

## BİREYSEL BAŞARI GÜDÜSÜ ORGANİZASYONEL BAĞLILIĞI NASIL ETKİLER?

### HOW DOES THE MOTIVE OF INDIVIDUAL ACHIEVEMENT AFFECT ORGANIZATIONAL COMMITMENT?

**Nihat KAYA**

GYTE, İşletme Fakültesi

**Seçil SELÇUK**

TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi

**ÖZET:** Bu araştırmanın amacı, çalışanların bireysel başarı güdüsü ve organizasyonel bağlılıkları arasındaki ilişkinin ölçülmesidir. Bu amaçla faktörler arasındaki ilişkileri test edebilmek için oluşturulan anket modeli, kamu sektöründe faaliyet gösteren 412 adet çalışan (teknik personel/ yönetici) üzerinde uygulanmıştır. Araştırmada ele alınan faktörler; başarı güdüsü ile ilgili olarak başarıya inanma, farklı olma, odaklanma ve bireysel sorumluluk alma, organizasyonel bağlılık ile ilgili olarak ise duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Araştırma sonuçlarına göre; duygusal bağlılık ile başarıya inanma ve farklı olma değişkenleri arasında pozitif yönde, bireysel sorumluluk alma değişkeni arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Devamlılık (zorunluluk) bağlılığı ve normatif (ahlaki) bağlılık değişkenleri ile sadece bireysel sorumluluk alma değişkeni arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Organizasyonel bağlılık değişkenlerinin, odaklanma değişkeni ile aralarında herhangi bir ilişkinin olmadığı dikkati çekmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Başarı güdüsü, Organizasyonel bağlılık.

**ABSTRACT:** The purpose of the research is to determine the relationship between individual achievement motive and organizational commitment of employees. With this purpose, to be able to test the relationships between the factors data collected from 412 employees (technical / management staff) working in different public organizations. The factors which have been studied in the research are; about achievement motive (confidence in success, competitiveness - status orientation, focus on work, in charge of individual task) and organizational commitment (affective commitment, continuance or calculative commitment and normative commitment). According to the analysis results; the factors which affect positively to personnel's perception of affective commitment are; confidence in success and being different. The factor which affects negatively to personnel's perception of affective commitment is in charge of individual task. The factor which affect positively to personnel's perception of continuance commitment and normative commitment is in charge of individual task. The results of this research show that there isn't any relationship between factor of focus on work and all organizational commitment factors.

**Keywords:** Achievement motive, Organizational commitment.

### 1. Giriş

Günümüz organizasyonları çalışanlarından çok çalışmanın ötesinde, onların hırslı bir şekilde başarıyı aramalarını ve sürekli sonuca yönelik çaba göstermelerini beklemektedir. Çalışanların yetkinlik sahibi olma, zorlukların üstesinden gelme, başarılı olma ve mükemmelliği gerçekleştirme özellikleri organizasyonlar tarafından daha çok dikkate alınmaktadır. Bu tür üstün özelliklere sahip çalışanların işletmelere çekilmesi ve aynı zamanda uzun dönemli olarak işletme amaçları doğrultusunda

hareket ettirilmelerine yönelik hususlar ön plana çıkmaktadır. Çalışanların işletme amaçları doğrultusunda harekete geçirilmesi, diğer bir deyişle motive edilmelerinin durumsal faktörlerle birlikte bireysel farklılıkların da incelenmesi gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. Organizasyonel amaçlar yanında çalışanların bireysel amaçlarının göz önüne alınması ve bu iki amaç yapısının uyumlaştırılması gereklidir. Çalışanların kendi bireysel amaçları peşinde koşmalarının nedenlerinden birisi “başarı güdüsü”dür. Başarılı olmak ve bu ihtiyacı tatmin etmek isteyen çalışanların, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmeleri daha kolay ve kendiliğinden işleyen bir süreçtir. Bu durum başarı güdüsü yüksek çalışanların sahip olduğu bireysel farklılığın ve bu farklılığın beraberinde getirdiği sonuçlarının daha derinlemesine incelenmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Nitelikli, yetkin ve başarı güdüsü yüksek çalışanların dahil oldukları organizasyona yönelik olumsuz tutumlar geliştirmelerinin, organizasyonu beğenmemelerinin ve en nihayetinde organizasyondan ayrılmalarının, organizasyonlar açısından olumsuz sonuçlar üreteceği açıktır. Bu tür olumsuz sonuçların meydana gelmesini önlemek için en önemli husus, çalışanların organizasyona karşı bağlılığını artırmaktır. Yaratıcı ve yenilikçi olmayan, aynı zamanda organizasyonel bağlılığı düşük çalışanların istihdam edildiği organizasyonların başarılı olmaları ve hayatta kalmaları zordur. Çalışan - organizasyon bütünleşmesini sağlamak için, çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmalarına imkan vermek gereklidir. Organizasyonel bağlılığı artırma çabaları vasıtasıyla çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarmak isteyen organizasyonların ise doğru teknikleri kullanmaları gerekir. Ama aynı zamanda çalışanlar da, potansiyellerini ortaya çıkarma ihtiyacını hissetmelidir. Diğer bir ifadeyle organizasyonlar çalışanların bağlılığını artırmak için birçok yöntem denese bile, çalışanlar buna istekli ve gönüllü olmadıkça bu durumun gerçekleştirilmesi zordur. Dolayısıyla yüksek düzeyde organizasyonel bağlılık için, en başta başarı ihtiyacı yüksek çalışanların organizasyonlara çekilmesi gereklidir.

Yukarıda bahsedilen nedenlerden ötürü, bu çalışmada başarı güdüsü ile organizasyonel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Başarı güdüsünü oluşturan unsurlar (hırslı olma ve başarıya inanma, üstünlük ve farklı olma, bireysel sorumluluk üstlenme, işe odaklanma) ile ilgili ölçekler mevcut literatürden yararlanılarak geliştirilmiştir. Organizasyonel bağlılık (duygusal, normatif ve devam bağlılığı) ile ilgili ölçekler Meyer ve Allen (1990)’den alınmıştır. Araştırmada yapılan analizlerde bu değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya çıkarılmıştır.

## 2. Başarı Güdüsü

Başarı güdüsü, bireylerin mükemmel sonuçlara ulaşmak için çabalamalarına neden olan saik olarak tanımlanmıştır (McClelland, 1985). Temelde bireysel farklılık olarak, bireyin sahip olduğu karakteristik bir nitelik olarak ele alınmıştır. Bu güdüye sahip bireylerin bireysel ve profesyonel hedeflere yönelik olarak istekli ve gayretli çalışma ile zorluklara meydan okuma eğilimlerinin yüksek olduğu belirtilebilir. Bu nedenle başarı güdüsünde mükemmellik, kazanma ve içsel başarı duygusu ön plana çıkar (Atkinson, 1964; McClelland, 1961; Epstein ve Harackiewicz, 1992). Başarı ihtiyacı bireyleri başarıyla özdeşleştirerek, onların gerçek iş başarılarının artmasına neden olan önemli bir faktördür (Can, 1985). Araştırmalar yüksek başarı güdüsüne sahip bireylerin bireysel gelişime önem verdiklerini, orta derecede risklere girmeyi istediklerini, sonuçları kolay alınabilecek işlere daha yatkın olduklarını, çoğunlukla kendilerini işlerine adadıklarını, gönüllü olarak sorumluluk üstlendiklerini ve zorluklar

karşısında yılmadıklarını, işlerin gidiş yönü hakkında geri bildirim istediklerini göstermiştir (McClelland, 1961).

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 bir unsuru açısından yüksek başarı, diğeri için aynı yüksek başarıyı ihtiva edeceği anlamına gelmemektedir. Cassidy ve Lynn (1989)'e göre; iş etiği, üstünlük, rekabetçilik, statü tutkusu, para ve varlık düşkünlüğü, başarı güdüsünün temel faktörleridir. Bu araştırmacılar kesin bir açıklama vermekten kaçınmasına rağmen, diğer ihtiyaçları da (para ve statü hırsı, güç ihtiyacı vb.) ihtiva eden başarılı olma ihtiyacının çok geniş bir yapısını benimsedikleri görülmektedir. Ames (1992) amaç odaklı bir yaklaşımla, başarı güdüsünün bireyleri iki amaca yönelttiğini belirtir. Bu amaçlardan ilki; yetkinlik elde etme ve bu yetkinlikleri göstermedir. İkincisi ise; yetkinlikleri iyileştirme ve geliştirmedir.

Elizur (1979, 1986) ve Shye (1978) başarı ihtiyacının üç faktör üzerinde yükseldiğini belirtir. Bu faktörler; davranış boyutu, mukavemet-üstesinden gelme ve zaman ufkudur. Araştırmacılar başarı ihtiyacının davranış boyutuyla ve özellikle davranışın araçsal yönü ile ilişkili olduğunu belirtir. Bunlara ilave olarak başarı ihtiyacının duygusal (duygular; örneğin memnuniyet veya heyecan) ve bilişsel (inançlar veya fikirler; örneğin, çok sıkı çalışmak) yönleriyle de ilişkili olduğunu belirtir. Davranışın araçsal yönü gizli olmayan durumlar için, diğer ikisi ise daha çok gizli olan duygular ve inançlar içindir. Mukavemet-üstesinden gelme faktörü “rahatsız hatta tehdit edici durumlara meydan okumaya istekli olmak ve onlarla savaşmak” olarak tanımlanabilir (Shye, 1978; Grote ve James, 1991) Bu durum, kolay görevlerden daha çok zor görevleri üstlenmeyi gerektirir. Performans için sorumlulukları paylaşmaktan çok kişisel olarak sorumluluk üstlenmeyi ve imkansız sonuçların üstesinden gelmeyi içerir. Diğer bir deyişle, başarı güdüsü olaylara meydan okumaya (göz önünde bulundurmaya) istekli olmayı ve meydan okuma için nasıl karşılık verileceğini hesaba katmayı kapsamaktadır. Böyle bir karşılık verme; hesaplanmış riskleri alma, anlık ya da üstünkörü çözümlerden daha ziyade sorunlara detaylı ve köklü çözümler bulma ile tezahür eder. Başarı güdüsünün son faktörü görev performansı ile ilişkili zaman ufkudur. Buna göre başarı güdüsünün alabileceği durumlar aşağıda verilmektedir (Schuler ve Prochaska, 2001):

1. Görevi gerçekleştirmeden *önce*, kendi başına meydan okuma, (örneğin; belirsiz veya imkansız durumlarda kararlar alma ve planlar yapma).
2. Görevi gerçekleştirme *sırasında*, kendi başına meydan okuma, (örneğin; çok sıkı çalışma veya zorlukların üstesinden gelme).
3. Görevi gerçekleştirdikten *sonra*, kendi başına meydan okuma, (örneğin; bir çalışma veya onun sonuçları için bireysel sorumluluk alma).
4. Görevi gerçekleştirmeden *önce tepki verme*, kendi başına meydan okuma, (örneğin; 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, (örneğin; problemleri yenilikçi veya yaratıcı çözümlerle destekleme),
6. Görevi gerçekleştirdikten *sonra tepki verme*, kendi başına meydan okuma, (örneğin; birinin başarı ihtiyacından memnuniyet duyması).

Başarı ihtiyacı ile ilgili diğer bir çalışma da ise “Başarı Güdüsü Envanteri” oluşturulmuş ve bu envanterin şu unsurlardan oluştuğu belirtilmiştir: hedef belirleme, inatçılık- ısrarcılık, başarıya inanma, gurur duyma, üstünlük-egemenlik, konsantrasyon olabilmemesi (Higgins ve diğerleri, 2001; Byrne ve diğerleri, 2004). Bu unsurlardan ilk üçü ana unsurlar, diğer ikisi ise ikincil unsurlar olarak ele alınmıştır. Schuler ve Prochaska (2001) ana unsurlar ile ikincil unsurların bir arada olduğu, ancak ana unsurların merkezde ikincil unsurların bu merkezin çevresinde olduğu bir model önermiştir. Böylelikle, başarı ihtiyacının ana unsurları tasvir edildiğinde, ikincil unsurlar ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmacılar başarı ihtiyacının ana unsurlarını; hırslı ve azimli çalışma, özgüven ve göreve ilişkin motivasyon olarak tanımlamıştır. Başarı güdüsünün ikincil unsurlarını ise şöyle özetlemiştir (Schuler ve Prochaska, 2001):

- Telafi Edici Çaba: Bir görevde başarısızlıktan kaçınmak için ayrıca çaba harcamaya gönüllü/istekli olmak.
- Rekabet yönelimi: Rekabetten kaynaklanan motivasyon (diğerlerinden daha hızlı ve daha iyi olma arzusu)
- Başarılı olunacağına dair güven duyma: Üstesinden gelinecek engeller olduğu zamanda dahi başarının elde edileceğine güvenmek.
- Egemenlik, üstünlük: Diğerlerinin üstünde etki ve güç bırakma ihtiyacı (inisiyatif alma eğilimi ve diğer faaliyetleri kontrol altına alma eğilimi)
- Öğrenme isteği: Bilgi uğruna, birinin bilgisini genişletmek için çok zaman ayırma arzu ve isteği.
- Düzenli ve devamlı çalışma: Bir faaliyette düzenli olma arzusu, genellikle bağlı çalışmak (uzun süreli çalışılmadığı zamanlar, bireyin rahatsızlık duyması)
- Korkusuzluk: Zor görevlerde başarısızlık korkusunun eksikliği, süre baskısı altında yada halk içinde çalışmaktan heyecanlanmamak
- Esneklik: Değişimi kabul etmeye istekli olmak ve yeni görevlere meydan okumaktan zevk almak
- Odaklanma: Durumsal etkilerden telaşlanmaksızın uzun süre için bir şeye konsantrasyon olabilmeye yeteneği (bir göreve bağlandığı zaman, dış dünyadan soyutlanmaya eğilimli olmak)
- Hedef belirleme: Yüksek hedefler belirleme eğilimi ve bu hedefleri başarmak için uzun dönem planlar yapmak
- Bağımsızlık: Kendi faaliyetleri için sorumluluk almaya eğilimli olmak (diğerlerinden emir almaktan daha çok kendi kararlarını uygulamak)
- İçselleştirmek: Kişinin başarısının yada başarısızlığının, durumsal nedenlerden çok içsel nedenlerden dolayı olduğuna inanmak.
- Israr, inat: Bir hedefe ulaşmak için, uzun süre büyük efor sarf etme isteği.
- Zor görevleri tercih etme: Kolay görevlerden daha çok zor görevler ile meşgul olma isteği
- Üretkenlikten övünç, gurur duyma: Bir işte en iyi olma duygusu
- Kendine hakimiyet: Kişisel disiplin, kişinin işine adanmışlığı ve kendisini bu doğrultuda kontrol altında tutabilmesi
- Statü kazanma: Kişisel yaşamda yüksek statüye atanma ve profesyonellik kazanma arzusu

Yukarıda belirtilen hususlar başarı ihtiyacının anlaşılması ve açıklanabilmesi için önemli ipuçları vermektedir. Organizasyonların, çalışanlarının sahip olduğu başarı ihtiyacı düzeylerini belirlerken bu hususlara dikkat etmelerinde önemli yararlar vardır. Bu unsurların bazılarının çeşitli nedenlerle çalışanlar tarafından gösterilmemiş olması ihtimali de bulunmaktadır. Bu nedenlerin başında organizasyonel amaçların iyi

belirlenmemesi, organizasyonel yapının ve kültürün etkin olmaması, işe alma ve seçme yöntemlerinin yetersizliği gibi faktörler yer almaktadır. Önemli olan başarı ihtiyacının çalışanlar açısından ne ifade ettiğinin ve çalışanların bu ihtiyaçlarını tatmin etmek için nasıl davrandıklarının tesbitidir. Eğer bu tesbitler doğru yapılırsa ve organizasyonel ortamda bireysel başarı ihtiyacını tatmin edecek şekilde yapılandırılırsa, organizasyonların bu durumdan önemli kazançlar elde etmesi de kuvvetle muhtemel olacaktır.

### 3. Organizasyonel Bağlılık

Organizasyonel anlamda ifade ettiği güçlü motivasyonel ve içsel durumlar nedeniyle örgütsel bağlılık kavramı son yıllarda önemli araştırma konularından birisi olmuştur (Allen ve Meyer, 1990; Becker, 1992; Brown, 1996; Huczynski ve Buchanan, 2001; Chen ve Francesco, 2003). Organizasyonel bağlılığı açıklamaya çalışan bir çok araştırma bu kavramın çeşitli öğeleri üzerinde durmuşlardır (Meyer ve Allen, 1984; Mowday ve diğerleri, 1982; O'Reilly ve Chatman, 1986; Angle ve Lawson, 1993). Örgütsel bağlılık, psikolojik temelde bütünleşme ve özdeşleşmeyi, istikrarı sağlama ve davranışa yön verme fonksiyonlarını kapsar (Drummond, 2000). Bu açıdan organizasyonel bağlılık, bireylerin inançları ile davranışları arasındaki uyumu ön plana çıkaran bir his halidir. (Huczynski ve Buchanan, 2001). Kavramın içeriğinde, örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket etme, organizasyonun başarısı için güçlü bir çalışma arzusu ile organizasyonel üyeliği devam ettirme isteği vardır (Drummond, 2000). Bu açıdan organizasyonel bağlılığın; herhangi olumlu bir neden olmadığı hallerde bile bireyin davranışını etkileyebilen ve harekete geçirebilen dinamik bir yapısı vardır.

Literatürdeki tüm organizasyonel bağlılık yaklaşımları üç temel öğeye dayanmaktadır. Bu öğeler; duygusal bağlanma, maliyet algılaması ve zorunluluktur (Allen ve Meyer, 1990). Araştırmacılar organizasyonel bağlılığı önceleri "duygusal bağlılık" ve "devam bağlılığı" şeklinde ikiye ayırırken, daha sonraları bu öğeler sayesinde, iki farklı bağlılık türüne "normatif bağlılığı" da eklemiştir (Weiner, 1982; Allen ve Meyer, 1990). Belirtilen bağlılık türleri; organizasyonla birey arasında gelişen ilişkiler ile bireyin organizasyona üyeliğinin devamına neden olan faktörler hakkında bilgi verir (Chen ve Francesco, 2003).

Duygusal bağlılık; bireyin iş tecrübelerinin, algılamalarının ve kişisel özelliklerinin birleşiminin sonucu olarak organizasyona karşı gelişen olumlu tutumlar neticesinde oluşur (Mowday ve diğerleri., 1982). Bu manada "duygusal bağlılık", organizasyonun hedefleri ve değerlerine yönelik bireylerin güçlü, pozitif tutumlarının bir bütünü olarak tanımlanabilir. Böyle bir olumlu tutum çalışanın organizasyonu ile özdeşleşmesi, organizasyonel amaçları gerçekleştirmeye yönelik faaliyet göstermesi ve organizasyonla arasında duygusal bir bağ kurması neticesinde oluşur. Duygusal bağlılığa sahip bir çalışan kendisini örgütün bir parçası olarak gördüğünden, örgüt onun için büyük bir anlam ve değer ifade eder. Bu nedenle çalışan organizasyona üye olmaktan büyük bir gurur ve memnuniyet duyar (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Herscovitch, 2001). Çalışanın olumlu tutumları devam ettikçe organizasyondan ayrılmak istemeyecek, bilakis organizasyona üye olmaya devam etmeyi ve organizasyonel amaçları gerçekleştirme doğrultusunda sağlayacağı katkıları artırmayı isteyecektir (Ketchland, 1998). Sonuçları itibarıyla duygusal bağlılık, organizasyonların gerçekleştirmeyi istediği en önemli bağlılık türüdür.

Devamlılık bağlılığı, çalışanların organizasyondan ayrılmaları durumunda karşılaşacakları maliyetin yüksek olacağı düşüncesi ile organizasyonel üyeliği devam ettirme durumudur. Çalışan organizasyondan ayrılmakla karşılaşacağı maliyet ve güçlükler nedeniyle (bu güçlükler diğer organizasyona uyum sağlayamamak, başka bir şehre taşınmak, organizasyonun ödemek zorunda olduğu tazminatlardan olmak, işsiz kalmak sayılabilir), istese de ayrılamamaktadır. Devamlılık bağlılığı, organizasyona yapılan yatırımların miktarı ve çalışanların algıladığı alternatif iş imkanlarının sayısı gibi faktörler tarafından açıklanmaktadır (Allen ve Meyer, 1990; Allen ve Grisafe, 2001).

Normatif bağlılık, çalışanın kendisini dahil olduğu organizasyona karşı sorumlu hissetmesi, bu sorumlulukları çerçevesinde icra etmesi gereken görevleri olduğunu ikrar etmesi, dolayısıyla da çalışanın organizasyona karşı üyeliği devam ettirme zorunluluğu duyduğu bir bağlılık türüdür. Normatif bağlılıkla devam üyeliği arasındaki en önemli fark, bu bağlılık türünde çalışanın duyduğu üyeliğin devamlılığı zorunluluğunun organizasyonun sağlayacağı maddi yararlarla ilgisinin bulunmamasıdır. Çalışanın geçmiş yaşantısı, aileden gelen alışkanlıkları, toplumsal değerler, diğer çalışanların uzun süreler tek bir organizasyonda çalışmış olması ve böyle çalışanların övülmesi gibi faktörler, organizasyona duyulan bağlılığı çalışanın bir erdem olarak algılamasına neden olur. Çalışan zamanla organizasyonel bağlılığı bir ahlaki zorunluluk olarak değerlendirmeye başlar. Kısaca çalışan organizasyonel sadakati en doğru davranış ve en erdemli karar olarak değerlendirdiği için organizasyonel üyeliğini devam ettirir (Allen ve Meyer, 1990; Rowde, 2000).

Bu üç bağlılık türü çalışanın organizasyondan ayrılma ihtimalini azaltan ve ya artıran nedensel ilişkiden bahsetmektedir. Ancak bu nedensel ilişkilerin yapısı, açıklanan bu üç yaklaşıma göre farklılık göstermektedir (Allen ve Meyer, 1990; Rowde, 2000; Allen ve Grisafe, 2001).

- Duygusal bağlılık yaklaşımı; organizasyonel üyeliğin devamını, çalışanların içten gelerek istedikleri için olduğunu,
- Devamlılık bağlılığı yaklaşımı; organizasyonel üyeliğin gerçekte çalışanların çıkarlarının üyeliğin devamını gerektirdiği için olduğunu,
- Normatif bağlılık yaklaşımı ise organizasyonel üyeliğin devam etmesinin gerekliliğine değer verdikleri ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için olduğunu belirtir.

Burada belirtilmesi gereken diğer bir konu bireylerin yukarıda bahsedilen organizasyonel bağlılık yapılarının birinde farklı derecelerde yer alabilmeleridir. Diğer bir deyişle bazı çalışanlar organizasyona üyeliğin devamını bir zorunluluk ve ihtiyaç hissederken, davranışlarında bu yönde bir istek görülmeyebilir. Bu nedenle yöneticiler, çalışanların organizasyonlara olan bağlılık düzeylerini artırmak istediklerinde, belirtilen bağlılık türlerinin gerçekten çalışanlar için ne anlama geldiğini anlamalı ve ona göre uygulama ve politikalar geliştirmelidirler.

Kamu çalışanlarının organizasyonel bağlılığı üzerinde de son yıllarda önemli araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların bir kısmında kamu-özel sektör açısından farklılıklar araştırılırken, bazılarında bağlılık üzerine etki eden faktörler incelenmiştir. Örneğin Zeffane (1995) ve Lyons ve diğerleri (2006) özel sektör çalışanlarının kamu sektör çalışanlarından daha yüksek düzeyde organizasyonel bağlılığa sahip olduğunu belirtmiştir. Young ve diğerleri (1998) ve Lyons ve diğerleri (2006) kamu çalışanları üzerine yaptıkları araştırmalarda, içsel faktörlerin organizasyonel bağlılık üzerinde

önemli etkilerinin olduğunu belirtmişlerdir. Türkiye’de yapılan bazı bilimsel araştırmalarda konu ile ilgili önemli sonuçlar elde edilmiştir. Örneğin Özdevecioğlu (2003) örgütsel destekle organizasyonel bağlılığın her üç boyutu arasında olumlu bir ilişkinin olduğunu belirtir. Durna ve Eren’in (2005) eğitim ve sağlık sektöründe istihdam edilen çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, çeşitli özellikler açısından (yaş, medeni hal ve kıdem) duygu ve sadakat eksenli bir bağlılığın etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Özkaya ve diğerlerinin (2006) yöneticiler üzerinde yaptığı çalışmaları da, Durna ve Eren’in (2005) elde ettiği bulgulara yakın sonuçlara ulaşmıştır. Demircan ve diğerleri (2004) üniversite personeli üzerinde yaptıkları araştırmada güçlendirmenin her bir boyutunun örgütsel bağlılık ile farklı ilişkiye sahip olduğunu, akademik personelin örgütsel bağlılığı güçlendirmenin etki, anlam ve yetenek boyutları ile; idari personelde örgütsel bağlılığın güçlendirmenin anlam ve seçim boyutları ile ilişkili olduğunu belirtmişlerdir. İşcan ve Naktiyok (2004) KOBİ çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma ile duygusal ve normatif bağlılığın çalışanların örgüte olan bağlılığını belirleyen önemli unsurlar olduğunu, örgüte karşı bağlılığı yüksek olan çalışanların genel iş tatminlerinin arttığını ve işten ayrılma eğilimlerinin azaldığını belirtmiştir. Wasti (2003) duygusal bağlılığın (bu kavramın bireyin organizasyonda kalma kararını etkileyen tüm faktörleri içermediğini belirtir), kişisel değerler dikkate alınmadığı zaman bile işten ayrılma niyeti üzerinde güçlü bir etkisinin olduğunu ifade eder. Diğer yandan örgütsel bağlılık ile örgütsel başarı arasındaki ilişkiler bir çok araştırmada incelenmiş ve örgütsel bağlılığın, örgütsel başarı üzerinde önemli etkilerinin bulunduğu belirtilmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990; Becker, 1992; Meyer ve Allen, 1997). Özellikle duygusal bağlılık ile organizasyonel performans arasında güçlü bir ilişkinin bulunduğu belirtilmiştir (Burgess ve Turner, 2000; Allen ve Grisafe, 2001).

#### 4. Analiz ve Bulgular

Bireysel başarı güdüsü ve organizasyonel bağlılık arasındaki ilişkinin ölçüldüğü bu araştırma, kamu sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlardaki çalışanlar ve yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Kamu kuruluşlarından, özel sektörde doğru önemli sayıda nitelikli ve yetkin çalışan geçişleri bulunmaktadır. Bu geçişlerin kamu kesiminde yetkin ve yetenekli çalışan sayısının azalmasına neden olduğu açıktır. Kamu kuruluşlarındaki özellikle bu tek taraflı nitelikli çalışan transferinin (kamu kuruluşlarının aleyhinde olan bu durumu), bu kurumlar açısından önemli olumsuzlukları beraberinde getirmektedir. Kamudan özel sektöre geçişlerin ana nedenlerinden birisinin yüksek ücret düzeyleri olduğu belirtilse de, bu geçişlerin tek nedeninin ücret olduğu da iddia edilemez. Dolayısıyla çalışanların başarı gereksinmelerine cevap verememenin de kamu kuruluşlarına olan bağlılığı azalttığı görüşündeyiz. Bu nedenle bu araştırma çalışan bağlılığına etki eden başarı gereksinmesine yönelik bulgular elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu sayede çalışanların bağlılıklarını etkileyen başarı güdülerinin neler olduğunu belirleme ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri doğru tesbit etme ile kamu kurumlarındaki çalışan bağlılığını artırıcı önlemlere ışık tutmak diğer amaçtır.

Araştırma anket kullanılarak gerçekleştirilmiştir. İstanbul, Kocaeli ve Ankara merkezli çeşitli kurum ve kuruluşlardan toplam 600 çalışana anket dağıtılmış ve 412 adet çalışan geliştirilen ankete cevap vermiştir. Anketler çalışanlara dağıtılmış ve cevaplar çalışanlar tarafından geri gönderilmiştir. Araştırma özellikle araştırma ve geliştirme faaliyetleri açısından önemli konumda olan kamu kuruluşlarında yapılmıştır. Araştırmanın bu üç ilde yapılmış olmasının nedeni, bu kuruluşların önemli sayıda çalışanın bu şehirlerde bulunmasıdır.

Anketteki ölçeklerin oluşturulması için geniş bir literatür araştırması yapılmış ve literatür taramasında kaynakların güncel olmasına ve uluslararası alanda genel kabul görmüş olmasına dikkat edilmiştir. Bireysel başarı güdüsünün ölçümü ile ilgili anket soruları Sagie, A. ve Elizur, D. (1999) ile Byrne, Z.S. ve diğerleri (2004)'nin yapmış olduğu çalışmalardan yararlanılarak geliştirilmiştir. Çalışanların örgütsel bağlılıkları ise, Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen ve literatürde yaygın bir şekilde kullanılan, duygusal, normatif ve devamlılık bağlılığı ölçekleri ile ölçülmüştür.

Araştırma analizleri SPSS for Windows 10.0 istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada uygulanan anketlerin cevaplandırılmasında 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekteki değerlendirme seçenekleri ise şu şekildedir: 1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, ve 5- Kesinlikle Katılıyorum. Veriler öncelikle faktör analizi, alfa güvenilirlik (Cronbach'ın alfa değerleri) analizine tabi tutulmuştur. Daha sonra verilere ait istatistiksel bilgiler (değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmaları) incelenmiş, değişkenler arası korelasyonların belirlenmesi için korelasyon analizine tabi tutulmuştur.

**Tablo 1. Başarı İhtiyacı Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
<b>Hırslı Olma ve Başarıya İnanma</b>				
Başarıyı garanti etmek için gereğinden fazla çaba harcarım	.50			
Bulduğum görevde, diğerlerinden daha hızlı ve daha iyi olmayı isterim	.64			
İş arkadaşlarım, işimde çok gayretli olduğumu ve sıkı çalıştığımı söylerler	.43			
Zor bir görev olsa bile, başarmak için uzun süreler çalışmayı göze alırım	.59			
Zor bir göreve atanmak beni gururlandırır ve mutlu eder	.44			
Bugün yapmam gereken şeyleri yarına bırakmam	.65			
Beş yıl içinde daha üst bir pozisyonda olmayı isterim	.67			
<b>Üstünlük ve Farklı Olma</b>				
Prestij ve pozisyon içeren işleri yapmaktan zevk alırım		.44		
İş arkadaşlarım ikna edici ve etkileyici olduğumu söylerler		.77		
Yaptığım işlere hakim olduğuma inanırım		.73		
Diğerlerini harekete geçirme konusunda kendimi güçlü bir insan olarak görürüm		.78		
<b>Odaklanma (işe yoğun dikkat verme)</b>				
Zor görevleri yapmak isterim			.49	
Yaratıcılık gerektiren görevleri yapmayı tercih ederim			.77	
Başarısızlıktan kaçmak yerine, başarı güdümü tatmin eden görevleri yapmayı isterim			.58	
İlginç bir şey ile meşgul olduğum zaman, bu şeye oldukça yoğun bir şekilde odaklanırım			.63	
<b>Bireysel Sorumluluk Alma</b>				
Sorumlulukları paylaşmak yerine, kişisel sorumluluk içeren görevleri tercih ederim				.84
Zor bir göreve giriştiğim zaman, sorumlulukları diğerleri ile paylaşmaktan ziyade kendi başıma taşımayı tercih ederim				.77

Faktör analizini uygularken, başarı ihtiyacı ile organizasyonel bağlılık ayrı ayrı ele alınmıştır. Bunun nedeni özellikle başarı güdüsünü oluşturan değişkenlerin doğru bir



şekilde belirlenmesine yöneliktir. Başarı güdüsü ile ilgili bağımsız değişkenler; Hırs ve Başarıya İnanma, Üstünlük ve Farklı Olma, Odaklanma ve Özgüven ile Bireysel Sorumluluk Alma eğilimleridir. Başarı güdüsünü oluşturan bu değişkenlere verilen ifadeler tarafımızdan geliştirilmiştir. Organizasyonel bağlılık ile ilgili bağımlı değişkenler ise; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Araştırmada başarı güdüsü ile ilgili olarak 28 soru sorulmuştur. Bunlardan 17 tanesi ilgili değişkenler altında toplanmış ve 11 değişkende analizden çıkarılmıştır. Organizasyonel bağlılığı ölçmek için 27 soru sorulmuştur. Yapılan analiz neticesinde bunlardan 19 tanesi ilgili değişkenler altında toplanmış ve geri kalan 8 değişken analizden çıkarılmıştır. Yapılan istatistiksel analiz (Faktör analizi) sonucunda; başarı güdüsünün başarıya inanma, farklı olma, odaklanma ve bireysel sorumluluk alma olarak dört değişkenden oluştuğu görülmektedir ( Tablo 1). Faktör analizinde her bir faktöre yüklenen soruların, .40'dan daha yukarı bir yüklenme katsayısına sahiptir ve bu durum faktör analizi için yeterlidir (Basilevsky, 1994).

**Tablo 2. Organizasyonel Bağlılık Değişkenine Ait Faktör Analizi Sonuçları**

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
<b>Duygusal Bağlılık</b>			
Kendimi bu kuruma duygusal olarak bağlı hissetmekteyim	.69		
Bu kurumda çalışmanın benim için çok özel bir anlamı var	.78		
Bu kuruma güçlü bir aidiyet hissi duymaktayım	.73		
Bu kuruma hissettiğim bağlılığı, rahatlıkla bir başka kuruma karşı hissedemem	.62		
Bu kurumda çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum	.80		
Emekli olana kadar bu kurumda çalışmaktan gurur duyarım	.79		
Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissederim	.78		
Bir insanın çalıştığı kuruma her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanıyorum	.53		
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>			
Şayet bu kurumdan ayrılmaya karar vermiş olsaydım, hayatımda haddinden fazla şey bozulurdu		.52	
Şu anda bu kurumda kalmamın sebebi istek olduğu kadar, mecburiyetten de kaynaklanıyor		.77	
Bu kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az seçeneğimin olduğunu biliyorum		.83	
Bu kurumdan ayrılmış olsaydım, karşılaştığım ciddi birkaç sonuçtan birisi de mevcut alternatiflerin azlığı olurdu		.77	
Burada çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum		.64	
<b>Normatif Bağlılık</b>			
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden birisi, sadakatin önemine olan inancım gereği kalmayı ahlaki bir sorumluluk olarak hissetmemdir			.59
Ayrılmak benim için avantajlıda olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum			.64
Şayet bu kurumdan ayrılmış olsaydım, suçluluk duyardım			.78
Bu kurum sadakatimi hak ediyor			.72
Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle, şu an işten ayrılmak yanlış olurdu			.77
Bu kuruma çok şey borçluyum			.56

Araştırmada organizasyonel bağlılık ile ilgili olarak faktör analizi neticesinde beklendiği gibi sonuçlar; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç faktöre ayrılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon ve regresyon analizleri ile ortaya konulmasından önce, faktör analizi sonuçlarına göre gruplanan sorulara alınan cevaplar ilgili değişkenler olarak birleştirilmiş ve bu gruplamaların güvenilirlikleri (Tablo 3) analiz edilmiştir. Güvenilirlik kısaca; değişkeni oluşturan sorular arasındaki ortalama ilişkiyi göz önüne alan ölçümün içsel tutarlılığından gelir.

Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 3’de ilgili değişkenler ve alfa güvenilirlik katsayıları görülmektedir. Tablo 3’e bakıldığında; Başarı Güdüsü değişkenlerinin alfa değerleri sırasıyla, Hırs ve Başarıya İnanma (.75), Üstünlük ve Farklı Olma (.75), Odaklanma (.58) ve Kişisel Sorumluluk Alma (.61), Organizasyonel Bağlılık değişkenlerinin alfa değerleri ise, Duygusal Bağlılık (.88), Devamlılık Bağlılığı (.79), Normatif Bağlılığı (.83)’dür. Değişkenlere ait alfa güvenilirlik katsayılarının .70’den yüksek olması beklenilir (Nunnally,1978). Bizim araştırmamızda odaklanma ve kişisel sorumluluk alma değişkenlerinin alfa güvenilirlik katsayıları bu düzeyden düşük çıkmasına rağmen, başarı güdüsü ile ilgili olarak ilk defa böyle bir sınıflandırma yapıldığı için kabul edilebilir olduğunu düşünmekteyiz. Tablo 3’de ayrıca araştırmada kullanılan değişkenlere ait ortalama, standart sapma değerleri ile korelasyon analizi sonuçları verilmiştir.

**Tablo 3. Korelasyon Katsayıları ve Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	Ort.	S.Sap.	$\alpha$	1	2	3	4	5	6	7
(1) Hırslı olma ve başarıya İnanma	4.18	.51	.75	1,000						
(2) Üstünlük ve Farklı Olma	4.08	.58	.75	0,53**	1,000					
(3) Odaklanma (işe yoğun dikkat verme)	4.19	.55	.58	0,44**	0,32**	1,000				
(4) Kişisel Sorumluluk Alma	3.39	1.05	.61	0,24**	0,26**	0,13**	1,000			
(5) Duygusal Bağlılık	3.79	.74	.88	0,23**	0,21**	0,16**	-0,04	1,000		
(6) Devamlılık Bağlılığı	3.31	.86	.79	0,10*	0,09	0,05	0,24**	0,21**	1,000	
(7) Normatif Bağlılık	3.41	.80	.83	0,20**	0,19**	0,16**	0,19**	0,53**	0,44**	1,000

N= 412 \*\* p<0.01 ; \* p<0.05

Tablo 3’de verilen korelasyon katsayıları, araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkilerin bir anlamda test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü birebir korelasyon katsayıları aslında, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Bu bağlamda, Tablo 3’de anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğu iddia edilebilir.

**Tablo 4. Regresyon Analizi Sonuçları**

Bağımsız değişkenler	Model 1 Duygusal Bağlılık		Model 2 Devamlılık Bağlılığı		Model 3 Normatif Bağlılık	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
Hırslı olma ve başarıya İnanma	.167**	2.640	.059	.918	.092	1.426
Üstünlük ve farklı Olma	.134*	2.218	.047	.758	.088	1.452
Odaklanma (işe dikkat verme)	.056	.984	-.015	-.255	.080	1.414
Bireysel Sorumluluk Alma	.125**	-2.396	.216**	4.074	.133*	2.527
	R <sup>2</sup> = .073		R <sup>2</sup> = .054		R <sup>2</sup> = .066	
	F = 8.179		F= 6.250		F= 7.471	
N= 412 ** p<0.01 ; * p<0.05						

Her regresyon modelinin R<sup>2</sup> değerleri (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) Tablo 4'de verilmiştir. Bu katsayı bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Buna göre başarı ihtiyacının farklı boyutları organizasyonel bağlılığı farklı düzeylerde açıklayabilmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde; duygusal bağlılık ile başarıya inanma ve farklı olma değişkenleri arasında pozitif yönde, kişisel sorumluluk alma değişkeni arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılığın, odaklanma (işe yoğun dikkat verme) değişkeni ile aralarında herhangi bir ilişkinin olmadığı ve dolayısıyla iş üzerine yoğunlaşma/odaklanma ile duygusal bağlılığın birbirinden çok farklı yapılardan oluştuğu söylenebilir.

Devamlılık bağlılığı ile sadece bireysel sorumluluk alma değişkeni arasında aynı yönde kuvvetli bir ilişki olduğu görülmektedir. Duygusal bağlılığın tam tersi bir yapı göstermektedir. Ayrıca, devamlılık bağlılığının diğer değişkenlerden etkilenmediği, sadece bireysel sorumluluk alma ile etkilendiği görülmektedir. Bu husus çalışanların devamlılık bağlılığı üzerinde, bireysel sorumluluk verilmesinin önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir.

Normatif Bağlılık ile başarı ihtiyacı boyutları arasında, devamlılık bağlılığında olduğu gibi sadece kişisel sorumluluk alma değişkeni ile normatif bağlılık değişkeni arasında aynı yönde bir ilişki olduğu görülmektedir. Tablo 4'de verilen başarı güdüsü bağımsız değişkenlerinin tamamı ele alındığında, bireysel sorumluluk almanın organizasyonel bağlılığın üç bağımlı değişkeni ile de bir etkileşim içinde olduğu görülmektedir.

## 5. Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde araştırma kapsamında gerçekleştirilen istatistiksel analizler neticesinde elde edilen sonuçlar özetlenmektedir. Ayrıca hem akademisyenler hem de uygulamacılar için öneriler yapılmakta, gerçekleştirilen araştırmanın kısıtları açıklanmaktadır.

Bu çalışmada çalışanların başarı ihtiyacına etki eden faktörler ve başarı güdüsünün organizasyonel bağlılığa etkisi incelenmiştir (Araştırma kamu kesimi çalışanlarını kapsadığından, genel olarak sonuçlar bu sektörle ilgilidir ve dolayısıyla araştırma sonuçlarının bu bağlamda değerlendirilmesi gereklidir. Gelecek araştırmalarda özel

sektör çalışanları üzerinde aynı çalışmanın yapılması ve birbiri ile kıyaslaması ile bu alanda önemli bilimsel ve yönetsel bulgular elde edilebilir) Buna göre organizasyonel bağlılığın her üç farklı biçimine etki eden faktörün bireysel sorumluluk alma boyutunun olduğu ortaya çıkmıştır. Ancak bu güdünün ilişkisi devamlılık ve normatif bağlılık ile pozitif, duygusal bağlılık ile ise negatiftir. Diğer bir deyişle, bireysel sorumluluk alma oranının artırılması ile çalışanların organizasyona devamlılık ve normatif bağlılığı artmakta, duygusal bağlılığı ise azalmaktadır. Hırs ve başarıya inanma güdüsü ile üstünlük ve farklı olma güdüsü ise sadece duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Odaklanma (işe yoğun dikkat verme) boyutunun ise organizasyonel bağlılık ile anlamlı bir ilişki içinde olmadığı görülmektedir. Çalışanların belirli konulara odaklanmasının belirli seviyelerde tutulması gerekmektedir. Aksi takdirde uzun süreli ve aşırı ölçüde belli noktalar üzerinde yoğun bir şekilde odaklanmanın çalışanların yorulmasına, belki bıkkınlığına hatta organizasyona karşı bir isteksizlik duymasına yol açabileceğini araştırma bulguları göstermektedir. İşe gereken dikkatin verilmesi elbette gereklidir. Ancak bunu aşırı boyutlara çalışanların kaldıramayacağı boyutlara taşımak, çalışanların organizasyonel bağlılığını düşürücü etki yapabilmektedir. Bu nedenle işlerin yapılması esnasında yeterli düzeyde ara vermek, bu yoğun ortamdan zaman zaman uzaklaşabilecek faaliyetler gerçekleştirmek, dikkati yeniden toparlayabilmek ve enerji kazanabilmek için çalışanların geçici olarak uygun sürelerle başka mevzularla uğraşmalarını sağlamak gibi tedbirler alarak bu olumsuz durumdan kaçınılabilir.

Araştırma sonuçlarına göre organizasyonel bağlılığı yükseltmek için, çalışanların daha yüksek başarıya ulaşabilecekleri ortamlar ve yapılar hazırlama, onların farklılık ve üstünlük duygularını gerçekleştirebilecekleri imkanlar sunulmasına ağırlık verme gereklidir. Hırs ve başarıya inanma duygusu ağırlıkta olduğu çalışanların, bir amaç için gereğinden fazla çaba harcayabilme, daha iyi ve hızlı olma isteği, gayretli ve sıkı çalışma, zor görevler ile karşılaşılma bile uzun süre çalışabilme, zor görevlerin bir gurur kaynağı olması, disiplinli ve işlerin zamanında yapılması gerektiğine inanma ve bu büyük gayret ve inancın daha üst bir pozisyona gelmek için gerçekleştirilen faaliyetler dizini olduğuna inanma duygularının yüksek olduğu görülmektedir. Çalışanların organizasyona duygusal olarak bağlanabilmesi için çabalarının neticesinde başarıya ulaşma konusunda inançlarının sağlanması gerekmektedir. Bu amaçla, çalışanların seçimi ve atama/terfileri esnasında bu durum göz önünde bulundurulmalı ve uzun süreli performans gösteren çalışanlar tercih edilmelidir. Üstünlük ve farklı olma özelliği yoğun çalışanların, işler ve diğer çalışanlar üzerindeki hakimiyet duygusunun yüksek olduğu belirtilebilir. Bu duygunun pasif durumdan aktif bir rol alması yönünde desteklenmesi ve yapıcı rekabet yönünde geliştirilmesi gerekmektedir. Prestij ve statü açısından beklentileri olan, farklı olmayı isteyen bu çalışanların, farklılık duygusunu ortaya çıkarmak için uygun ortamlar ve araçlar yaratmak gerekir. Kusursuz iş görme durumunda ödüllendirme, yükseltme ve ücret artışı sağlamaya ek olarak onaylama ve taktir etme bunlara örnek olarak verilebilir. Odaklanmanın yüksek düzeyde olduğu görülen çalışanlardaki ortak özellikler; zor / yaratıcılık gerektiren görevlerin tercih edilmesi, başarı güdüsünün tatmin edilmesinin ön planda olduğu ve genellikle yoğun bir şekilde odaklanma ile işlerin ele alınmasıdır. Bu durumda, çalışanların organizasyonel bağlılığının diğer çalışanlardan daha farklı şekilde ele alınması gerektiği söylenebilir. Dikkat edilmesi gereken bir nokta ise, aşırı odaklanmanın çalışanlar üzerinde olumsuz bir etki yaratabilmesidir. Bu nedenle, odaklanmanın bireysel başarıyı destekleyecek şekilde belirli bir düzeyde tutulması gerekir.

Bireysel sorumluluk alma duygusu yüksek olan çalışanların organizasyonel bağlılığını sağlamak amacıyla; farklı projelere atamak, özel görevler vermek, iş genişletmek, takım çalışmasına dahil etmek, işin sorumluluğunu vermek gibi bireysel sorumlulukların ön plana çıkarıldığı ortamlar yaratmak gerekir.

Başarı güdüsünün dört faktörü birlikte değerlendirildiğinde, çalışanların hırs ve başarıya inanma, üstünlük ve farklı olma çabalarını tanıyan ve değer veren organizasyonlara karşı duygusal bağlılıklarının yüksek olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışanların sorumluluk alma yönündeki çabalarını tanıyan organizasyonlara ise, devamlılık (zorunluluk) ve normatif (ahlaki) olarak bağlılık duyduğu ortaya çıkmaktadır. Bireysel sorumlulukların artırılması ile ters orantılı olarak organizasyonların en çok sağlamak istediği duygusal bağlılığının azalması, işletmelerin ve yöneticilerin hassasiyet göstermesini gerektirmektedir. Bu bağlamda, bireysel sorumlulukların belirli düzeylerde tutulması ve takım çalışmalarına ağırlık verilmesi, duygusal bağlılığı artıracaktır. Başarı güdüsünün odaklanma (işe yoğun dikkat verme) faktörü ise diğerlerinden farklı olarak organizasyonel bağlılık ile bir ilişki göstermemektedir.

Araştırmamızın sonuçları, Young ve diğerleri (1998) ve Lyons ve diğerlerinin (2006) kamu çalışanları üzerine yaptıkları araştırmalarda ileri sürdükleri, içsel faktörlerin organizasyonel bağlılık üzerinde önemli etkilerinin olduğu savını desteklemektedir. Çünkü araştırmamızda özellikle duygusal bağlılıkla, başarı güdüsünü belirleyen içsel faktörler arasında önemli ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Araştırmamızın diğer araştırmalardan ayrılan en önemli yönü; başarı güdüsünün daha analitik incelenmesi ile başarı güdüsünü belirleyen faktörlerin detaylı bir biçimde ortaya konması, kamu çalışanları açısından başarı güdüsünü oluşturan faktörlerin bağlılık üzerine etkilerinin daha detaylı biçimde incelenmiş olmasıdır.

Araştırma sonuçları, çalışanlarının organizasyonel bağlılığını başarı güdüsü ile sağlamayı isteyen organizasyonlar ve yöneticileri için önemli ipuçları içermektedir. Ancak, her çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlar bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır:

- Ulaşılan sonuçlar kamu sektöründe faaliyet gösteren çalışanların algıladıkları başarı güdüsü ve kurumlarına duydukları organizasyonel bağlılık türlerini göstermektedir. Dolayısıyla bu sonuçların özel sektör çalışanlarına da yönelik olarak genellenmesi mümkün değildir.
- Araştırmada çalışanların ve yöneticilerin sonuçları birlikte değerlendirilmiştir, daha kapsamlı bir çalışmada elde bulunan veriler ışığında iki ayrı kapsamda ele alınması faydalı olacaktır.

### Referanslar

- ALLEN, N.J., GRISAFFE, D.B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11, pp.209-236.
- ALLEN, N.J., MEYER, J.P., (1990). The Measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63 (1), pp.1-18.

- AMES, C. (1992). Achievement goals and classroom motivational climate, içinde A. LEONDARI, G. VASILIOS, (2002) Implicit Theories, goal orientations, and perceived competence: impact on students' achievement behavior. *Psychology in Schools*, 39 (3), pp.279-291.
- ANGLE, H.L., LAWSON, M.B. (1993). Changes in affective and continuance commitment in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26, pp.3-16.
- ATKINSON, J.W. (1964). *An Introduction to motivation*, New York, D. Van Nostrand Company. In: A. SAGIE, D. ELIZUR, (1999) Achievement motive and entrepreneurial orientation: a structural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp.375-387.
- BECKER, T.E. (1992). Foci and bases of commitment: are they distinctions worth making. *Academy of Management Journal*, 35, pp.232-244.
- BROWN, R.B. (1996). Organizational commitment: clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49, pp.230-251.
- BURGESS, R., TURNER, S. (2000). Seven key features for creating and sustaining commitment. *International Journal of Project Management*, 18, pp.225-233.
- BYRNE, Z.S., MUELLER-HANSON, R.A., CARDADOR, J.M., THORNTON, G.C., SCHULER, H., FRINTRUP, A., FOX, S. (2004). Measuring achievement motivation: tests of equivalency for English, German, and Israeli versions of the achievement motivation inventory. *Personality and Individual Differences*, 37, pp.203-217.
- CAN, H. (1985). *Başarı güdüsü ve yönetsel başarı*, Ankara, Hacettepe Üniversitesi İİBF Yayınları.
- CASSIDY, T. ve LYNN, R.A. (1989). Multifactorial approach to achievement motivation: the development of a comprehensive measure. *Journal of Occupational and Applied Psychology*, 12 pp.301-311.
- CHEN, Z.X., FRANCESCO, A.M. (2003). The Relationship between the three components of commitment and employee performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, 62 pp.490-516.
- DEMİRCAN, N., ERGÜN, E., ÇÖL, G. (2004). Üniversite personelinin kendilerini güçlü hissetme algılarının örgüte bağlılık üzerindeki etkisi. *D.E.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 5 (1), 1-22.ss.
- DRUMMOND, H. (2000). *Introduction to organizational behavior*, New York, Oxford University Press.
- DURNA, U., EREN, V. (2005). Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.ss.
- ELIZUR, D. (1986). Achievement motive and sport performance. *International Review of Applied Psychology*, 35, pp209-224.
- . (1979). Assessing achievement motive of American and Israeli managers. *Applied Psychological Measurement*, 3, pp.201-212.
- EPSTEIN, J.A., HARACKIEWICZ, J.M. (1992). Winning is not enough: the effects of competition and achievement orientation on intrinsic interest. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 18, pp.128-138.
- GROTE, G.F., JAMES, L. R. (1991). Testing behavioral consistency and coherence with the situationResponse measure of achievement motivation. *Multivariate Behavioral Research*, 26, pp.655-691.
- HIGGINS, E.T., FRIEDMAN, R.S., HARLOW, R.E., IDSON, L.C., AYDUK, O.N., TAYLOR, A. (2001). Achievement orientation from subjective histories of success: promotion pride versus prevention pride. *European Journal of Social Psychology*, 31, pp.3-23.

- HUCZYNSKI, A., BUCHANAN, D. (2001). *Organizational behavior: an introductory text*, England, Prentice Hall.
- İŞCAN, Ö.F., NAKTİYOK, A. (2004). Çalışanların örgütsel bağdaşımalarının belirleyicileri olarak örgütsel bağlılık ve örgütsel adalet algısı. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 59 (1), 181-201.ss.
- KETCHLAND, A. (1998). The Existence of multiple measures of organizational commitment and Experience-Related Differences in a Public Accounting Setting, *Behavioral Research in Accounting*, 10, pp.112-115.
- LYONS, S., DUXBURY, L.E., HIGGINS, C.A. (2006). A comparison of the values and commitment of private sector, public sector, and parapublic sector employees, *Public Administration Review*, 66 (4), pp.605-618.
- MATHIEU, J. E., ZAJAC, D.M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, pp.171-194.
- McCLELLAND, D.C. (1985). *Human motivation*, Glenview, IL: Scott, Foresman.
- . (1961). *The achieving society*. Princeton, Van Nostrand. In: CAN, H. (1985). *Başarı güdüsü ve yönetsel başarı*, H.Ü. İİBF Yayınları, No:12.
- MEYER, J.P., ALLEN, N.J. (1997). *Commitment in the workplace: theory research and application*. London, Sage Publication.
- MEYER, J., ALLEN, N. (1984). Testing the “Side-Bet” theory of organizational commitment: some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 372-378.
- MOWDAY, R.T., PORTER, L.W., STEERS, R.M. (1982). *Employee-organizational linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*, New York, Academic Pres.
- O'REILLY, C., CHATMAN, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior, *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, pp.492-499.
- ÖZKAYA, M.O., KOCAKOÇ, İ.D., KARAA, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13 (2), pp.77-96.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). Algılanan örgütsel destek ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *D.E.Ü. İİ.B.F Dergisi*, 18 (2), pp.113-130.
- ROWDEN, R.W (2000). The Relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership Organizational Development Journal*, 21(1), pp.30-35.
- SAGIE, A., ELIZUR, D. (1999). Achievement motive and entrepreneurial orientation: a structural analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 20, pp.375-387.
- SCHULER, H., ve PROCHASKA, M. (2001). *Leistungsmotivationsinventar (LMI)*, Goettingen, Germany:Hogrefe. In: Z.S. BYRNE, R. A. MUELLER-HANSON, J. M. CARDADOR, G.C. THORNTON, H. SCHULER, A. FRINTRUP and S. FOX (2004). Measuring achievement motivation: tests of equivalency for English, German, and Israeli Versions of the achievement motivation inventory, *Personality and Individual Differences*, 37, pp.203-217.
- SHYE, S. (1978). Achievement motive: a faceted definition and structure analysis, *Multivariate Behavioral Research*, 3(1), pp.327-346.

- SPENCE, J.T., PRED, R.S., HELMREICH, R.L. (1989). Achievement strivings, scholastic aptitude, and academic performance: a follow-up to "Impatience versus achievement strivings in the Type A pattern", *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.176-178.
- YOUNG, B.S., WORCHEL, S., WOEHR, D.J. (1998). Organizational commitment among public service employees, *Public Personnel Management*, 27 (3), pp.339-348.
- WASTI, A. (2003). Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 76, pp.303-321.
- WEINER, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *Academy of Management Review*, 7, pp.418-428.
- ZEFFANE, R. (1995). Organizational commitment and perceived management styles: the public –private sector contrast, *Management Research News*, 18 (6-7), pp.9-21.