dek gelen rekabet duygusu, modern toplumda çalışma ortamlarında kendini şekillendirmektedir. İnsanlar bu duygunun davranışa dönüşmesinin olumsuz etkilerini kontrol edebilmek amacıyla, ilgili organizasyona uygun kurallar geliştirmektedirler.

---

[52] Alain de Botton, s.18.
[53] Atilla Karahan, Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:X, Sayı 3, 2008, s.232.
[54] Tony Cassidy & Richard Lynn, "A multifactorial approach to achievement motivation: The development of a comprehensive measure", Journal of Occupational Psychology, 62, 1989, 301-312.

Richard Lynn'in rekabetçilik, iş ahlakı, başarma güdüsü ve paraya verilen değer üzerine çeşitli ülkelerde yaptığı araştırmalarda, rekabetçilik ve paraya verilen değerin tek motivasyon kaynağı oldukları ve bu faktörlerin içinde bulunan ülkenin ekonomik büyümesi ile doğrudan ilişkili olduğu görülmüştür. Çünkü para yapmak rekabetçi bir başarının ifadesidir veya para sahibi olmak hayatta iyi bir rekabet ettiğinizin göstergesidir.[55]

2.7. Konuyla İlgili Araştırmalar

İşletmelerde Başarma güdüsüyle İlgili olarak yapılan diğer araştırmalardan bazıları da şunlardır:

Norman M.Bradburn 1960 yılında Türkiye'deki yöneticilerin başarma güdüsü ile ilgili bir araştırma yapmıştır. Bu araştırma sonucunda Türk yöneticilerinin başarma güdülerinin düşük olduğu sonucuna varmıştır. Daha sonra 1966 ve 1978 yıllarında Mustafa Dilber'in yaptığı araştırmalarda ise yöneticileri girişimci ve yürütücü statüsünde değerlendirerek, başarma güdüsü düşünce sistematiğine uzak olduklarını ortaya çıkarmıştır. Ancak yürütücü tarzındaki yöneticilerin sonuçları, başarma güdüsü yüksek yöneticilerinkine daha yakındır. Bu sonuçlar genel olarak Bradburn'un sonuçlarını desteklemektedir.[56]

McClelland daha sonradan David Burnham ile yaptığı bir araştırmada, iyi bir yönetim için başarı ihtiyacının zorunlu olmayabileceğini belirtmiştir. Özellikle büyük işletmelerde bir yönetici kendi başarısına katkıda bulunacak tüm işleri yapamayacağından üst düzey yöneticiler, özellikle geniş, karışık organizasyonlarda başarı gerektiren tüm görevler ile kendileri ilgilenme şansı bulamayabilirler. Bunun

[55] Richard Lynn, "What Makes People Rich", National Review, September 9, 1991, s.30-34.
[56]Can Balaban, "Üst Düzey Yönetici Doyumlanma ve Güdülenmeleri ile İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, 2006, S.110

için de diğer kişilerin bu işleri yapmalarını sağlamak için onları iyi bir şekilde yönetmeleri gerekir.[57]

Son zamanlarda birçok araştırmacı (Cassidy ve Lynn, 1989-Spence ve Diğerleri, 1989) başarı güdüsüne çok faktörlü yaklaşımı benimsemiştir. Bu yaklaşıma göre başarı alanı birden çok bağımsız bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenlerin biri açısından yüksek başarı diğer için aynı yüksek başarıyı kapsayacağı anlamına gelmemektedir. Cassidy ve Lynn'e göre iş etiği, üstünlük, rekabetçilik, statü tutkusu, mükemmeliyetçilik, para ve varlık düşkünlüğü başarı güdüsünün temel faktörleridir.[58]

Elizur (1979, 1986) ve Shye (1978) ise başarma güdüsünün boyutlarının tanımını davranış modeli, karşılaştırma tarzı ve zaman perspektifine göre yapmışlardır. Başarma ihtiyacının davranış boyutu, mukavemet-üstesinden gelme ve zaman ufku faktörlerinden oluştuğunu söylemektedirler. Başarı ihtiyacının, özellikle davranış boyutunun araçsal yönüyle ilişkili olduğunu belirtmektedirler. Ayrıca başarı ihtiyacının duygusal ve bilişsel (inançlar veya fikirler) yönleriyle de ilişkili olduğu belirtilir. Davranışın araçsal yönü gizli olmayan, açık durumlar için iken; duygusal ve araçsal yönler daha çok gizli olan duygular ve inançlar içindir. Mukavemet-üstesinden gelme faktörü kişiyi zorlayan, risk almasını gerektiren durumlara meydan okuyarak bunlara karşı koymaya istekli olma anlamına gelir. Dolayısıyla kişilerin bu yönleri onları kolaydan ziyade, zor görevlere talip olmaya yönlendirir. Böyle kişiler başarıya tek başına sahip olmak isterler. Bu nedenle de bu zor görevlerde iyi sonuç alabilmek ve başarılı olabilmek için sorumluluğu başkalarıyla paylaşmak yerine bireysel olarak üstenmeyi tercih edeceklerdir. Başarı güdüsünün buna göre alabileceği durumlar aşağıda belirtilmektedir (Schuler ve Prochaska, 2001):

1. "Görevi gerçekleştirmeden **önce**, kendi başına meydan okuma (belirsiz imkânsız durumlarda karar alma-plan yapma)

[57]David C. McCLELLAND ve David H.Burnham, "Power is the Great Motivator", 03.12.2009, http://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator/ar/1,par.5.

[58] Tony Cassidy & Richard Lynn, "A multifactorial approach to achievement motivation: The development of a comprehensive measure", *Journal of Occupational Psychology,* 62, 1989, 302-303.

2. Görevi gerçekleştirme **sırasında**, kendi başına meydan okuma (çok sıkı çalışma ve belirsizliklerin üstesinden gelme)
3. Görevi gerçekleştirdikten **sonra**, kendi başına meydan okuma (bir çalışma veya onun bireysel sonuçları için bireysel sorumluluk alma)
4. Görevi gerçekleştirmeden **önce**, tepki verme- kendi başına meydan okuma (beklenen bir kazanç ile uygun risk seviyesinin karşılaştırılması ile olası faaliyetlerden veya meşguliyetten kaçınma yönünde çabalama)
5. Görevi gerçekleştirme **sırasında**, tepki verme- kendi başına meydan okuma (problemleri yenilikçi ve yaratıcı çözümlerle destekleme)
6. Görevi gerçekleştirdikten **sonra**, tepki verme- kendi başına meydan okuma (birinin başarı ihtiyacından memnuniyet duyması)"[59]

Elizur ve Shye (1992) daha geniş bir anlamla motivasyonun, bilinçli ve bilinçsiz ihtiyaçlar, hedefler, tecrübeler, iş değerleri ve araçlar ile ilgili olduğunu öngörmüşlerdir.[60]

Higgins ve Diğerleri (2001) ve Byrne ve diğerlerinin (2004) hazırladığı Başarı Güdüsü Envanteri'nde ise hedef belirleme, inatçılık-ısrarcılık, başarıya inanma ana unsurları ile gurur duyma, üstünlük-egemenlik ve konsantre olabilme ikincil unsurlardır.

Schuler ve Prochaska (2001) ise başarı ihtiyacının ana unsurlarını hırslı ve azimli çalışma, özgüven ve göreve ilişkin motivasyon olarak tanımlamışlardır. İkincil unsurlar olarak ise telafi edici çaba, rekabet yönelimi, başarılı olunacağına dair güven duyma, üstünlük, öğrenme isteği, düzenli ve devamlı çalışma, korkusuzluk, esneklik, odaklanma, hedef belirleme, bağımsızlık, içselleştirmek, ısrar, zor görevleri tercih

[59] Nihat Kaya ve Seçil Selçuk, "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 2007, 175-190, s.177.
[60] Dov Elizur and Samuel Shye, "Values & Motivation to Work", In:Proceedings of the Third International Conference On Work and Organizational Values, The International Society for the Study of Work and Organizational Values, Karlovy-Vary, Czechoslovakia, 1992, s.1-10.

etme, üretkenlik, kendine hakimiyet (iş adanmışlık), statü kazanma faktörlerini tanımlamışlardır.[61]

Nihat Kaya ve Seçil Selçuk'un yaptığı araştırmada başarı güdüsü ve organizasyonel bağlılığın ilişkisi incelenmiştir. Başarı ihtiyacı hırs ve başarıya inanma, üstünlük ve farklı olma, odaklanma ve bireysel sorumluluk alma faktörleriyle incelenmiştir. Bu araştırma kamu sektöründe çalışan 412 çalışana uygulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre başarma güdüsüne bağlı bireysel sorumluluk alma boyutunun, organizasyonel bağlılığın 3 boyutuna da etki ettiği görülmektedir. İşe yoğun dikkat verme ile organizasyonel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır. Hırs ve başarıya inanma ve üstünlük ve farklı olma boyutlarıyla da sadece duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki tespit edilebilmiştir.[62]

Yapılan diğer bir araştırmada rekabetçi performans ve belirgin kaygı üzerine odaklanılmıştır. Bu çalışmada rekabet olmayan veya nötr bir durum ile, rekabet olan veya güdüleyen durumlar arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Çalışmanın sonucunda başarısızlıktan kaçınma eğilimi başarı eğiliminden yüksek olan bir kişinin, rekabet olmayan ortamlarda başarı eğilimi daha yüksek olan bir kişiye göre daha iyi performans gösterdiği kanıtlanmıştır. [63]

[61] Nihat Kaya ve Seçil Selçuk, s.178.
[62] Nihat Kaya ve Seçil Selçuk, s.186.
[63] E. Dean Ryan ve L. Lakie, Competitive and Noncompetitive Performance In Relation to Achievement Motive and Manifest Anxiety, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.1, No.4, 342-345, 1965, s.1.

3. Bölüm

ORGANİZASYONEL BAĞLILIK

3.1. İşletme Açısından Organizasyonel Bağlılığın Tanımı

Son yıllarda çalışanların iş yerine bağlılığı ve çalışanı elde tutma konusu oldukça önem kazanmıştır. Bir çalışanın işe alım maliyeti, oryantasyon süreci maliyeti ve çalışanı ilgili alanda yetiştirme ve kurumun değerlerini benimsetme maliyetlerinin yüksekliği, işverenleri bu konuda fazlaca düşünmeye ve çözüm bulmaya yöneltmiştir. Özellikle de yetenekli ve kuruma katma değer sağlayabilecek çalışanların bağlılığını sağlamak için bazı kurumlar özel projeler geliştirmeye başlamıştır. Çalışan açısından da işe girdiği kurumda kalıcı olabilmek; kendini güvence altında hissedebilmesi, sosyal güvencesinin sürekliliğinin sağlanması ve başarma güdüsünün tatmini açısından önem taşımaktadır. Dolayısıyla organizasyonel bağlılık hem çalışan hem de işveren tarafından üstünde durulan, çeşitli sebep-sonuç ilişkilerinde yer alan önemli bir konudur.

Organizasyonel Bağlılık kavramı işletmeler açısından büyük önem taşıması itibariyle birçok araştırmaya konu olmuştur. Bu konu ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra Porter, Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından araştırılmıştır. Dolayısıyla da çok farklı bakış açıları ortaya konmuştur.

Organizasyonel bağlılık birçok araştırmacı tarafından tutumsal ya da davranışsal olarak ele alınmıştır. Organizasyonel bağlılığı tutumsal olarak ele alan araştırmacılar genellikle bağlılığı duygusal bir bağlılık olarak ele almışlardır. Örgüte bağlılığı olan kişilerin örgütle bütünleştiği, katılımcı oldukları ve örgütün üyesi olmaktan hoşnut oldukları kabul edilmiştir[64].

[64] Hatice Özutku, "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 2008, 79-97.

Organizasyonel bağlılığı davranışsal olarak ele alan araştırmacılar ise kişinin farklı ve daha iyi alternatifler olmasına rağmen, o örgütte kalmaya devam etmeyi seçme davranışı sergilemesi olarak tanımlamışlardır.[65]

Her iki yaklaşımın da ortak noktası çalışanların örgütte kalmalarına yönelik istekliliği olarak nitelendirilebilir. Fakat iki yaklaşım arasında farklılıklar da bulunmaktadır. Tutumsal yaklaşımda araştırma genellikle organizasyonel bağlılığın gelişmesine katkıda bulunan koşulların ve bağlılığın davranışsal sonuçlarının belirleyicilerinin tanımlanmasına yöneliktir. Davranışsal yaklaşımda ise araştırma, temelde bir davranışın ilk oluşumunu ve tekrarlanma eğiliminin altında yatan koşulların tanımlanmasına olduğu kadar, bu davranışın tutum değişimi üzerindeki etkilerine de odaklanmıştır.[66] Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade bireyin bir sebepten ötürü örgüte karşı olan bağlılık davranışına bağlanması iken, tutumsal bağlılık işletmenin sunduğu çalışma ortamı, hedef ve değerlerinin çalışanı tarafından olumlu değerlendirilmesiyle oluşmaktadır.[67] Bu tez kapsamında incelenen organizasyonel bağlılık modelleri, genel anlamda tutumsal bağlılık yaklaşımlarını baz almıştır.

3.2. Organizasyonel Bağlılık Yaklaşımları

3.2.1. Richard T. Mowday

Mowday organizasyonel bağlılığı çalışanın örgütüne karşı hissettiği duygusal bir bağlılık olarak tanımlamış ve bu bağlılığın, örgütün değerlerinin ve amaçlarının

---

[65] James B. Deconinck & Duane P. Bachmann, "Organizational Commitment and Turnover Intension of Marketing Managers", *Journal of Applied Business Research Marketing,* Vol. 10, Issue 3, Summer 1994, p9.

[66] Hatice Özutku, "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 2008, 79-97.

[67] Güner Çöl, Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, , Cilt 6. Sayı:2, 2004,s.4.

benimsendiği oranda hissedildiğini ileri sürmüştür.[68] Bir başka kaynağa göre de Mowday organizasyonel bağlılığı "bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için çaba sarf etmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile tanımlanan, kendisini bir örgütle bütünleştirmesinin ve o örgüte katılmasının nispi gücü" olarak tanımlamıştır.[69]

Bu yaklaşım tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık şeklinde ele alınmıştır. Tutumsal bağlılık kişinin organizasyonel amaçlarla bütünleşmesi ve bunlar doğrultusunda çalışma istekliliğini belirtmektedir. Davranışsal bağlılık ise daha çok bireye odaklanan bir yaklaşımdır. Kişi geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlanır, zamanla ilgili davranışı tekrarlayarak örgüte bağlılık geliştirir.[70]

3.2.2. Daniel Katz ve Robert L. Kahn

Katz ve Kahn kişileri örgüte bağlılık duymaya yönelten, farklı ödüllere dayalı devreler olduğunu ileri sürmüştür. Çalışanların davranışları bazı iç ve dış ödüllerin birleşiminin bir sonucudur. İç ödüller anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi ifade etmektedir. Anlatımsal ve araçsal devre ayrımı, kişilerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusuyken, dış ödüllerin olduğu durumlarda araçsal devreden bahsedilmektedir.[71]

Katz ve Kahn'a göre organizasyonel amaçlara bağlılık, bir rolün başarı derecesini yükselterek devamsızlığın ve işgücü devrinin azalmasına katkısı bulunmaktadır.

---

[68] Veysel Ağca ve Hayrettin Ertan, "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (C,X,S II, 2008), s.138.

[69] Hatice Özutku, "Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", *İÜ İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt/Vol:37, Sayı/No:2, 2008, S.80

[70] Esen Burcu ÖZCAN, "Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, S.9.

[71] Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, Temmuz-Aralık 2007, s.43.

Ayrıca bireyi, organizasyonel yaşam ve sistemlerin başarısı için gerekli olan birçok gönüllü eyleme yöneltmektedir.[72]

3.2.3. Amitai Etzioni-Razı olma/Uyma Teorisi

Etzioni organizasyonel bağlılık kavramını örgütsel katılım olarak kullanmıştır. Katılımdan kastedilen örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yakınlaşmasından kaynaklanmasıdır.[73]

Bu yaklaşıma göre çalışanlar örgütsel katılım türlerine göre yabancılaştırıcı, hesapçı ve ahlaki katılım türlerine göre sınıflandırılmıştır.[74]

1. Ahlaki katılım (yakınlaşma): Örgütün amaçlarını, değerlerini ve kültürünü içselleştirme ve otoriteyle özdeşleşme temeline dayanmaktadır. Kişinin örgüte bağlılığı, aldığı ödüllere veya farklı sebeplere dayalı olarak değişkenlik göstermediğinde gerçekleşecektir.
2. Hesapçı katılım (yakınlaşma): Örgüt ile üyeleri arasındaki alışveriş ilişkisini temel almaktadır. Üyeler, örgütlerine katkıları karşılığında elde edecekleri ödüllerden dolayı bağlılık duymaktadırlar.
3. Yabancılaştırıcı katılım (yakınlaşma): Bu türde örgüte karşı olumsuz bir duygu vardır. Kişi başka seçeneği olmaması veya kendisi için olumsuz sonuçlar oluşacağı gibi nedenlerle işten ayrılamadığında bu katılım türü meydana gelecektir. Birey, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat üyeliğini devam ettirmektedir. [75]

---

[72] Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, *Sayıştay Dergisi*, 59, S.131. 22.06.2009, <http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m6.pdf>

[73] Hasan Gül, "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu, s.7. 12.05.2009, < http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf>

[74] Levent Bayram, S.129

[75] Esen Burcu ÖZCAN, s.10.

Ahlaki açıdan katılım (yakınlaşma), örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliş iken, hesapçı katılımda (yakınlaşma), örgütle daha az yoğun bir ilişki söz konusudur. Yabancılaştırıcı katılım (yakınlaşma) ise yoğun ve negatif bir yönelimi ifade eder. Etzioni'ye göre örgütlerde yönetimin sahip olduğu güçler üç bölümde ifade edilebilir. Bunlar zora dayalı, faydacıl ve normal güçlerdir. Bu güçler yukarıda sözü geçen bağlılık türlerini tetiklemektedir. Yöneticiler zora dayalı güç kullandığında çalışanlarda yabancılaştırıcı katılım ortaya daha rahat çıkabilecekken, faydacıl gücün kullanımı hesapçıl katılımı rahatlıkla ortaya çıkartabilecektir.[76]

3.2.4. Larry Edward Penley ve Sam Gould

Penley ve Gould Etzioni'nin çalışmasındaki eksiklikleri baz alarak yeni bir yaklaşım geliştirmişlerdir. Bağlılığın üç türü olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ahlaki bağlılık organizasyonel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Kişi kendisini örgütle bütünleşmiş hissetmekte, örgütün başarısı ve başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. Çıkarcı bağlılık alışverişe dayanmaktadır. Bu bağlılık türü çalışanların katkıları karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini temel almaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişi örgüt içinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkânlarının bulunmadığı konusunda bir algılamaya sahiptir. Kendisine verilen ödül ve cezaların performansına bağlı olarak değil de rastgele olduğunu düşünmektedir. [77] Örgütte kalmakta fakat hiçbir şeyin kendi kontrolünde olmadığı hissiyatı nedeniyle kendini örgüte yabancı hissetmektedir.

Literatürde organizasyonel bağlılık ile duygusal bağlılığın birbirinden bağımsız olduğunu ve ikisinin bir arada gerçekleşmeyeceği kabul edilmekteyken, Penley ve Gould bu iki bağlılık türünün bir arada ortaya çıkabileceğini savunmaktadır.

---

[76] Asiye Toker Gökçe, Bürokrasi Üzerine Düşünceler, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Cilt 8, Sayı 4, Aralık 2008, 15.10.2009, <http://www.universite-toplum.org/text.php3?id=379>, par.4.
[77] Hasan Gül, s.44.

3.2.5. Charles A. O'Reilly ve Jennifer Chatman

O' Reilly ve Chatman organizasyonel bağlılığı bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde tanımlamışlardır.

O Reilly ve Chatman örgüte bağlılığı üçe ayırmaktadır[78]:

1. Uyum bağlılığı: Bağlılığın amacı belirli ödülleri kazanmaktır. Bu bağlılıkta, ödülü kazanmak ve cezayı almayacak bir ortam hazırlamak söz konusudur. Uyum tanımlaması rıza göstermek veya belli ödüllere razı olarak bağlılık göstermeyi ifade etmektedir.
2. Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılığın diğer kişilerle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek için meydana geldiği düşünülürse birey, bir grubun üyesi olmaktan gurur duyacaktır. Bu şekilde kişi kendini ifade edebilmek için, diğer grup üyelerinin ve örgütün tüm özellik ve değerlerini kabul ederek özdeşleşir.
3. İçselleştirme bağlılığı: Bireysel ve organizasyonel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Özellikle özdeşleşme bağlılığını da kapsamaktadır. Bu bağlılık türü bireyin kabul ettiği değerleri içselleştirmesiyle ilişkilidir.[79]

Uyum bağlılığı kişileri dışarıdan sağlanan kaynakların değerlendirmesini yapmaya yöneltirken, diğer iki bağlılık türünde kişi örgütü değerlendirmektedir.

3.2.6. Rosabeth M. Kanter

Kanter' e göre organizasyonel bağlılık, "kişilerin sadakatlerini örgüte vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir". Örgütlerinde belli istek ve beklentileri bulunmaktadır ve çalışanlar örgütlerin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve

[78] Levent Bayram, aynı, s.130.
[79] Hasan Gül, aynı, s.43.

kendilerini örgüte adayarak gerçekleştirebilirler. Kanter bağlılığın sosyal ve kişilik sistemleri içerisinde ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığı alanlarından oluşurken; kişilik sistemi bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Örgütün kişilerden beklediği davranışsal taleplerin, farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu taleplere göre devama yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı oluşabilmektedir. Devama yönelik bağlılık, kişinin örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adamasıdır. Burada kişi ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğunu düşünmektedir. Kenetlenme bağlılığı ise kişinin diğer sosyal ilişkilerinden vazgeçerek ya da örgüte kenetlenmeyi kolaylaştıracak sembol, marş, simgeler gibi araçlarla örgüte kenetlenmesiyle oluşmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi örgüte olduğu kadar örgütteki ilişkilere de bağlanır. Kontrol bağlılığı, kişinin örgüt normlarına bağlı olması, isteneni yerine getirmesi olarak özetlenebilir. Bu bağlılık türü ancak, kişinin örgütün norm, amaç ve değerlerinin doğru olduğuna inandığı takdirde ortaya çıkar.

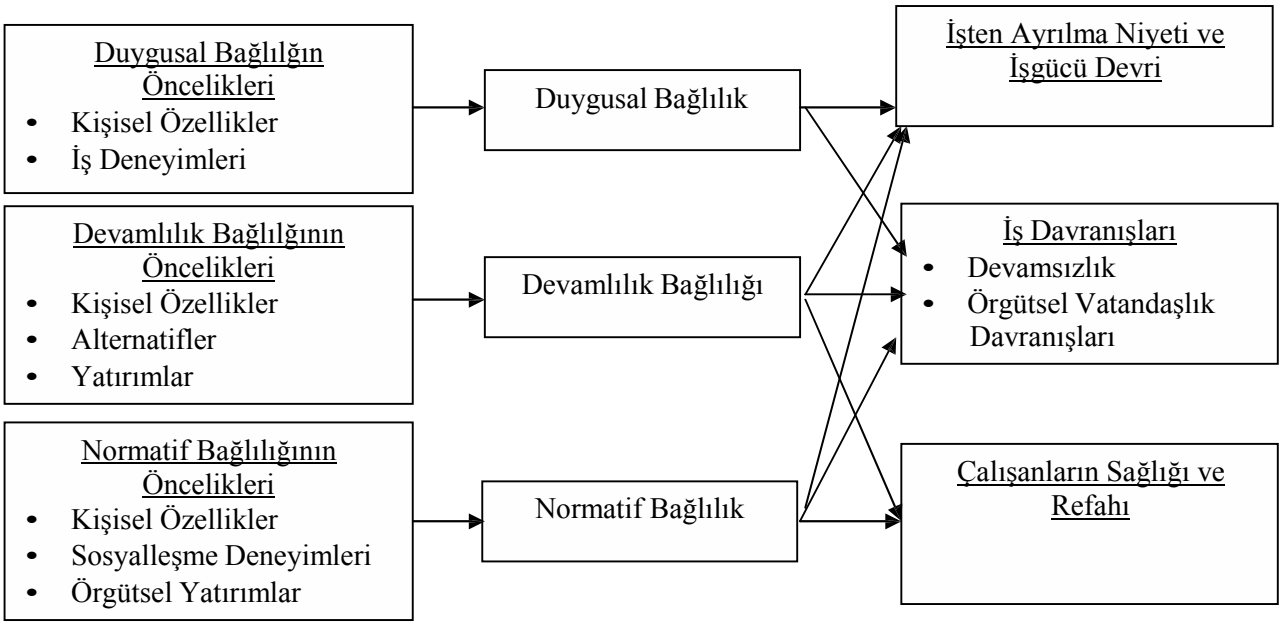
Bu üç bağlılık türünün de farklı sonuçları oluşması nedeniyle, Kanter üçünün de aynı anda oluşması gerektiğini öne sürmektedir.

3.2.7. Natalie J. Allen ve John P. Meyer – Üç Boyutlu Organizasyonel Bağlılık Modeli

Organizasyonel bağlılığa dair iki farklı görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi Morrow (1983) tarafından ileriye sürülen organizasyonel bağlılığın işe katılım, iş ahlakı ve kariyer bağımlılığı gibi bağlılık kavramlarından ayrılması gerektiği, bu kavramın işgücü devri, performans gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin anlaşılabilmesi için ilişkili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınması gerektiğini görüştür.

Buna karşın ikinci görüş ise Reichers (1985) tarafından öne sürülmüştür. Reichers bağlılığın tek boyutlu bir kavram olarak görülmesi yerine, farklı kavramlara bağlılıkların bir bileşkesi olduğunu ileri sürmüştür. Bir örgütün hissedar, yönetici, çalışan, müşteri gibi her biri farklı amaçlara sahip olan pek çok farklı çevre unsuruna sahip olduğunu düşünmektedir. Bu nedenle de Meyer ve Allen, organizasyonel bağlılığın bu farklı tanımlamalarından yola çıkarak organizasyonel bağlılığın üç bileşenli modelini ortaya atmışlardır. [80]

[80] Nigar Demircan Çakar ve Adnan Ceylan, "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66, 2005,s.54.



Şekil 1. Üç Bileşenli Organizasyonel Bağlılık Modeli

Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates and Consequences (Meyer, and et.al, 2002)[81]

Başlıca organizasyonel bağlılık tanımlamaları aşağıda belirtilmiştir (Meyer ve Allen, 1997)[82]:

Duygusal Bağlılık:

- Bireyin bir gruba duygusal bağlılığıdır. (Kanter, 1968)
- Bireyin kişisel kimliğini örgüte bağlayan, örgüte yönelik tutum veya yönelimdir. (Sheldon, 1971)
- Örgütün ve bireyin amaçlarının giderek bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir. (Hall vd., 1970)
- Bireyin kendi kişisel değerinden ayrı olarak örgütün değer ve hedefleri ile örgüt içindeki bireylerin değer ve hedeflerle ilişkili rollerine bağlılığıdır. (Buchanan, 1974)

[81] Hasan Gül, s.46.
[82] Aynı, 54.

- Bireyin belirli bir örgüt içinde kendini tanımlama ve bu örgüte katılım gücüdür. (Mowday, vd. 1982)

Devamlılık Bağlılığı

- Örgütte sürekli devam etmeye ilişkin avantaj ve örgütten ayrılmaya ilişkin dezavantajlarının bileşimidir. (Kanter, 1968)
- Bireyin harici çıkarları belli bir faaliyete bağlayarak bağlılık sağlamasıdır. (Becker, 1960)
- Birey-örgüt etkileşimlerinin zaman içindeki yatırımlarının bir sonucu olarak ortaya çıkan yapısal bir olgudur. Hrebiniak ve Alutto, 1972)

Normatif Bağlılık:

- Bağlılık davranışı, örgüte bağlılık konusuna uygun biçimsel ve zorunlu beklentileri aşan, kabul görmüş sosyal davranışlardır. (Weiner ve Gechman, 1977)
- Organizasyonel amaçlar ve çıkarlarla buluşmak üzere kabul edilen baskıların bütünüdür. (Weiner, 1982)
- Örgüte bağlı çalışan, örgüt zaman içinde ne tip bir statü veya tatmin sağlarsa sağlasın, ahlaki olarak örgütte kalmanın daha doğru olduğunu düşünür. (Marsh ve Mannari, 1977)

Daha sonra bu sınıflandırma akademik olarak genel bir kabul görmüştür. Araştırmacılar organizasyonel bağlılığın bileşenlerini duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif/ zorunluluk bağlılığı olmak üzere üç ana başlıkta değerlendirmeye başlamışlardır. Çünkü bir kişide bu 3 tip organizasyonel bağlılık da farklı oranlarda bulunabilmektedir.

3.2.7.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılıkla ilgili olarak incelenen değişkenler organizasyonel, kişisel ve işle ilgili olarak özetlenebilir. Organizasyonel özelliklerin duygusal bağlılık üzerinde etkili olduğuna dair sonuçlar bulunmaktadır. Örgütte kendisinden beklentilerin ne olduğunu bilmeyen, yani bütün içindeki yerini bilmeyen kişilerin duygusal bağlılıklarının düşük olduğunu gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Kişisel özellikler ise yapısal (kişilik, değerler, vs.) ve demografik (yaş, cinsiyet, vs.) değişkenler üzerinde durularak, duygusal bağlılıkla ilişkisi araştırılmaktadır. Kişinin işine karşı olan tutumunun, çalışanın motivasyonu ve iş tatmini ile ilgili olduğu ve bunlardan kaynaklanan değişkenlerin de duygusal bağlılığa etki ettiği bilinmektedir (Meyer ve Allen, 1997). İş tecrübesinin diğer faktörlerle birlikte değerlendirildiğinde çalışanın psikolojik gereksinimlerini daha fazla tatmin ettiği ve bu şekilde kişinin iş tatminine daha kolay ulaştığı ileri sürülmektedir.[83] Ayrıca kişinin aynı işyerindeki kıdemi arttıkça duygusal bağlılığının da arttığını söylemek mümkündür.

3.2.7.2. Devamlılık Bağlılığı

Ağırlıklı olarak devamlılık bağlılığına sahip olan kişiler örgütte çalışmaya devam etmeyi bir ihtiyaç gibi görmektedirler. Çalışanlar pek çok farklı biçimde örgüte yatırım yapabilirler (Bir dil kursuna gitme, farklı bir şehre taşınma, vs.). Örgütten ayrılmak ise harcanan para ve zaman maliyetinden vazgeçmeyi gerektirecektir. (Meyer ve Allen, 1997) Diğer bir etken de iş imkânlarının çokluğu ya da azlığıdır. Daha çok iş imkânı bulunan bir çalışanın devamlılık bağlılığı daha az olacaktır.

Sonuç olarak bir örgüte olan devamlılık bağlılığı, çalışanın kendine göre örgüte yaptığı farklı yatırımların ve çalışanın başka iş alternatiflerinin varlığına ilişkin inancının bir sonucudur.

[83] Hatice Özutku, 79-97.

3.2.7.3. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık çalışanların örgütte kalma zorunluluğu ile ilgili değerlerini ifade etmektedir. Bu bağlılıkta çalışanlar örgütte kalmak için bir zorunluluk hissetmektedirler. Bu tür bağlılığı yüksek olan kişiler örgütte kalmanın doğru ve ahlaki olduğunu düşünmektedir (Meyer ve Allen, 1997). Organizasyonel bağlılığın normatif unsurunun iki faktöre bağlı olarak gelişeceği ileri sürülmüştür. Bunlardan ilki kişilerin hem geçmişlerine ilişkin, hem de örgüte üye olmalarıyla başlayan örgütteki sosyalleşme süreçleridir. İkincisi ise örgütün çalışanın eğitimi ve geleceği için yaptığı harcamalardır. Bu harcamaların karşılığında çalışan örgüte bağlılık duyma yükümlülüğü hissedebilecektir.[84] Hem bu yatırımların kendisine sağlanması hem de geçmişteki sosyalleşme deneyimleri sonucunda kişi kurumda kalmayı, ahlaki bir zorunluluk olarak görecektir.

3.3. Çalışanda Organizasyonel Bağlılığı Oluşturan ve Etkileyen Faktörler

Çalışanların örgüte bağlılığını doğrudan ve dolaylı olarak etkileten faktörler bulunmaktadır. Maslow' un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki sıralamaya göre düşünülecek olursa ilk adım çalışanın belli sosyal güvencelere sahip olmasıdır. Devlet kurumlarının sağlık hizmetlerinden faydalanabilmesi, maaşını gününde alabilmesi ilk ihtiyacıdır. Bundan sonraki ihtiyaç işletmeden işletmeye farklılık gösteren yan haklardır. Bazı özel sağlık sigortaları, primler, bayram yardımları, yol yardımları, v.s. bunlar arasında sayılabilir. Tüm bunlar mavi yakalı bir çalışanı işletmeye daha kolay bağımlı kılarken, beyaz yakalı bir çalışanda bunların yanı sıra başka ihtiyaçlar da oluşur. Kariyer beklentisi, statü arzusu, yaptığı işten tatmin olma gibi ihtiyaçların karşılanması ya da karşılanmaması kişinin örgüte bağlılığını etkileyecektir.

Bu şekilde bakıldığında çalışma şartları ve çalışanın işe dair beklentileri organizasyonel bağlılığı birebir etkileyecektir.

[84] Hatice Özutku, 79-97.

Kişinin diğer çalışanlarla ve yöneticilerle ilişkileri, işletmenin üçüncü şahıslara karşı imajı, temel hakların yanı sıra ekstra ortaya çıkan ikram ve primlerin de bağlılığı dolaylı olarak etkilediği gözlemlenmiştir.

3.4. Organizasyonel Bağlılığın İşletme Açısından Sonuçları

Çalışanların organizasyonel bağlılıklarının türüne göre olumlu veya olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir.

Olumsuz sonuçlar işten ayrılma, kötü niyetli davranışlar, yöneticisiyle uyumsuzluk, devamsızlık olarak sayılabilirken; olumlu davranışlar da huzurlu bir çalışma ortamı ile işletmeyi, sistemleri ve çalışanları sahiplenme davranışını ortaya çıkaracaktır.

İşletmeler daha çok çalışanların bağılığını olumlu yönde kullanabilmeyi hedeflemektedir. Bu şekilde işletmeyi sahiplenen çalışanın, işini yaparken şirket menfaatlerini, şahsi menfaatleri gibi düşünerek hareket ettiği varsayılmaktadır. Bu şekilde çalışan kişi, kişilik özelliklerine ve deneyimlerine göre değişmekle birlikte, işini mutlaka en iyi şekilde sonuçlandırmaya çalışmaktadır. Dışsal etkenlere bağlı olarak motivasyonunu kolayca kaybetmemektedir.

4. Bölüm

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmanın tasarımı, temel sorular, hipotezler ve ön kabuller ele alınmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan veri toplama araçları, ölçekler ve araştırma uygulamasının yanı sıra uygulanan istatistiksel analizler de bu bölümde tanıtılmaktadır.

4.1. ARAŞTIRMANIN TASARIMI VE ÖNKABULLER

Araştırma sonuçları sektöre veya şirkete ilişkin bir genelleme içermemektedir. Bu araştırma sadece araştırmaya katılan örnek kütleye ilişkin sonuçları içermektedir. Ölçekler şirkete ait tüm restoranlarda isteyen katılımcılar tarafından uygulanmıştır.

Araştırma verilerinin toplanmasında iki farklı ölçek ile demografik bilgilerin sorgulandığı bir alan kullanılmıştır. Bu ölçekler Cassidy & Lynn'in geliştirdiği Başarma Güdüsü Ölçeği ile Meyer, Allen ve Smith'in geliştirdiği Organizasyonel Bağlılık Ölçeğidir. Başarma Güdüsü Ölçeği kişilerin başarma güdülerini İş Ahlakı, Statü Arzusu, Rekabetçilik, Mükemmeliyetçilik, Sahip Olma Arzusu, Uzmanlık ve Baskınlık olmak üzere yedi boyutta ölçmektedir. Organizasyonel Bağlılık Ölçeği ise kişilerin örgüte bağlılıklarını Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılık olmak üzere üç boyutta ölçmektedir.

Çalışanlara dair kişisel yorumları sorgulandığından, toplanan verinin şirkete ait bir veri olmadığını vurgulayabilmek amacıyla isim istenmemiştir. Bu şekilde toplanan verilerin daha sağlıklı olduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın amacı Başarma Güdüsünün alt boyutlarının, Organizasyonel Bağlılık alt boyutlarına etkilerini incelemektir. Bu nedenle araştırmanın bağımlı değişkenleri organizasyonel bağlılığın alt faktörleri olan duygusal, normatif ve devamlılık

bağlılığıdır. Başarma güdüsünün alt faktörleri olan İş Ahlakı, Statü Arzusu, Rekabetçilik, Mükemmeliyetçilik, Sahip Olma Arzusu, Uzmanlık ve Baskınlık ise bağımsız değişkenlerdir.

Bu araştırmada Başarma Güdüsü ve Organizasyonel Bağlılık Ölçeğindeki alt boyutların ve ilgili ifadelerin bu boyutları yeterli düzeyde ölçtüğü bir ön kabuldür. Ayrıca başarma güdüsünün organizasyonel bağlılığa etkileri incelenirken, organizasyonel bağlılık alt boyutlarının başka herhangi bir faktör tarafından etkilenmediği de diğer bir ön kabuldür.

4.2. ARAŞTIRMA SORULARI VE HİPOTEZLER

Bu araştırma özellikle şu sorunun cevabını bulmak için tasarlanmıştır:

Fast food çalışanlarının başarma güdülerinin organizasyonel bağlılıklarına etkisi var mıdır?
Fast food çalışanlarının başarma güdülerinin ve organizasyonel bağlılıklarının alt boyutları kıdem, yaş, eğitim ve unvan bazında değişkenlik göstermekte midir?

Bu çalışmanın temel hipotezleri şöyledir:

Ho: Başarma güdüsü alt boyutlarının duygusal bağlılığa etkisi yoktur.
H^1: Başarma güdüsü alt boyutlarının duygusal bağlılığa etkisi vardır.

Ho: Başarma güdüsü alt boyutlarının devamlılık bağlılığına etkisi yoktur.
H^1: Başarma güdüsü alt boyutlarının devamlılık bağlılığına etkisi vardır.

Ho: Başarma güdüsü alt boyutlarının normatif bağlılığa etkisi yoktur.
H^1: Başarma güdüsü alt boyutlarının normatif bağlılığa etkisi vardır.

Temel hipotezlerin dışında, çeşitli değişkenler çerçevesinde oluşturulmuş ve araştırmaya dahil edilmiş alt hipotezler de şu şekildedir:

Ho: Başarma güdüsü alt boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir. *H¹: Başarma güdüsü alt boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.*

Ho: Organizasyonel Bağlılık alt boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermemektedir. *H¹: Organizasyonel Bağlılık alt boyutları demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.*

4.3. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırma ağırlıklı olarak İstanbul olmak üzere, Antalya ve Ankara'da da faaliyet gösteren bir fast food şirketinden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ana kütlesi fast food restoranlarında çalışan yönetici ve çalışanlardır. Soru formları 28 restorandaki 350 kişiye ulaştırılmış, 23 restoranda çalışan 249 kişiye ait form toplanabilmiştir. 18 kişiye ait formun geçersiz olması nedeniyle 231 form araştırmaya dahil edilebilmiştir. Vardiyalı çalışma söz konusu olduğundan daha çok örnekleme ulaşabilmek amacıyla soru formları restoranlarda birer gün bekletilmiş, olabildiğince diğer vardiyalarda çalışan personele de uygulanmıştır.

4.4. ARAŞTIRMADA KULLANILAN VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada kullanılan Cassidy ve Lynn'in Başarma Güdüsü Ölçeği'ndeki İş Ahlakı, Rekabetçilik, Mükemmeliyetçilik, Sahip Olma Arzusu, Uzmanlık ve Baskınlık alt

boyutlarının her birine ait 7 ifade kullanılmıştır. Statü Arzusu alt boyutunda ise 11 ifade kullanılmıştır. Bu ifadeler 5'li likert ölçeği ile ölçümlenmiştir.

Alternatif başarma güdüsü ölçeklerinden biri Zinta S. Byrne, Rose A. Mueller-Hansonb, Joe M. Cardadora, George C. Thornton, Heinz Schulerc, Andreas Frintrupc and Shaul Foxd'ın geliştirdiği AMI'dir. Oldukça detaylı olmasına rağmen sadece Almanya, İsrail ve İngiltere'de uygulanmıştır. Aynı zamanda hipotez ve veri uygunluğu tam olarak sağlanamamıştır. Abraham Sagie'nin, Elizur ve Tziner'in ölçeğinden yola çıkarak oluşturduğu SAMQ ölçeği ise kavramsal yapıyı ikiye bölerek ele almaktadır. Gelecekte çalışmalarda daha kesin boyutlar kullanılması gerektiği eleştirisini almıştır. Bu nedenlerle Cassidy ve Lynn'in ölçeği tercih edilmiştir.

Bu ölçekteki tüm alt boyutlar farklı bağımsızların başarı savaşını neyin pekiştirebileceğini tanımlamaktadır. Ölçekte listelenmiş olan maddeler her durumda tek kaynak olmamakla birlikte, geliştirilmiş anket ölçümleme tiplerinin temsilcisidirler. Cassidy ve Lynn'in araştırmasından önce, başka araştırmacılar tarafından yapılan araştırmaların hiçbirinde bu alt boyutların tamamı kapsama dahil edilmemiştir.

Meyer, Allen ve Smith'in geliştirdiği ve Baysal ve Paksoy tarafından Türkçe' ye uyarlanmış Organizasyonel Bağlılık Ölçeğinde ise Duygusal Bağlılık, Devamlılık Bağlılığı ve Normatif Bağlılık boyutlarının her biri 6 ifadeden oluşmaktadır. Bu ifadeler 5'li likert ölçeği ile ölçümlenmiştir.

3 boyutlu Organizasyonel Bağlılık Ölçeği günümüze kadar pek çok araştırmada kullanılmıştır. Meyer-Allen'in geliştirdikleri ölçek hem işe bağlılık ile örgüte bağlılık kavramları arasında ayırım yapmakta, hem de her iki alanda bağlılığın nedenlerini belirleyici alt değişkenleri kapsamaktadır. (Meyer-Allen, 1984; Meyer-Allen, 1991, Meyer-Allen-Smith, 1993). Araştırmacılar aynı zamanda belli bir iş kurumuna bağlı olmayan ve her dalda faaliyet gösteren çalışanlar ve kurumlara uygulanacak bir ölçek geliştirmeyi amaçlamışlardır.

Fast food sektöründe konuyla ilgili çok fazla araştırma yapılmamış olduğundan, bu araştırmanın hem pilot hem de asıl çalışma bölümlerinde bu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

7 boyutlu Başarma Güdüsü Ölçeği ise Türkçe olarak ilk kez bu araştırmada kullanıldığından tercümesi araştırmaya yakın olan ve İngilizce bilen kişilere kontrol ettirilmiştir. Ayrıca hem pilot hem de asıl çalışmada, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Anket formunda yaş, eğitim durumu, kıdem, unvan ve şirket bilgilerine de yer verilerek, bu değişkenlere göre organizasyonel bağlılık ve başarma güdüsünün alt boyutlarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

4.5. UYGULAMANIN TANITIMI

Araştırma için gerekli soru formları, restoranlar çok dağınık bölgelerde olduğundan, genellikle maille ulaştırılmıştır. Yakın restoranlara ise bizzat gidilerek yapılmıştır. Maille gönderilen restoranlarda ilgili restoranın restoran müdürlerinden anketleri basarak personeline dağıtması istenmiştir. Anket üzerinde de, gönderilen mailde de bunun şirketin yaptığı bir çalışma olmadığı ve isim yazılmaması gerektiğine dair uyarılar yapılmıştır. Bazı restoranlar soru formlarını bilgisayar üzerinde doldurup toplu mail olarak Anket1, Anket2 şeklinde gönderilirken, bazı restoranlar ise zarf ile göndermeyi tercih etmişlerdir.

4.6. KULLANILAN İSTATİSTİKİ ANALİZLERİN TANITIMI

Her iki ölçeğin de geçerlilik ve güvenirlilik analizleri gerçekleştirilmiştir. Başarma Güdüsünün Organizasyonel bağlılığa etkisini tespit etmek için, öncelikle bu iki kavram arasında ilişki olup olmadığını belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bir ilişki kurulabildiği için regresyon analizi yapılmıştır.

Daha sonra değişkenler arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla Anova analizlerinden faydalanılmıştır.

5. Bölüm

ANALİZ VE BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında uygulanan analizler ve sonuçlarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir. Her iki ölçeğin de pilot ve asıl araştırma kapsamında geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Fakat çalışmada sadece asıl araştırma sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra çalışma sırasında örnek kütleye ilişkin genel ortalamalar verilmiştir. Son kısımda ise temel hipotez ve alt hipotez testlerine ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

5.1. GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Bu bölümde araştırma kapsamında yararlanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ve bulgular hakkında bilgi verilecektir.

5.1.1. Başarma Güdüsü Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Cassidy ve Lynn tarafından geliştirilen Başarma Güdüsü ölçeği 7 boyutlu ve toplam 53 ifadeden oluşan bir ölçektir. Başarma Güdüsü Ölçeği'nin geçerliliğini tespit etmek için uygulanan faktör analizine ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

Tablo 1. Başarma Güdüsü Ölçeği KMO and Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		,807
Bartlett Küresellik Testi	Sig.	,000

Gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen sonuçlar çerçevesinde, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eden KMO değeri 0,807 olarak tespit edilmiştir. Sosyal bilimler alanında 0,60 değerinin üzerinde olması gereken bu değer[85], başarma güdüsü ölçeğine ilişkin değişkenlerin analize uygunluğunun, beklenen seviyenin üzerinde olduğunu göstermektedir. 0,05 anlamlılık derecesine göre anlamlı olarak belirlenmiş olan Bartlett Küresellik testi, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, tüm ifadeler yedi boyut altında toplanmıştır. İlgili ölçeğe ilişkin faktör yükleri aşağıda sunulmuştur.

[85] Beril Sipahi, E. Serra Yurtkoru ve Murat Çinko, *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, 2.baskı, İstanbul: Beta, 2008, s.80.

Tablo 2. Başarma Güdüsü Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

	Faktör Yükleri						
İfadeler	**Boyut1**	**Boyut2**	**Boyut3**	**Boyut4**	**Boyut5**	**Boyut6**	**Boyut7**
IA29	,775						
IA30	,760						
IA27	,739						
IA28	,717						
IA26	,712						
SA15		,775					
SA17		,767					
SA16		,745					
SA18		,695					
M51			,818				
M53			,702				
M47			,676				
M50			,668				
M48			,550				
B43				,747			
B44				,745			
B42				,723			
B46				,643			
B45				,543			
R3					,747		
R1					,687		
R6					,683		
R7					,631		
SOI35						,816	
SOI38						,606	
SOI33						,581	
U24							,704
U23							,631
U21							,402

Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükleri yeterli büyüklükte olmayan ve farklı boyutlar altında toplanan R2, R4, R5, SA8, SA9, SA10, SA11, SA12, SA13, SA14, U19, U20, U22, U25, IA31, IA32, SOI34, SOI36, SOI37, SOI39, B40, B41, M49, M52 kodlu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 29 ifadeye ait Cronbach Alpha değerinin 0,778 olduğu görülmüştür. Sosyal bilimlerde 0,60 ve 0,80 değerleri arasında olduğunda güvenilirliğin iyi olduğunu ifade eden bu değer, ölçeğin güvenilirliğinin iyi olduğunu göstermektedir.[86] Bu çerçevede başarma güdüsü ile ilgili hipotez testleri gerçekleştirilirken, her boyut altındaki ifadelerin ortalamaları kullanılmıştır.

Varyans açıklamaları ise aşağıdaki belirtilmiştir.

	Karelenmiş Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları		
Değişken	Toplam	Varyansın % oranı	Kümülatif %
1	3,194	11,012	11,012
2	3,014	10,394	21,407
3	2,791	9,624	31,031
4	2,739	9,444	40,475
5	2,175	7,502	47,976
6	1,787	6,163	54,139
7	1,527	5,265	59,404

5.1.2. Organizasyonel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Güvenilirlik Analizleri

Allen, Meyer ve Smith tarafından geliştirilmiş olan Organizasyonel Bağlılık Ölçeği 3 boyutlu ve toplam 18 ifadeden oluşan bir ölçektir. Organizasyonel Bağlılık

[86] Pınar Süral Özer, Ömür N. Timurcanday Özmen ve Engin Deniz Eriş, s.566.

Ölçeği'nin geçerliliğini tespit etmek için uygulanan faktör analizine ilişkin sonuçlar şu şekildedir:

Tablo 3. Organizasyonel Bağlılık Ölçeği KMO and Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü		,854
Bartlett Küresellik Testi	Sig.	,000

Gerçekleştirilen analiz sonucunda elde edilen sonuçlar çerçevesinde, değişkenler arası korelasyonların faktör analizine uygunluğunu test eden KMO değeri 0,854 olarak tespit edilmiştir. Sosyal bilimler alanında 0,60 değerinin üzerinde olması gereken bu değer, organizasyonel bağlılık ölçeğine ilişkin değişkenlerin analize uygunluğunun, beklenen seviyenin üzerinde olduğunu göstermektedir. 0,05 anlamlılık derecesine göre anlamlı olarak belirlenmiş olan Bartlett Küresellik testi, değişkenler arasında faktör analizi yapmaya yeterli düzeyde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda, tüm ifadeler üç boyut altında toplanmıştır. İlgili ölçeğe ilişkin faktör yükleri Tablo 4'de sunulmuştur.

Tablo 4. Organizasyonel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri

	Faktör Yükleri		
İfadeler	Boyut 1	Boyut 2	Boyut 3
DE10	,822		
DE9	,784		
DE12	,688		
DE8	,631		
DE7	,503		
DU5		,804	
DU2		,760	
DU6		,750	
DU1		,565	
N18			,838
N16			,742
N17			,601

Yapılan faktör analizi sonucunda faktör yükleri yeterli büyüklükte olmayan ve farklı boyutlar altında toplanan DU3, DU4, DE11, N13, N14, N15 kodlu ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Geriye kalan 12 ifadeye ait Cronbach Alpha değerinin 0,858 olduğu görülmüştür. Bu da ölçeğin güvenilirliğinin iyi olduğunu gösteren bir değerdir. Bu çerçevede organizasyonel bağlılıkla ilgili hipotez testleri gerçekleştirilirken, her boyut altındaki ifadelerin ortalamaları kullanılmıştır.

Varyans açıklamaları ise aşağıdaki belirtilmiştir.

	Karelenmiş Yüklemelerin Döndürülmüş Toplamları		
Değişken	Toplam	Varyansın % Oranı	Kümülatif %
1	2,807	23,391	23,391
2	2,565	21,376	44,767
3	2,103	17,526	62,293

5.2. BETİMLEYİCİ BULGULAR ve GENEL ORTALAMALAR

Tez çalışması kapsamında yürütülen bu araştırma, ağırlıklı olarak İstanbul olmak üzere, Antalya ve Ankara'da da faaliyet gösteren bir fast food şirketinden elde edilen verilerle gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya 122 ekip üyesi, 62 motokurye ve 47 restoran yöneticisi katılmıştır. Araştırmaya katılan kişilerden 64'ü 1 yıldan az süredir şirkette çalışmaktadır. 98 kişi 1-3 yıl arasında, 33 kişi 3-5 yıl arasında, 36 kişi de 5 yıldan uzun süredir şirkette çalışmaktadır. 170 erkek ve 61 kadın araştırmaya katılmıştır. 18-22 yaş aralığında 85 kişi, 23-27 yaş aralığında 64, 28-31 yaş aralığında 49, 32 ve üzeri yaş aralığında 33 kişi bulunmaktadır.

Tez çalışması çerçevesinde gerçekleştirilen araştırma kapsamında ölçek ve ölçek boyutlarına ilişkin ortalamalar Tablo 5'te sunulmuştur.

Tablo 5. Ölçekler ve Boyutlarına İlişkin Temel Ortalamalar

	N	Ortalama	Standart sapma
İş Ahlakı	231	2,0632	,86998
Statü Arzusu	231	3,9123	,80498
Mükemmeliyetçilik	231	4,2364	,65652
Baskınlık	231	3,4061	,82681

Rekabetçilik	231	4,0097	,74794
Sahip Olma İsteği	231	3,3983	,84449
Uzmanlık	231	3,5960	,76411
Devamlılık Bağlılığı	231	3,1628	,92153
Duygusal Bağlılık	231	4,0119	,75081
Normatif Bağlılık	231	3,3420	,92100

Çalışanların başarma güdülerine ilişkin en fazla ortalamalar, sırasıyla mükemmeliyetçilik, rekabetçilik ve statü arzusunda görünmektedir. En az ortalama ise iş ahlakı boyutundadır.

Organizasyonel bağlılık boyutları içerisinde ise en fazla ortalama, duygusal bağlılıktadır. En az ortalama ise devamlılık bağlılığındadır.

5.3. HİPOTEZ TESTLERİ

Bu bölümde tez çalışması kapsamında araştırılan temel hipotezlere ilişkin test ve sonuçlara yer verilmiştir.

5.3.1. Başarma Güdüsü Alt Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi

İlk temel hipotez fast food çalışanlarının başarma güdülerinin duygusal bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmaya yöneliktir. Bu kapsamda öncelikle başarma güdüsü alt boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki incelenecektir. İlgili verilere Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Başarma Güdüsünün Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık (2 kuyruk)
İş Ahlakı	-0,029	0,656
Statü Arzusu	,313**	0
Mükemmeliyetçilik	,235**	0
Baskınlık	,239**	0
Rekabetçilik	,344**	0
Sahip Olma İsteği	-0,016	0,808
Uzmanlık	,214**	0,001

**Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. (2 kuyruk)

Bu çerçevede bakıldığında İş Ahlakı ve Sahip Olma İsteği ile Duygusal Bağlılık arasında anlamlı bir korelasyon bulunamazken; Statü Arzusu, Mükemmeliyetçilik, Baskınlık, Rekabetçilik ve Uzmanlık alt boyutları ile Duygusal bağlılık arasında korelasyon bulunmuştur. Bu alt boyutlar içinde en yüksek korelasyon Rekabetçilik ve Statü Arzusunda bulunmaktadır.

Çalışanların diğerlerinden daha iyi olma veya diğerlerini geçme duygusunu betimleyen Rekabetçilik ile Duygusal Bağlılıkları arasında olumlu bir ilişki çıkmıştır. Kurum içinde rekabet ortamı yaratılmasının, kişilerin kurum içinde çalışmaya devam etmesine neden olacağı düşünülebilir. Mücadele edilecek bir ortam, varılacak bir hedef olmasının bunu sağlayabileceği belirtilebilir.

Aynı şekilde Statü Arzusunun da kişilerin duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Kendisi için daha iyisini isteyen çalışan, toplum içindeki yeriyle ilgili iyileştirmeleri işyeri aracılığıyla yapacağından duygusal bağlılığının yüksek olacağı yorumu yapılabilir.

Duygusal bağlılık ile aralarında korelasyon bulunan, başarma güdüsü alt boyutlarından Statü Arzusu, Mükemmeliyetçilik, Baskınlık, Rekabetçilik ve Uzmanlık arasında regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 7. Başarma Güdüsünün Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,416[a]	,173	,154	,69047

a: Bağımsız Değişkenler: (Sabit değer), Uzmanlık, Baskınlık, Rekabetçilik, Mükemmeliyetçilik, Statü Arzusu

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

R=çok değişkenli regresyon katsayısı, R^2=çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı

Bu modele göre başarma güdüsünün ilgili alt boyutlarının, yani bağımsız değişkenlerin, duygusal bağlılığı açıklama gücü 0,416 oranında gerçekleşmiştir. Çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı 0,173 ve düzeltilmiş çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı ise 0,154'tür.

Tablo 8. Başarma Güdüsünün Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	22,385	5	4,477	9,391	,000[a]
Artık Değer	107,269	225	,477		
Total	129,655	230			

a: Bağımsız Değişkenler: (Sabit değer), Uzmanlık, Baskınlık, Rekabetçilik, Mükemmeliyetçilik, Statü Arzusu

Anova testindeki anlamlılık değeri 0,05'in altında olduğundan model istatistiki olarak anlamlıdır. Bu oran değişkenlerin birbirinden anlamlı farklılıklarının olduğunu göstermektedir.

Buradaki model şu şekilde özetlenebilir:

Duygusal Bağlılık = 1,717+ 0,105 Statü Arzusu+ 0,233 Rekabetçilik+ 0,104 Mükemmeliyetçilik+ 0,95 Baskınlık+ 0,53 Uzmanlık

Tablo 9. Başarma Güdüsünün Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Katsayıları Tablosu

	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		
Model	B	Sdt. Hata	Beta	t	Pçift
(Sabit Değer)	1,717	,366		4,691	,000
Statü Arzusu	,105	,074	,112	1,423	,156
Mükemmeliyetçilik	,104	,076	,091	1,362	,175
Baskınlık	,095	,063	,104	1,492	,137
Rekabetçilik	,233	,069	,232	3,367	,001
Uzmanlık	,053	,067	,054	,785	,433

B= standart olmayan regresyon katsayısı, Beta= standart regresyon katsayısı, T= t- testi değeri

Sonuçlara bakıldığında anlamlılık değerleri içerisinde sadece Rekabetçilik alt boyutunun 0,001 değeriyle, 0,05'ten küçük olduğu görülecektir. Bu da bu araştırma kapsamında sadece Rekabetçilik boyutunun ve Duygusal bağlılık boyutu üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Statü Arzusu, Mükemmeliyetçilik, Baskınlık ve Uzmanlık boyutlarının Duygusal Bağlılığı tahmin etme gücü anlamlı düzeyde değildir.

Bu nedenle kısmi regresyon katsayıları istatistiki olarak anlamlı olmayan diğer boyutlar 1.modelden çıkarılarak regresyon modeli yeniden oluşturulmuştur. 2. Model olarak, sadece Rekabetçilik ve Duygusal bağlılık boyutları arasındaki Regresyon analizi yapılmıştır. Bununla ilgili sonuçlar aşağıdaki tablolarda görülmektedir.

Tablo 10. Rekabetçilik Alt Boyutu ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
2	,344[a]	,118	,114	,70657

a: Bağımsız Değişkenler: (Sabit değer), Rekabetçilik, Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık
R=çok değişkenli regresyon katsayısı, R^2=çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı

Bu modele göre rekabetçilik alt boyutunun, yani bağımsız değişkenin, duygusal bağlılığı açıklama gücü 0,344 oranında gerçekleşmiştir. Çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı 0,118 ve düzeltilmiş çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı ise 0,114'tür.

Tablo 11. Rekabetçilik Alt Boyutu ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	15,329	1	15,329	30,705	,000[a]
Artık Değer	114,326	229	,499		
Total	129,655	230			

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit Değer), Rekabetçilik

Rekabetçiliğin Duygusal Bağlılığı tahmin gücüne ilişkin ikinci model ise, anlamlılık değeri 0,05'in altında çıktığından, tamamen anlamlı bulunmuştur.

Buradaki model şu şekilde özetlenebilir:
Duygusal Bağlılık = 2,628+ 0,345 Rekabetçilik

Tablo 12. Rekabetçilik Alt Boyutu Regresyon Katsayıları Tablosu

Model	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		
	B	Sdt. Hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit Değer)	2,628	,254		10,344	,000
Rekabetçilik	,345	,062	,344	5,541	,000

B= standart olmayan regresyon katsayısı, Beta= standart regresyon katsayısı, T= t- testi değeri

Oluşturulan yeni regresyon modeli tamamen anlamlı bulunmuştur.

5.3.2. Başarma Güdüsü Alt Boyutlarının Normatif Bağlılığa Etkisi

İkinci temel hipotez fast food çalışanlarının başarma güdülerinin normatif bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmaya yöneliktir. İlgili verilere Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analizlere ilişkin sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 13. Başarma Güdüsünün Alt Boyutları ile Normatif Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık (2 kuyruk)
İş Ahlakı	,001	,991
Statü Arzusu	,094	,155
Mükemmeliyetçilik	,011	,868
Baskınlık	,101	,125
Rekabetçilik	,313**	,000
Sahip Olma İsteği	-,075	,259
Uzmanlık	,113	,087

**Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. (2 kuyruk)

Bu çerçevede bakıldığında sadece Rekabetçilik ve Normatif Bağlılık arasında korelasyon bulunmuştur. Statü Arzusu, Mükemmeliyetçilik, Baskınlık, Uzmanlık, İş Ahlakı ve Sahip Olma isteği ile Normatif Bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki kurulamamıştır.

Çalışanların diğerlerinden daha iyi olma veya diğerlerini geçme duygusunu betimleyen Rekabetçilik ile Normatif Bağlılıkları arasında bir ilişki çıkmıştır. Kurum içinde rekabet ortamı yaratılmasının, kişilerin kurum içinde çalışmaya devam etmesine neden olacağı düşünülebilir.

Tüm yorumlara karşın beklenen düzeyde bir korelasyon sağlanamadığı söylenebilir. Yine de belli düzeyde korelasyon bulunduğundan Rekabetçilik ile Normatif Bağlılık arasında regresyon analizi yapılmıştır.

Tablo 14. Rekabetçilik Alt Boyutu ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,313[a]	,098	,094	,87668

a: Bağımsız Değişkenler: (Sabit değer), Rekabetçilik, Bağımlı Değişken: Normatif Bağlılık

R=çok değişkenli regresyon katsayısı, R^2=çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı

Bu modele göre rekabetçilik alt boyutunun, yani bağımsız değişkenin, normatif bağlılığı açıklama gücü 0,313 oranında gerçekleşmiştir. Çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı 0,098 ve düzeltilmiş çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı ise 0,94'tür. Tek bağımsız değişken olduğu için çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısının düşük olması kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 15. Rekabetçilik Alt Boyutu ile Normatif Bağlılık Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	19,093	1	19,093	24,842	,000[a]
Artık Değer	176,001	229	,769		
Total	195,094	230			

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit Değer), Rekabetçilik

Anova testindeki anlamlılık değeri 0,05'in altında çıktığından model anlamlıdır.

Buradaki model şu şekilde özetlenebilir:

Normatif Bağlılık = 1,797+ 0,385 Rekabetçilik

Tablo 16. Rekabetçilik Alt Boyutu Regresyon Katsayıları Tablosu

	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		
Model	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit Değer)	1,797	,315		5,702	,000
Rekabetçilik	,385	,077	,313	4,984	,000

B= standart olmayan regresyon katsayısı, Beta= standart regresyon katsayısı, T= t- testi değeri

5.3.3. Başarma Güdüsü Alt Boyutlarının Devamlılık Bağlılığına Etkisi

Son temel hipotez fast food çalışanlarının başarma güdülerinin devamlılık bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmaya yöneliktir. İlgili verilere Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Bu analizlere ilişkin sonuçlar Tablo 16'da sunulmuştur.

Tablo 17. Başarma Güdüsünün Alt Boyutları ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

	Pearson Korelasyon Katsayısı	Anlamlılık (2 kuyruklu)
İş Ahlakı	,140*	,034
Statü Arzusu	,113	,086
Mükemmeliyetçilik	,027	,687
Baskınlık	,040	,545
Rekabetçilik	,291**	,000
Sahip Olma İsteği	,043	,512
Uzmanlık	,150*	,023

*Korelasyon 0,005 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. (2 kuyruk)
**Korelasyon 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlıdır. (2 kuyruk)

Bu tabloya bakıldığında en güçlü korelasyonun Rekabetçilik ve Devamlılık Bağlılığı arasında olduğu görülmektedir. İş ahlakı ve Uzmanlık ile Rekabetçiliğe göre daha zayıf da olsa Devamlılık bağlılığı ile korelasyonları olduğu görülmektedir. Statü Arzusu, Mükemmeliyetçilik, Baskınlık ve Sahip Olma İsteği ile Devamlılık bağlılığı arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 18. İş Ahlakı, Rekabetçilik ve Uzmanlık Alt Boyutu ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
1	,340[a]	,115	,104	,87247

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit Değer), İş Ahlakı, Rekabetçilik, Uzmanlık
R=çok değişkenli regresyon katsayısı, R^2=çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı

Bu modele göre rekabetçilik alt boyutunun, yani bağımsız değişkenin, devamlılık bağlılığını açıklama gücü 0,340 oranında gerçekleşmiştir. Çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı 0,115 ve düzeltilmiş çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı ise 0,104'tür.

Tablo 19. İş Ahlakı, Rekabetçilik ve Uzmanlık Alt Boyutu ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Kareler Toplamı	F	Anlamlılık
Regresyon	22,528	3	7,509	9,865	,000[a]
Artık Değer	172,792	227	,761		
Total	195,320	230			

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), İş Ahlakı, Rekabetçilik, Uzmanlık

Anova testindeki anlamlılık değeri 0,05'in altında çıktığından model anlamlıdır.

Tablo 20. İş Ahlakı, Rekabetçilik ve Uzmanlık Alt Boyutu Regresyon Katsayıları Tablosu

	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		
Model	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit Değer)	1,094	,402		2,724	,007
Rekabetçilik	,342	,081	,277	4,233	,000
Uzmanlık	,095	,079	,079	1,201	,231
İş Ahlakı	,173	,066	,163	2,604	,010

B= standart olmayan regresyon katsayısı, Beta= standart regresyon katsayısı, T= t- testi değeri

Yukarıdaki tabloya göre kısmi regresyon katsayıları istatistiki olarak anlamlı olmayan Uzmanlık alt boyutu 1.modelden çıkarılarak regresyon modeli yeniden oluşturulmuştur. 2. Model olarak, sadece Rekabetçilik ve Duygusal bağlılık boyutları arasındaki Regresyon analizi yapılmıştır.

Burada ortaya çıkan model şu şekilde özetlenebilir:
Devamlılık Bağlılığı = 1,094+ 0,342 Rekabetçilik + 0,173 İş Ahlakı

Tablo 21. İş Ahlakı ve Rekabetçilik Alt Boyutu ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Tahminlemenin Standart Hatası
2	,331[a]	,110	,102	,87331

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit Değer), İş Ahlakı, Rekabetçilik

Bu modele göre rekabetçilik alt boyutunun, yani bağımsız değişkenin, duygusal bağlılığı açıklama gücü 0,331 oranında gerçekleşmiştir. Çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı 0,110 ve düzeltilmiş çok değişkenli regresyon belirlilik katsayısı ise 0,102'dir.

Tablo 22. İş Ahlakı ve Rekabetçilik Alt Boyutu ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki Regresyon Analizi ANOVA Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık
Regresyon	21,430	2	10,715	14,049	,000[a]
Artık Değer	173,890	228	,763		
Total	195,320	230			

a. Bağımsız Değişkenler: (Sabit), İş Ahlakı, Rekabetçilik

Anova testindeki anlamlılık değeri 0,05'in altında çıktığından model anlamlıdır.

Tablo 23. İş Ahlakı ve Rekabetçilik Alt Boyutu Regresyon Katsayıları Tablosu

	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış		
Model	B	Std. Hata	Beta	t	Anlamlılık
(Sabit Değer)	1,330	,351		3,793	,000
Rekabetçilik	,371	,077	,301	4,805	,000
İş Ahlakı	,168	,066	,159	2,532	,012

B= standart olmayan regresyon katsayısı, Beta= standart regresyon katsayısı, T= t- testi değeri, Pçift= çift yönlü hipotez testi olasılık değeri

5.3.4. Alt Hipotezler

Bu aşamada ise, demografik bilgilerde yer alan şirket, kıdem, eğitim durumu, yaş ve ünvanlar ile çalışanlar başarma güdüsü ve organizasyonel bağlılıklarına ilişkin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı sınanmıştır. 3 ünvan grubunda yapılan ANOVA testinde sadece ünvanla ilgili anlamlı farklılık çıktığından ilgili analizler gösterilmiştir. İkinci aşamada, Ekip Üyesi ve Motokurye "Çalışan" ünvanı altında toplanmış, Restoran Yöneticisi ünvanı da "Yönetici" ünvanına dönüştürülmüştür. Bu şekilde 2 grupta toplanabildiği için t-testi uygulanmıştır.

Tablo 24. Başarma Güdüsü ve Organizasyonel Bağlılık Alt Boyutlarının Unvan Açısından Farklılıkları

	Levene Testi		t-testi	
	F	Anlamlılık	t	Anlamlılık (2 kuyruklu)
Statü Arzusu	3,793	,053	-3,236	,001
Mükemmeliyetçilik	3,276	,072	-2,959	003
Baskınlık	1,503	,222	-5,911	,000
Devamlılık Bağlılığı	,247	,619	4,078	,000

T-testinde anlamlılık (2 kuyruklu) sonuçlarının 0,05'in altında olması nedeniyle ünvana göre anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir. Levene testinde ise anlamlılık düzeyleri 0,05'in üstünde olduğundan varyansların denk olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 25. Başarma Güdüsü ve Organizasyonel Bağlılık İlgili Alt Boyutlarının Unvan Açısından Genel Ortalamaları

	ÜNVAN	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Statü Arzusu	Çalışan	184	3,8274	,82881	,06110
	Yönetici	47	4,2447	,60453	,08818
Mükemmeliyetçilik	Çalışan	184	4,1728	,67615	,04985
	Yönetici	47	4,4851	,50690	,07394
Baskınlık	Çalışan	184	3,2543	,79540	,05864
	Yönetici	47	4,0000	,66985	,09771
Devamlılık Bağlılığı	Çalışan	184	3,2837	,90497	,06672
	Yönetici	47	2,6894	,83698	,12209

Yöneticilerin özellikle Mükemmeliyetçilik ve Statü Arzusu ortalamalarının çok yüksek olduğu tespit edilmiştir. Yine Baskınlık da yüksek denebilecek düzeydedir. Çalışanlarda ise en yüksek çıkan ortalama yine Mükemmeliyetçilik boyutundadır. Çalışanlar için ikinci sırada önemli olan Statü Arzusu boyutudur. Çalışanların en iyiye ulaşmak ve daha iyi bir statünün göstergesi olan bir ünvanda olmak eğilimlerinin güçlü olduğu söylenebilir. Fakat burada dikkat edilmesi gereken, sayı olarak çalışanların yöneticilere göre çok daha fazla olmasıdır. Bunun da sonuçları etkileyebileceği göz ardı edilmemelidir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Son yıllarda, özellikle son 30 yılda toplumsal yaşamın şekillenmesi modern yaşam adı altında pek çok değişimi ve dönüşümü beraberinde getirmiştir. Alışkanlıklarımız ve yaşantımızda meydana gelen bu değişimler çalışma yaşamından sosyal hayata, toplumsal ilişkilerden temel ihtiyaçlarımızın karşılanmasına kadar pek çok alanda kendini göstermiştir. Modern yaşam ve sınırlı zaman arasında sıkışıp kalan insanlar artık zamanını iyi planlamak ve hızlı yaşamak durumundadır. Böylelikle artık ulaşımdan tüketime, yemek yeme alışkanlıklarından ev yaşamına kadar birçok alanda hızlı hareket etmek temel kuraldır. Dolayısıyla çalışma hayatından zaman çalarak evde yemek yapması giderek zorlaşmaktadır. Özellikle büyük şehirlerde geniş aileler yerlerini çekirdek aileye bırakmaya başlamış ve mutfak kültüründe farklılıklar meydana gelmiştir. Artık insanlar her gün evde yemek yapmak yerine, bu ihtiyaçlarını dışarıda gidermeyi tercih etmektedir. Bu şekilde tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de, kolay ve hızlı sunulabilen bir yemek sektörü oluşmuştur. "Fast food" diye de tabir edilen bu sektör gün geçtikçe yaygınlaşmakta ve toplum tarafından daha da benimsenir hale gelmektedir.

Bu sektör özellikle gençler için iyi bir iş imkânı oluşturmaktadır. İşin yapısı gereği okul hayatı devam eden veya vardiyalı olarak çalışmayı isteyen kişilerce tercih edilmektedir. Yapısı gereği sürekli ayakta çalışılması gereken bu iş, bir esnaflık bilgisi gerektirirken, aynı zamanda operasyonel iş bilgisine hakim olmayı da gerektirmektedir. Dinamik ve hareketli ortamından dolayı genellikle gençler tarafından tercih edilmekte, bu nedenle de kariyer beklentileri henüz netleşmemiş bu gençler, kısa süre sonra ayrılabilmektedir. Bununla bağlantılı olarak bu sektörde genel olarak işgücü devir hızı yüksektir. Şirketler ise çalışanlara yaptıkları yatırımın kaybolmaması amacıyla, fast food çalışanlarının örgüte bağlılıklarını arttırabilmek için çeşitli yöntemler aramaktadır. Yapılan araştırma bahsi geçen bu organizasyonel bağlılığı sağlayabilmek için başarma güdüsünün etkisinin ne yönde olduğunu görmeyi amaçlamıştır.

Araştırma sonuçlarına göre Başarma Güdüsünün alt boyutlarından Rekabetçilik, Statü Arzusu, Mükemmeliyetçilik, Baskınlık ve Uzmanlık ile Duygusal Bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Özellikle de en güçlü istatistiki ilişkinin Rekabetçilik ve Statü Arzusu ile Duygusal Bağlılık arasında olduğu görülmüştür. Fakat etki söz konusu olduğunda sadece Rekabetçiliğin Duygusal Bağlılığa istatistiki olarak etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.

Rekabetçilik hem kişiler hem de şirketler arasında olabileceğinden, rekabetçiliğin bu araştırmaya katılan kişilerin şirkete olan duygusal bağlılıklarını, olumlu yönde etkilediği ortaya konmuştur. Şirketler arasındaki rekabetin, kişilerin kendi şirketlerini daha fazla sahiplenmeleri yönünde bir etkisi olabilmektedir. Burada kişilerde var olan rekabetçilik duygusu, kendi şirketlerinin hedefleriyle birleşerek, başka şirketlerden daha iyi olma eğilimi olarak ortaya çıkmaktadır. Restoranlarda çalışanların, kişisel ilişkileriyle kendilerine yakın bir başka firmanın restoranıyla ilgili her tür satış sonucu veya idari sıkıntıları rahatça öğrenebildikleri de göz önünde bulundurulursa, rekabet edecekleri noktanın neler olduğu hakkında daha rahat yorum yaptıkları söylenebilir.

Rekabetin ön planda olduğu diğer bir durum da fast food restoranlarında sık sık rastlanan çalışanlar arası ödüllü yarışmalardır. O gün belli miktarda satış yapan kişiye, belli bir miktar para ödülü, hediye çeki veya altın gibi ödüller verileceği açıklanır. Bu gibi yarışmaları kazanmak için satış yaparak diğer arkadaşlarıyla olan rekabeti kazanmak durumunda olan çalışanlar, zaten rekabet ortamını sevmekte ve kişilik özelliği olarak bu eğilimdeyseler, şirketlerine bu ortamı oluşturmasından dolayı duygusal olarak bağlanmaktadırlar. Ayrıca çalışanlar arasında rekabet ortamı yaratan uygulamalar sonucunda, bu yarışmalar çalışanları yakınlaştırmakta, arkadaşlıklarını pekiştirmekte ve arkadaşlarının olduğu bu ortama duygusal olarak daha çok bağlanmaktadırlar. Çoğu zaman yarışma ile başlayan bu rekabet, sonunda yerini ekip olarak satış yapmanın sevincine bırakmaktadır.

Normatif Bağlılık ile başarma güdüsü alt boyutlarından sadece Rekabetçilik arasında istatistiki bir ilişki kurulabilmiştir. Analizler sonucunda Rekabetçiliğin Normatif

Bağlılığı olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir. Kişilerin kendileriyle ve diğerleriyle girdiği bu yarış, ahlaki olarak kurumda devam etme eğilimlerini arttırmaktadır. Birçok şirkete ait fast food restoranlarında belli bir hiyerarşi ve kariyer adımları bulunmaktadır. Kişiler performanslarına göre değerlendirilmekte, iyi performans gösterenler bir üstleri tarafından terfi için önerilmektedirler. Bu terfinin gerçekleşebilmesi için kurum çalışanlara belli eğitimler vermektedir. Özellikle de rekabetçilik eğilimi yüksek olan kişilere bu terfi sistemi oldukça cazip gelmekte, terfi gerçekleşmese bile bu kurumun kendisine değer verdiğini bilen çalışan, kendini kuruma borçlu hissetmekte ve devam etmeyi bir görev gibi algılamaktadır.

Devamlılık Bağlılığı ile İş Ahlakı, Rekabetçilik ve Uzmanlık arasında istatistiki olarak ilişki kurulabilmiştir. Yapılan analizler sonucunda özellikle Rekabetçilik ve İş Ahlakı alt boyutlarının Devamlılık Bağlılığına etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmaya katılan kişilerin rekabetçilik eğilimleri, dışarıda daha iyi alternatifler bulamama endişesiyle kurumda işlerine devam etmelerine neden olabilmektedir. Fazla başarı yönelimli olmanın başarısızlık korkusu yarattığı gibi, rekabetçilik duygusunun fazla olması, daha iyi bir fırsat ararken elindekinden de olma korkusuna neden olabilmektedir. Bu nedenle bağlantılı olarak işten ayrılan kişilerin, dışarıdaki imkânları gördükten sonra, çok kısa sürede geri dönmek istedikleri gözlemlenmiştir.

İş Ahlakı alt boyutunun Devamlılık Bağlılığına istatistiki olarak olumlu etkisi olması ise, şirketin çalışana yaptığı yatırımların karşılığında kişinin kendini etik olarak şirkette çalışmak zorunda hissetmesi ile açıklanabilir. Verilen eğitimler, proje bazlı kişisel gelişimlerini arttıran sorumluluklar ve yönetim tarzı; kişileri, imkânları daha iyi başka bir kuruma geçmekten alıkoymaktadır.

Bu araştırmaya katılan Restoran Yöneticilerinin Mükemmeliyetçilik, Statü Arzusu ve Baskınlıklarının genel ortalamaları oldukça yüksektir. Çalışanlarda ise yine Mükemmeliyetçilik ve Statü Arzusunun yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu sektörde operasyonel işlerin yazılı kurallara oturtulmuş ve sürekli denetleniyor olması, yönetici çalışan farkı olmaksızın bu eğilimi tetikleyebilecektir. Aynı şekilde önce restoran içinde, sonra da kurum içinde iyi bir statü ve ünvan kazanabilme arzusu

sürekli gündemdedir. Bu da merkezin düzenli olarak organize ettiği terfi eğitimleri ve sınavları ile tetiklenmektedir. Yöneticilerde karşısındakine göre daha baskın olma eğiliminin güçlü olması ise olası bir sonuçtur. Özellikle bu sektörde, yaşı genç insanların çalıştığı düşünülürse, yöneticilerin bu eğilime sahip olması karşısındaki genç insanlara sözlerini geçirebilmek açısından bir avantaja dönüşmektedir.

Yapılan bir araştırmada restoran yöneticilerinin, restoranda çalışan alt kademe personel üzerinde büyük etkisi olduğu görülmüştür.[87] Restoran Yöneticisi, çalışan için bir nevi işletme yönetimini temsil etmektedir. Çünkü çalışanlara şirketin kural ve politikalarını ileten ve bunların uygulanmasını sağlayan kişiler Restoran Yöneticileridir. Aynı şekilde restoran çalışanlarının izinlerini, çalışma şartları gibi konuları organize eden kişiler de Restoran Yöneticileri olduğundan, çalışanların kuruma karşı hissettiği duygusal bağlılıklarının bu yöneticilerden etkilenmesi gibi durumlar olasıdır. Dolayısıyla restoran içinde, yıkıcı olmayacak şekilde bir rekabet ortamı oluşturma konusunda restoran yöneticilerine önemli bir rol düşmektedir. Restoran yöneticilerine bu süreçleri yönetebilmeleri için yol gösterici eğitimler verilmesi, kısmi olarak bağlılığı arttırma konusunda destek verecektir.

Yıkıcı olmayan düzeyde rekabet oluşturmak, bu araştırmadaki şirket için organizasyonel bağlılığı her üç boyutta da olumlu ölçüde etkileyebilecektir. Bu nedenle çeşitli yarışmalar düzenlenmesi, ödüllendirme ve öneri sistemleri gibi kişilerin kendilerini ön plana çıkarabilmesine olanak tanıyan sistemler kurulması, çalışanların organizasyona daha uzun süre kalmalarını sağlayacaktır.

[87] Tuğba Şen, "İş tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma", Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008, s.126.

KAYNAKÇA

Ağca, Veysel ve Ertan, Hayrettin. "Duygusal Bağlılık İçsel Motivasyon İlişkisi: Antalya'da Beş Yıldızlı Otellerde Bir İnceleme", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, (C,X,S II, 2008).

Altınok, Hülya. "İşbirlikli ve Bireysel Kavram Haritalamanın Fen Başarısı ve Başarma Güdüsü Üzerindeki Etkileri", 15.12.2009, http://www.qafqaz.edu.az/journal/HULYA%20ALTINOK.pdf

Arık, İsmail Alev. *Motivasyon ve Heyecana Giriş*, İstanbul: Çantay Kitabevi, 1996, s.318. Bu eserden alıntıyı yapan: **Kalafat, Sezai.** Üstünlerde Motivasyonun Rolü, 20.11.2009, http://www.donusumkonagi.net/makale.asp?id=6007&baslik=ustunlerde_motivasyonun_rolu&i=okull_problemler

Aydın, Orhan. *Davranış Bilimlerine Giriş,* 3.b., Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004.

Balaban, Can. Üst Düzey Yönetici Doyumlanma ve Güdülenmeleri İle İşletme Verimliliği Arasındaki Bağlantı, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, 2006.

Bayraktaroğlu, S. ve Tunçbilek, M. "Bilgi Toplumunda Yöneticilik", 02.01.2010, <http://www.ikademi.com/stratejik-insan-kaynaklari-yonetimi/111bilgi-toplumunda-yoneticilik.html>

Bayram, Levent. "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, *Sayıştay Dergisi*, 59, 22.06.2009, http://www.sayistay.gov.tr/yayin/dergi/icerik/der59m6.pdf

Baysal, A. Can ve Tekarslan, Erdal. *Davranış Bilimleri*, İstanbul: İÜ İşletme

Fakültesi, 1998.

Benkhoff, Birgit. Catching up on competitors: how organizations can motivate employees to work harder, *The International Journal of Human Resources Management*, 7:3 September, 1996.

Brooks, Ian. *Organisational Behaviour*, 2. Edition, UK: Prentice Hall, 2003.

Botton, Alain De. Statü Endişesi, Sel Yayıncılık, 2008.

Can, Halil. *Başarı Güdüsü ve Yönetsel Başarı*, Ankara: Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları, 1985.

Cassidy, Tony and Lynn, Richard. A multifactorial Approach to Achievement Motivation: The Development of a Comprehensive Measure, The Journal of Occupational Psychology, 62, 301-312, 1989.

Collins, Christopher J., Hanges, Paul J., Locke, Edwin A. " The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behaviour: A Meta-Analysis", Human Performance, 17 (1),2004.

Cüceloğlu, Doğan. İnsan ve Davranışı, Remzi Kitabevi, 2000.

Çakar, Nigar Demircan ve Ceylan, Adnan. "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 52-66, 2005.

"David Mcclelland's Motivational Needs Theory, 22.08.2009, <http://www.businessballs.com/davidmcclelland.htm>.

Deconinck, James B. & Bachmann, Duane P. "Organizational Commitment and

Turnover Intension of Marketing Managers", *Journal of Applied Business Research Marketing,* Vol. 10, Issue 3, Summer 1994.

Demirkaya, Harun. Tarım Toplumundan Bilgi Toplumuna İnsan Kaynakları Yönetiminde Değişim, Erciyes Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı 27, Temmuz-Aralık 2006

Doğan, Selen ve Kılıç, Selçuk. "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:29, Temmuz-Aralık 2007.

Elizur,D. and Shye S. "Values & Motivation to Work", Proceedings of the Third International Conference On Work and Organizational Values, The International Society for the Study of Work and Organizational Values, Karlovy-Vary, Czechoslovakia, 1992.

Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları, 1998.

Gökçe, Asiye Toker. Bürokrasi Üzerine Düşünceler, *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Cilt 8, Sayı 4, Aralık 2008, 15.10.2009, <http://www.universitetoplum.org/text.php3?id=379>

Çöl, Güner. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi, 2004, Cilt 6. Sayı:2, 4-11.

Gül, Hasan. "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi", Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile Meslek Yüksekokulu, 12.05.2009, <http://eab.ege.edu.tr/pdf/2_1/C2-S1-M4.pdf>

Hancock, John G. ve Teevan, Richard C. "Fear of Failure and Risk-Taking Behaviour", Journal of Personality, Vol. 32, Issue 2, Jun 64.

Kapız, Serap."İşin Değişen Anlamı ve Birey Yaşamında Önemi", Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F. Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, 02.01.2010,<www.yeniekonomi.com/.../isin_degisen_anlami_ve_birey_yasaminda_onemi.doc>

Karahan, Atilla. Çalışma Ortamındaki Statü Farklılıklarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:X, Sayı 3, 2008.

Kaya, Nihat ve Selçuk, Seçil. "Bireysel Başarı Güdüsü Organizasyonel Bağlılığı Nasıl Etkiler?", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8 (2), 175-190, 2007.

Kızılkaya, Ertuğrul. Joseph A. Schumpeter'ın Girişimcilik Fikrine Dair Bir Not, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi (10), 2005.

Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo. *Organizational Behavior*, 6. Edition, USA: McGrawhill, 2004.

Lee, Hung-Wen and Liu, Ching-Hsiang. "The Relationship Among Achievement Motivation, Psychological Contract and Work Attitudes, Social Behavior and Personality", 37 (3),2009.

Lynn, Richard. What Makes People Rich, National Review, September 9, 1991.

M.Kidd, Jennifer and Smewing, Chris. The Role of the Supervisor in Career and Organizational Commitment, European Journal of Work And Organizational Psychology, 10 (1), 25-40, 2001.

McClelland, David C. and Burnham, David H. 03.12.2009, <http://hbr.org/2003/01/power-is-the-great-motivator/ar/1,par.5.>

Meder, Mehmet. "Bilgi Toplumu ve Toplumsal Değişim", *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 9, 2001

McClelland'ın Gereksinimler Kuramı (McClelland's Theory of Needs)" ,12.09.2009, http://www.e-motivasyon.net/McClelland-in-Gereksinimler-Kurami-McClelland-s-Theory-of-Needs.html

Necef, Şule. "Yeni Yönetim Teknikleri Ders Notları", Marmara Üniversitesi İİBF, Yayınlanmamış Eser, İstanbul, 2000.

Onaran, Oğuz. *Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları*, Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, 1981.

Özcan, Esen Burcu. "Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme", Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.

Özer, Pınar S., Özmen, Ö. N. T., ve Eriş, E. D. Öğrenilmiş Gereksinimlere Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması, Ege Akademik Bakış, 7 (2), 2007.

Özutku, Hatice. Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık ile İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt/Vol:37, sayı/No:2, 79-97, 2008.

Parlak, Zeki. "Sanayi Sosyolojisi Ders Notları". Marmara Üniversitesi İİBF. Yayınlanmamış Eser, İstanbul, 1998.

Ryan, E.Dean ve Lakie, L. Competitive and Noncompetitive Performance In Relation to Achievement Motive and Manifest Anxiety, Journal of Personality and Social Psychology, Vol.1, No.4, 342-345, 1965.

Sagie, Abraham and Elizur, Dov. "Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis", *Journal of Organizational Behaviour*, 20, 1999.

Sekman, Mümin. Her şey Seninle Başlar, Alfa Yayınları, 2005.

Sekman, Mümin. "Doğu Kültürü, Batı Kültürü ve Başarı Kültürü Üzerine, 05.10.2009, <http://www.muminsekman.com/makale.asp?M=1&id=32>

Schiffman, Leon G. ve Kanuk, Leslie Lazar. *Consumer Behavior*, New Jersey: Prentice Hall, 2007.

Sipahi, B., Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*, 2.baskı, İstanbul:Beta, 2008.

Şen, Tuğba. İş tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin Hızlı Yemek Sektöründe Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

Şişman, Mehmet. Örgütler ve Kültürler, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık, 2002.

Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H. ve Baysal, C. *Davranışın Sosyal Psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi, 2000.

Tekarslan, Erdal ve Baysal, Can. *Davranış Bilimleri*, İstanbul: Dönence Basım, 1998.

Thrash, Todd M. & Eliott, Andrew J. "Delimiting and İntegrating Achievement Motive and Goal Constructs", *Trends and Prospects in Motivation Research* (3–21), Netherlands: Kluwer Academic Publishers, 2001.

Tınaz, Pınar. Marmara Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Basılmamış Ders Notları, 2001.

Umay, Aysun. "Matematik Öğretmen Adaylarının Başarı Güdüsü Düzeyleri, Değişimi ve Değişimi Etkileyen Faktörler", *Hacettepe Üniversitesi Eğitim*

Fakültesi Dergisi, 22: 148-155, 2002.

Weiner, Bernard. "Attribution Theory, Achievement Motivation and the Educational Process", *Review of Educational Research*, Vol. 42, No.2, 1972, 203–215. Bu eserden alıntıyı yapan: http://www.e-motivasyon.net/4.-Basari Gudusu-ve_Nedensellik-Yukleme-Iliskisi.html

Yılmaz, Doğan. "İlaç Mümessillerinin Çalışma Yaşamı ve Çalışma İlişkileri", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.