

Gizli Başarısızlık Korkusunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma

The Effect of Hidden Fear of Failure on Organizational Commitment: A Research in the Service Industry

Ayşen AKBAŞ TUNA^a Muharrem TUNA^b Havva ÇIVGIN^c

^a Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Finansal Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye. aysen.akbastuna@hbv.edu.tr

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Ankara, Türkiye. muharrem.tuna@hbv.edu.tr

^c Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, Türkiye. havvacivgin48@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Gizli başarısızlık korkusu Aşıl sendromu Örgütsel bağlılık Hizmet sektörü	Amaç – Araştırmanın amacı, hizmet sektörü çalışanlarının gizli başarısızlık korkusuna sahip olma durumlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık alt boyutları üzerindeki etkisinin incelenmesidir. Yöntem – Araştırmada kolayda örneklem yöntemi ile Ankara’da farklı görev ve pozisyonlarda görev yapan 392 kişiden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden nedensel ilişki tasarımı yöntemi temel alınarak tasarlanmıştır. Araştırmada demografik bulgular için SPSS istatistiksel analiz programı kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile hipotezlerin testi için AMOS programı kullanılmıştır. Bulgular – Sonuçlara göre, gizli başarısızlık korkusu duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir. Ancak gizli başarısızlık korkusunun devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmaktadır. Tartışma – Araştırma sonuçlarına göre gizli başarısızlık korkusunun devam bağlılığı üzerindeki etkisi, bu korkuya sahip olanların başarısızlığın sonuçlarından veya deneyimlerinden kaçınmaya çalıştıkları için başarılı olabilecekleri durumlara girmekten kaçınmaları ile açıklanabilir. Çalışanların bir şekilde başarısızlıklarının ortaya çıkacağı ve başka bir yerde iş bulamayacakları korkusu, onların mevcut işlerine devam etmelerine istek duyma nedeni olabilir. Gizli başarısızlık korkusunun normatif bağlılık üzerindeki etkisi ise bu çalışanların mükemmeliyetçi ve etik değerlere bağlı olmasının, onların örgüte olan normatif bağlılığını artırması şeklinde açıklanabilir. Çalışma sonuçlarının gizli başarısızlık korkusunun örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olduğu söylenebilir. Gizli başarısızlık korkusu, işletmelerin öncelikleri olan performans ve yenilikçi davranışlar konusunda bir engel olarak görüldüğünden örgütlerin çalışanlarını bu konuda desteklemeleri ve çeşitli önlemler almaları önem taşımaktadır. Öncelikle bu korkuyu yaşayan kişilerin başarısızlığı kendileri için yeniden tanımlamaları ve pozitif düşünme kabiliyeti edinebilmeleri önemlidir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Hidden fear of failure Achilles Syndrome Organizational commitment Service sector	Purpose- The aim of the research is to investigate the effect of service sector employees having on affective commitment, continuation commitment and normative commitment, which are sub-dimensions of organizational commitment. Design/methodology/approach- In the research, data were collected by survey method from 392 people who served in different positions and duties in Ankara using the convenience sampling method. The research was designed based on the causal relationship design method, one of the quantitative research methods. SPSS statistical analysis program was used for demographic findings in the research. The AMOS program was used for confirmatory factor analysis for the validity of the scales and hypothesis testing. Findings- According to the results, the hidden fear of failure does not have a significant effect on affective commitment. However, hidden fear of failure has a significant effect on continuance commitment and normative commitment. Discussion- According to the research results, the effect of hidden fear of failure on continuance commitment can be explained by the fact that those who have this fear avoid entering situations where they can be successful because they are trying to avoid the consequences or experiences of failure. Employees' fear that their failures will be revealed in one way or another and that they will not be able to find a job elsewhere may be the reason for their desire to continue their current jobs. The effect of
Received 22 August 2024 Revised 9 December 2024 Accepted 15 December 2024	
Article Classification: Research Article	

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Akbaş Tuna, A., Tuna, M., Çıvgın, H. (2024). Gizli Başarısızlık Korkusunun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 16 (4), 2617-26.

hidden fear of failure on normative commitment can be explained as the fact that these employees are committed to perfectionist and ethical values increases their normative commitment to the organization. It can be said that the study results help to understand the effect of hidden fear of failure on organizational commitment dimensions. Since the hidden fear of failure appears as an obstacle to performance and innovative behaviors, which are the priorities of enterprises, it is important for organizations to support their employees in this regard and take various measures. First of all, it is important for people who experience this fear to redefine failure for themselves and acquire the ability to think positively.

1. GİRİŞ

Örgütlerde çalışan bağlılığı hem bireysel hem de örgütsel düzeyde başarıyı arttıran önemli bir faktördür. Örgütsel düzeyde, çalışanlara daha iyi koşullar sunarak ve sağlıklı bir iş kültürü oluşturarak arttırılabilen bağlılık; bireysel düzeyde örgütle duygusal, zihinsel ve davranışsal olarak bağ kurulması ile sağlanmaktadır. Örgütsel düzeyde başarıyı arttıran bağlılığın sağlanması için bireysel düzeyde bir takım değişkenlerin etkili olduğu düşünülmektedir. Örneğin Kargün ve Koç (2021) tarafından yapılan çalışmada bireysel motivasyon ve örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuş olup Urhan (2014) tarafından yapılan çalışmada ise iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu ortaya konmuştur. Bu çalışmada ise yine bireysel düzeyde ele alınan gizli başarısızlık korkusunun, örgütsel bağlılık ile bağlantısı ele alınacaktır. Chong ve Chong (2022) yaptıkları çalışmada başarısızlık korkusunun performans ile pozitif yönde ilişkili olduğunu bulmuş ve bu sonucun hem psikolojide hem de davranışsal ekonomide böyle bir bağlantının olumsuz olma eğiliminde olduğu yönündeki görüşle ters düştüğünü belirtmişlerdir. Bu çalışmayla, gizli başarısızlık korkusunun, bireylerin örgüte olan bağlılıklarını nasıl şekillendirdiğini ortaya koymak ve daha önce hiç araştırılmamasına rağmen çalışmanın sonuçlarının genel görüşlerle aynı mı yoksa farklı yönde mi olacağını araştırmak örgütsel psikoloji ve insan kaynakları yönetimi açısından kritik bir öneme sahiptir.

Gizli başarısızlık korkusu (Aşıl Sendromu), bireyin işinde başarılı olmasına rağmen kendisini başarılı bulmaması, içten içe başarısız olacağına dair korku yaşaması durumudur. Bu bireyler, dışarıdan bakıldığında oldukça yetkin, özgüvenli, rahat bireyler olarak görüle de görünenin aksine sürekli kendisinden şüphe etmekte ve yoğun bir şekilde başarısızlık korkusu yaşamaktadır. Ayrıca bu bireyler, söz konusu görevi yerine getirmek için olması gerekenden daha fazla enerji harcamaktadır. Görevini tam anlamıyla yerine getirse de bu başarıyı dış etkenlere atfetmekle birlikte, başarısının tamamen rastlantı eseri olduğunu düşünmekte ve bu durum bir döngü şeklinde devam etmektedir.

Başarısızlıktan kaçınmak insanların içgüdüsel bir davranışdır. Başarısızlık korkusunun, bir bireyin belirli bir hedefe ulaşamayacağını algıladığında hissettiği içsel korkuyu ifade ettiği ve çoğu insan için başarısızlık korkusunun kontrol edilemez olduğu belirtilmektedir. Bireyler genellikle başarısızlık korkusundan etkilenirler ve başarı garanti edilemiyorsa hedeflere ulaşmaktan kaçınma davranışını sergilerler (Kong vd.,2020:3).

Araştırmacılar, insanların başarısızlığı her yönüyle olumsuz olarak algıarlarsa sonuçlarından korktuklarını ve bu tehdit edici sonuçların beklentisinin korku ve kaygıya yol açtığını öne sürmüşlerdir. Bu nedenle, örneğin sporcuların mücadeleyi kazanmak ya da iyi performans göstermek gibi beklenen sonuçları karşılayamayacaklarına dair algıları oluştuğunda, hedeflerinin tehdit altında olduğunu hissetme olasılıkları yüksektir. Bu durumda başarısızlığı bir tehdit olarak algılamaları ve bu başarısızlıktan korkmaları olasıdır (Sagar, vd., 2009:76). Girişimsel faaliyetler açısından da başarısızlık korkusunun genellikle bireylerin faaliyete geçmesinde engelleyici etkisi olduğu düşünülmektedir (Conroy, 2001; Conroy vd., 2002; Cacciotti ve Hayton, 2015; Anttila, 2017); ancak başarısızlık korkusu bireylerin yaşadıkları korku sebebiyle girişimci olmasında motive edici bir etkiye de (Morgan ve Sisak, 2016) sahip olabilmektedir. Alanyazında başarısızlık korkusunun söz konusu girişimden önce mi yoksa sonra mı yaşandığı tartışma konusu olmuştur (Covington, 1992; Elliot ve Thrash, 2004). Bu durum, Conroy ve Elliot (2004) tarafından yumurta ve tavuk ilişkisine benzetilmiştir.

Gizli başarısızlık korkusu oldukça ortak ve yaygın bir kavramdır. Örneğin, Amerika Birleşik Devletleri'nde nüfusun yaklaşık %30'unun başarısızlıktan korktuğu tahmin edilmektedir. Benzer şekilde, yapılan diğer bir araştırmada Hindistan'da %57, İspanya'da %54, Birleşik Krallık'ta %48, Almanya'da %31 oranında ve diğer birçok ülkede, yetişkinlerin önemli bir kısmının başarısızlık korkusu nedeniyle bir iş kurmaktan çekindikleri sonucuna ulaşılmıştır (Chong ve Chong, 2022:3).

Öte yandan hizmet sektöründe kalite ve sürdürülebilirliğin sağlanması ile birlikte; çalışanların hedef odaklı olması, üretkenlik karşıtı iş davranışları sergilememesi gibi olumlu durumları pekiştiren örgütsel bağlılığın, işletmelerin kârlılığı ve verimliliği için tartışılmaz bir önemi vardır. Buradan hareketle, çalışanların özellikle işletmelerin amaçlarını ve değerlerini benimsemeleri konusunda motive olmaları önemlidir. Araştırmada hizmet sektörü ele alındığından, kaynağı insan olan bu sektörün mevcut ve potansiyel çalışanlarının bir kısmının da gizli başarısızlık korkusu yaşadıkları söylenebilir. Müşteriler ile temasın yoğun yaşandığı hizmet sektöründe, çalışanların müşteri memnuniyeti gibi gereklilikleri yerine getirmede fiziksel ve duygusal çaba harcamak durumunda olması ve sektörün işleyişinin performans temelli olması, gizli başarısızlık korkusu ve örgütsel bağlılık kavramlarının incelenmesini ayrıca gerekli kılmıştır. Literatür incelendiğinde araştırmaların öğrenciler ve sporla ilgilenen bireyler üzerinde yoğunlaştığı (Alp, 2020; Anttila, 2017; Arslan, 2018, Cacciotti ve Hayton, 2015; Cacciotti vd., 2020; Chua ve Bedford, 2016; Clarkson, 1994; Conroy ve Elliot, 2004) ancak hizmet sektörlerine yönelik bir çalışma yapılmadığı görülmüştür Birbirine yakın dinamiklere sahip finansal hizmetler, turizm ve seyahat ile ilgili hizmetler ve eğlence, kültürel ve spor hizmetleri sektörleri çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, gizli başarısızlık korkusunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Gizli başarısızlık korkusunun, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde ne derecede etkisinin olduğu araştırma kapsamında ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bunun yanı sıra, ilgili alanyazın incelendiğinde gizli başarısızlık korkusunun örgütsel bağlılığa etkisine yönelik bir boşluk olması nedeniyle bu çalışmanın yapılmasına karar verilmiştir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Gizli Başarısızlık Korkusu

Literatür incelendiğinde, gizli başarısızlık korkusu kavramının farklı şekillerde ele alındığı görülmektedir. Söz konusu kavram; çeşitli çalışmalarda aşıl sendromu (Clarkson, 1994; Clarkson, 1999; Tekin, 2018; Demir vd., 2022); başarısızlık korkusu (Hermans vd., 1972; Schouwenburg, 1992; Conroy vd., 2002; Martin ve Marsh, 2003; Elliot ve Thrash, 2004; McGregor ve Elliot, 2005; Kağan, 2006; Conroy vd., 2007; Sagar vd., 2007; Vealey, 2008; Sagar ve Stoeber, 2009; Sagar vd., 2009; Balkıs ve Duru, 2012; Kandemir, 2012; Engür, 2013; Nelson vd., 2013; Wenberg vd., 2013; Meek vd., 2015; Cacciotti vd., 2016; Chua ve Bedford, 2016; Kahraman ve Sungur, 2016; Correia vd., 2017; Gülbahar, 2017; Gürbüz vd., 2017; Şeker, 2017; Arslan, 2018; Correia ve Rosado, 2018; Ağırakça Dinç ve Ekşi, 2019; Deniz, 2019; Gülbahar, 2019; Moreno-Murcia vd., 2019; Yıldız vd., 2019; Yıldız ve Yıldız, 2019; Alp, 2020; Cacciotti vd., 2020; İçdi, 2020; Kong vd., 2020; Yıldırım ve Oruç, 2020; Zarrin vd., 2020; Cıvgın ve Gündoğ, 2020; Cankurtaran, 2021; Yıldırım ve Oruç, 2021), aşıl tendon sendromu (Arar vd., 2022) ve performans başarısızlığı değerlendirme envanteri (Ruangmanotam, 2006; Sagar ve Jowett, 2010; Engür, 2011; Mohanan, 2012) biçiminde kullanılmaktadır.

Genel olarak alanyazında Aşıl Sendromu olarak yer alan gizli başarısızlık korkusu, Yunan mitolojisindeki Aşıl'ın hikayesine atıfta bulunarak insanların bazı önemli hassas noktaları olduğuna değinmektedir. Clarkson (1999) da, bu sendromu Sözde Yetkinlik Sendromu olarak adlandırmış ve nitelemek için ölümsüz görünen ve her savaşı kazanan, ancak gizli ve ölümcül bir hassasiyete sahip bir mitolojik kahraman olan Aşıl imgesinden yararlanmıştır (Gürel ve Mutur, 2007: 242).

Başarısızlık korkusu kavramı ilk defa Atkinson (1957) tarafından tanımlanmıştır. Aşıl Sendromu kavramı ise ilk kez Clarkson'un (1999) çalışmasında ele alınmıştır. Psikoloji alanında sözde yetkinlik olarak isimlendirilen Aşıl Sendromu kısaca, bireyin dışarıdan başarılı görünmesine karşın kendisini başarısız hissetmesi, içten içe gizli bir başarısızlık korkusu yaşaması durumu olarak tanımlanmaktadır. Aşıl Sendromu yaşayan bireyler, dışarıdan bakıldığında oldukça başarılı ve yetkin bireyler olarak algılanabilmektedir. Ancak bu kimselerin kendi içlerinde yaşadığı şiddetli endişe performanslarını etkilemektedir (Clarkson, 1999: 12).

Bu bireyler Aşıl tendonlarındaki zayıflıklarının ortaya çıkacağı kaygısıyla endişelenmekte ve bunu gizlemek için aşırı çaba sarf etmektedirler (Yılmaz, 2012: 842). Görevi eksiksiz tamamlasalar dahi, başarı hissinden çok kısa süreli rahatlatma hali, başarıyı dış etkenlere (şansa) atfetme durumu yaşamaktadırlar. Aşıl Sendromu yaşayan birey, yerine getirdiği görevden gerçek bir doyum sağlayamamaktadır. Çevresi tarafından iyi bulunan ve görünüşte yetenekli bir bireyin anlattıkları "Bir işi bitirdiğimde artık rahatlatma bile duyamıyorum. İşlerimin yolunda gittiğini düşündüğüm anda işlerimin bozulacağı hissine kapılıyorum. Duyduğum gurur beraberinde çöküntü getiriyor. Şimdi beni yok edebilecek olan bu yarayla uğraşıyorum" şeklindedir (Clarkson, 1999).

Bu sendromu tetikleyen etmenler arasında; anne ve babanın çocuktan yüksek başarı beklentilerinin olması, mükemmeliyetçilik algısı, yüksek performans beklentisi, çocukların başarılı bir performansla onay alacağı inancı (Conroy, 2001), reklamlar, programlar ve mükemmel bir şekilde lanse edilen hayatların bireyi yetersiz hissettirmesi (Özben Avşar, 2020) yer almaktadır.

Bu çalışmada gizli başarısızlık korkusu, öz-değer teorisi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Öz-değer teorisinde sendromun tanımında da bulunan başarı kavramı yer almaktadır. De Castella, vd. (2013)'e göre, teori kendini kabul etme arayışının insanın en yüksek önceliği olduğunu ve bu ihtiyacın hem başarısızlık korkusuna hem de başarıya yaklaşma yönelimine yol açabileceğini varsaymaktadır. Öz-değer teorisine göre bireyler, başkalarının onayını arayarak, yetkin ve muktedir olmaya çalışırken başarısızlığın, yani kişinin beceriksiz, dolayısıyla değersiz olmasının sonuçlarından kaçınarak da hayatlarına anlam vermeye çabalarlar. Yıllar boyunca teorisinin genişlemesinin başlangıç noktası olarak hizmet eden de bu temel öncül olmuştur (Covington, 2009:142).

Gizli başarısızlık korkusu kavramı, başarı motivasyonu teorileri açısından ele alındığında, kişinin başarısızlık durumunda utanç ve aşağılanma hissetmesi nedeniyle başarısızlıktan kaçınma güdüsü olarak tanımlanmıştır. Çağdaş teoriler ise başarısızlık korkusunu bir kişilik özelliği olarak görmekte ve bireyleri, olumsuz sonuçlarından korktukları için başarısızlıktan kaçınmaya motive eden hiyerarşik ve çok boyutlu bir yapı olarak kavramsallaştırmaktadır. Conroy vd. (2002) tarafından başarısızlık korkusunun temelini oluşturan beş inanç performans başarısızlığı değerlendirme ölçeğinde tanımlanmıştır. Bunlar; utanç ve mahcubiyet yaşama korkusu, kişinin kendi öz saygısının düşeceği korkusu, önemli diğer kişilerin ilgisini kaybetme korkusu, belirsiz bir geleceğe sahip olma korkusu ve önemli diğer kişileri üzme korkusudur (Sagar vd., 2009:76).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Alanyazın incelendiğinde, pek çok yazarın örgütsel bağlılığı çok boyutlu ve tanımlanması zor bir kavram olarak ele aldığı görülmüştür. En yaygın tanımı ile örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün hedefleri, değerleri ve amiriyle özdeşleşmesinin gücünün ölçüsüdür. Örgüte bağlı bireyler pek çok konuda ekstra çaba gösterir ve örgütün üyesi olarak kalmak isterler (Fornes ve Rocco, 2004). Örgütsel bağlılık, Porter vd.(1974) tarafından bir bireyin belirli bir örgütle özdeşleşmesinin ve katılımının gücü olarak tanımlanır ve üç faktörle karakterize edilir. Bunlar (a) örgütün hedeflerine ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul; (b) örgüt adına önemli çaba sarf etme isteği; (c) örgütsel üyeliği sürdürme konusunda kesin bir istektir (Akt., Preethi ve Lourthuraj, 2015:395).

Gallup (2024), tarafından yapılan araştırmaya göre, örgütsel bağlılık duymayan çalışanlar ABD ekonomisine yıllık 450 milyar ila 550 milyar dolar arasında bir zarara mal olmaktadır. Çalışan bağlılığının kurumsal ve bireysel performans, verimlilik, karlılık, iş tatmini ve düşük işgören devir hızı gibi olumlu etkileri olmasına rağmen yine Gallup (2024)'un araştırması çoğu ülkede ve sektörde çalışanların bağlılığının düşük olduğunu ortaya koymaktadır. Bu nedenle örgütsel bağlılık konusu halen üzerinde araştırma yapma ve çözümler bulma konusunda güncelliğini korumaktadır.

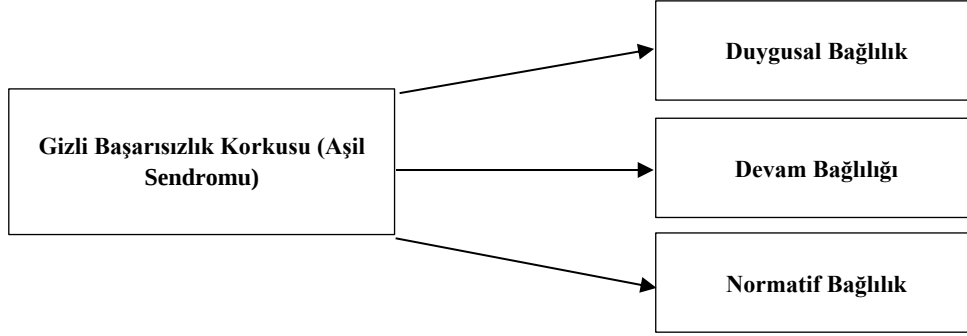
Örgütsel bağlılığa yönelik çeşitli yaklaşımlar bulunmaktadır. Örneğin Mowday vd. (1982) örgütsel bağlılığı tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık yaklaşımıyla ele almıştır. Daha sonra örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalarda tutumsal bağlılık üzerine geliştirilen sınıflandırmalar bulunmakla birlikte; Allen ve Meyer (1990) tutumsal ve davranışsal yaklaşımı esas alarak, davranışsal bağlılığı devam ve normatif bağlılık olarak ikiye ayırmış ve üçlü bir bağlılık modeli oluşturmuştur (Akt., Aydın ve Alacahan, 2023:243). Buna göre duygusal bağlılık; bireylerin örgütlere duygusal olarak bağlandıkları, örgütün bir üyesi olmaktan mutlu oldukları ve kendi değerleri ile örgüt değerlerinin uyumlu olduğunu algıladıkları zaman sergiledikleri bağlılık davranışdır. Normatif bağlılık; örgüte karşı kişilerin yükümlülük duygusuna dayanan bir bağlılık türüdür ve işgören, örgüte sadık kalmasının uygun olduğunu düşündüğü ahlaki bir bağlılık duymaktadır. Bu tür bağlılıkta işgören örgütten ayrılmının getireceği kayıpları düşünmemektedir. Devam bağlılığında ise işgörenler karşılığın daha iyisi çıkana kadar bağlılık sergilerler. Devam bağlılığı, çalışanın örgütten ayrılmının algılanan maliyeti ve daha iyi başka bir iş bulmanın zor olduğunu düşünmesi nedeniyle kalma niyetinde olduğu şeklinde tanımlanır. Çalışanlar kendilerine uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inandıklarında, örgütlerine olan bağlılıkları daha yüksek olur (Surat ve Polat, 2020:324, Çelen ve Tuna, 2023:555). Bağlılığın bir çabayı sürdürme isteği ve kararlılığı için önemli bir motivasyon olduğu söylenebilir. Gizli başarısızlık korkusu ise utanç ve başarısızlık hissetme korkusu ile bağlantılı olduğundan bu korkuyu

hissedenlerin örgütsel bağlılığı sürdürecektir istek ve kararlılığı ne şekilde göstereceğinin ortaya konması önemlidir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Araştırma, nicel araştırma yöntemlerinden nedensel ilişki tasarımı yöntemi temel alınarak tasarlanmıştır. Araştırmada demografik bulgular için SPSS istatistiksel analiz programı kullanılmıştır. Ölçeklerin geçerliliği için yapılan doğrulayıcı faktör analizi ile hipotezlerin testi için AMOS programı kullanılmıştır. Araştırmada gizli başarısızlık korkusunun örgütsel bağlılığa etkisi incelenmiştir. Araştırma modeli ve hipotezleri şu şekilde ifade edilmiştir:



Şekil 1. Araştırma Modeli

H1: Gizli başarısızlık korkusunun duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H2: Gizli başarısızlık korkusunun devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H3: Gizli başarısızlık korkusunun normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni, Ankara’da farklı pozisyonlarda görev yapan, birbirine yakın dinamiklere sahip finansal hizmetler, turizm ve seyahat ile ilgili hizmetler ve eğlence, kültürel ve spor hizmetleri sektörleri çalışanlarıdır. Araştırmanın evren büyüklüğünün belirlenmesinde Sosyal Güvenlik Kurumu verilerinden yararlanılmıştır. Bu kurumun Veri Uygulamasından erişilen Sigortalı, Aktif, Toplam çalışan sayısının 2023 yılı verilerine göre 2.070.310 kişi olduğu görülmüştür (<https://veri.sgk.gov.tr/>). Daha sonra Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın Ankara’ya ilişkin göstergelerinden temel işgücü göstergelerine göre hizmet sektöründe çalışanların oranının %71,47 olduğu bulunmuştur (https://www.csgb.gov.tr/media/90975/81_il_genel_gostergeleri_son.pdf). Buna göre araştırmanın evreni 1,479,650 kişi olarak hesaplanmıştır. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmış olup 392 kişiden çevrimiçi ve yüz yüze olarak veri toplanmıştır. Araştırma verilerinin toplanmasında anket formu kullanılmıştır.

3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada gizli başarısızlık korkusunu ölçmek için Conroy (2001) tarafından geliştirilen ve Tekin (2018) tarafından yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda 20 maddelik bir yapı sergileyen Performans Başarısızlığı Değerlendirme Envanteri kullanılmıştır. Ölçek beşli Likert (1= Kesinlikle katılmıyorum - 5= Kesinlikle katılıyorum) formunda hazırlanmıştır. Toplanan verilerin güvenilirliği için Cronbach Alpha değeri 0,856 olarak bulunmuştur.

Örgütsel bağlılığı ölçmek için ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Hatipoğlu (2014) tarafından kullanılan 24 maddelik örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin Cronbach Alpha değeri 0,728 olarak bulunmuştur. Ölçek, beşli Likert (1= Kesinlikle katılmıyorum - 5= Kesinlikle katılıyorum) şeklinde kullanılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri SPSS ve AMOS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Katılımcılara ait demografik veriler ile ölçeklere ait güvenilirlik değerleri hesaplandıktan sonra ölçek maddelerine ait faktör

yükleri ile birleşik güvenirlik (CR) ve ortalama açıklanan varyans (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Daha sonra doğrulayıcı faktör analizi ile araştırma modeli test edilip uyum iyiliği değerlerine bakılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi ile araştırma hipotezleri test edilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde katılımcılara ilişkin tanımlayıcı analiz bulguları, doğrulayıcı faktör analizi ve hipotez testlerine dair bulgular yer almaktadır.

Tablo 1. Araştırmaya Katılanların Bireysel Özelliklerine İlişkin Yüzde ve Frekans Dağılımları

Bireysel Özellikler	f	%
Cinsiyet		
Kadın	112	28,6
Erkek	280	71,4
Yaş		
20 yaş ve altı	7	1,8
21-30 yaş	175	44,6
31-40 yaş	108	27,6
41-50 yaş	75	19,1
51-60 yaş	26	6,6
61 yaş ve üzeri	1	0,3
Medeni Durum		
Evli çocuklu	140	35,7
Evli çocuksuz	30	7,7
Bekâr	207	52,8
Diğer	15	3,8
Eğitim Durumu		
Okuryazar	1	0,3
İlköğretim	29	7,4
Lise	94	24,0
Ön lisans	64	16,3
Lisans	165	42,1
Lisansüstü	39	9,9
Aylık Ortalama Gelir		
20.000 ve altı	106	27,0
20.001- 40.000	176	44,9
40.001-60.000	62	15,8
60.001-80.000	25	6,4
80.001-100.000	23	5,9
Görev Yapma Süresi		
1 yıldan az	46	11,7
1-5 yıl	110	28,1
6-10 yıl	76	19,4
11-15 yıl	56	14,3
16 yıl ve üzeri	104	26,5
Kurumda Çalışma Süresi		
1 yıldan az	99	25,3
1-5 yıl	181	46,2
6-10 yıl	57	14,5
11-15 yıl	26	6,6
16 yıl ve üzeri	29	7,4
Toplam	392	100,0

Tablo 1’de görüldüğü üzere, araştırmaya katılanların çoğunluğu erkek (% 71,4) ve 21-30 yaş aralığındaki (% 44,6) bireylerden oluşmaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmı lisans mezunu (% 42,1) ve 20.001- 40.000TL (% 44,9) arasında gelire sahiptir. Bunun yanında katılımcıların % 28,1’i 1-5 yıl aralığında bu alanda görev yapmakta ve aynı şekilde % 46,2’si 1-5 yıl aralığında mevcut kurumunda çalışmaktadır.

4.1. Ölçüm Modelinin Değerlendirilmesi

Ölçüm modelinin test edilmesi için doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilerek modelin uyum iyiliği indekslerine bakılmıştır.

Tablo 2. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Maddeler	F.Y.	C.A. (α)	C.R.	A.V.E.
Gizli Başarısızlık Korkusu		0,909	0,910	0,393
GBK1	0,587			
GBK2	0,611			
GBK3	0,534			
GBK4	0,584			
GBK5	0,665			
GBK6	0,726			
GBK7	0,538			
GBK8	0,677			
GBK9	0,554			
GBK10	0,682			
GBK12	0,529			
GBK14	0,674			
GBK15	0,544			
GBK16	0,743			
GBK18	0,701			
GBK20	0,613			
Örgütsel Bağlılık				
Duygusal Bağlılık		0,930	0,929	0,653
ÖB1	0,769			
ÖB2	0,727			
ÖB3	0,890			
ÖB4	0,857			
ÖB5	0,767			
ÖB6	0,826			
ÖB7	0,810			
Devam Bağlılığı		0,815	0,792	0,497
ÖB11	0,557			
ÖB12	0,557			
ÖB13	0,815			
ÖB14	0,839			
Normatif Bağlılık		0,823	0,824	0,440
ÖB18	0,687			
ÖB19	0,609			
ÖB20	0,645			
ÖB21	0,576			
ÖB22	0,691			
ÖB23	0,758			

Doğrulamalı faktör analizi sonuçlarına baktığımızda, gizli başarısızlık korkusu ve örgütsel bağlılığa dair ölçek maddelerinden faktör yükü 0,5'in altında olan maddeler analizden çıkartılmıştır. Tablo 2'ye göre güvenilirlikle ilgili olarak her boyutun Cronbach Alfa değerlerinin yüksek düzeyde güvenilirliği sağladığını söylemek mümkündür. Bu konuda ölçeğin güvenilirlik durumu için 0,60-0,80 arası oldukça güvenilir, 0,80-1,00 arası ise yüksek derecede güvenilir olarak değerlendirilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003). Birleşik güvenilirlik için CR (Composite Reliability) katsayı değerinin minimum $\geq 0,70$; açıklanan ortalama varyans AVE (Average Variance Extracted) değerinin ise $\geq 0,50$ olarak gerçekleşmesi beklenmektedir (Hair vd., 2021:80). Gizli başarısızlık korkusu ve örgütsel bağlılık ölçeklerinde CR katsayısı, $\geq 0,70$ şartını sağlarken gizli başarısızlık korkusu ölçeği ve normatif bağlılık boyutlarında AVE değeri $\geq 0,50$ değerinin biraz altında bulunmuştur. Fornell ve Larcker, (1981'den aktaran Dede, 2019:1935)'e göre AVE değerinin 0,5'ten küçük; CR değerinin ise 0,6'dan yüksek olduğu durumlarda, yapının yakınsak geçerliliği halen yeterli görülmektedir. Buna ek olarak tüm boyutlar için $CR > AVE$ değerleri söz konusu olduğundan, boyutların yakınsak geçerliliğinden bahsedilebilir (Dede, 2019:1935).

Tablo 3: Uyum İyiliği İndeks Değerleri

Uyum İndeksleri	CMIN/DF $\leq 5^*$	GFI $\geq ,85^*$	CFI $\geq ,90^{**}$	RMSEA $\leq 0,08^*$
Modele Ait Değerler	1,955	0,861	0,926	0,051

* Meydan ve Şeşen (2011:37), ** Hu ve Bentler (1999:4)

4.2. Hipotez Test Sonuçları

YEM çalışmalarında X^2/df (serbestlik derecesi) değerinin ikinin altında olması modelin iyi bir model olduğunu, beş veya beşin altında bir değer olması ise modelin kabul edilebilir bir uyum iyiliğine sahip olduğunu göstermektedir. Buradan hareketle, modele ait X^2/df serbestlik derecesi değerinin (1,955) kabul edilebilir bir uyum iyiliği değer aralığında olduğu söylenebilir. Goodness of Fit Index (GFI) değerinin $0,80 \leq GFI \leq 0,95$ aralığında kabul edilebilir olacağı ifade edilmiştir. Dolayısıyla modele ait GFI değerinin (0,861) kabul edilebilir değer aralığında olduğu görülmektedir. Comparative Fit Index (CFI), uygunluk kriteri optimal değerlerinin ise $\geq 0,90$ olması beklenmektedir. Analiz neticesinde, modelin CFI değeri (0,926) yeterli uyum göstermiş ve bu koşulu sağlamıştır. Modelde, Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (Root Mean Square Error of Approximation- RMSEA), değeri 0,05'e eşit veya küçük değerde ise oldukça iyi bir uyumu ifade eder. 0,08-0,10 arasındaki değerler ise kabul edilebilir bir uyumu gösterirken, 0,10'dan büyük değer kötü uyumu ifade eder. Buradan hareketle modelin RMSEA değeri (0,051) kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir.

Tablo 4: Modele Ait Değerler

Uyum İndeksleri	CMIN/DF $\leq 5^*$	GFI $\geq ,85^*$	CFI $\geq ,90^{**}$	RMSEA $\leq 0,08^*$
Modele Ait Değerler	2,271	0,861	0,926	0,051

* Meydan ve Şeşen (2011:37), ** Hu ve Bentler (1999:4)

Hipotez testi sonuçları Tablo 5' te sunulmuştur. Sonuçlara göre, gizli başarısızlık korkusu duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değildir ($\beta=0,130$, $p>0,05$). Ancak gizli başarısızlık korkusunun devam bağlılığı ($\beta=0,412$, $p<0,01$) ve normatif bağlılık ($\beta=0,373$, $p<0,01$) üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır. Bu nedenle, H_1 hipotezi desteklenemezken H_2 ve H_3 hipotezleri desteklenmiştir.

Tablo 5: Araştırma Modeli İçin Yol Analizi Hipotezlerinin Sonuçları

Hipotez	Yapısal İlişki	Std. Regresyon Katsayısı (β)	Std. Hata	Anlamlılık	Hipotez
H_1	DUYGUSAL B. <--- AŞİL S.	,130	,073	0,076	Desteklenmedi
H_2	DEVAM B. <--- AŞİL S.	,412	,070	0,000	Desteklendi
H_3	NORMATİF B. <--- AŞİL S.	,373	,070	0,000	Desteklendi

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Hizmet işletmelerinde, çalışan ve müşteri etkileşiminin yoğun olması ve müşteri beklentilerinin farklılaşması, çalışanların görevini tam anlamıyla yerine getirme ve müşteriye memnun etme konusunda kaygılanmasına sebep olabilmektedir. Çalışanların görevini tam anlamıyla yerine getirme bilinci, beklentileri karşılama konusunda korku yaşamasına sebep olmakta ve bu durum, performansını etkileyebilmektedir. Bu anlamda, performans temelli hizmet sektöründe çalışanların başarısızlık korkusuna sahip olmaları, kuruma olan bağlılıklarını etkileyebilmektedir. Ancak Moore (1968), başarısızlık olasılığı hissini, kişinin işiyle ilgili değerlendirilen faaliyetlerine karşı ilgisini belirgin bir şekilde kesinlikle canlı tutacağını ve böyle bir korkunun başarıya duyulan takdiri keskinleştirerek bağlılığı güçlendirebileceğini belirtmiştir. (Aktaran, Buchanan, 1974). Bu sebeple bu çalışmada çalışanlarının gizli başarısızlık korkusuna (Aşıl Sendromu) sahip olma durumlarının örgütsel bağlılığı nasıl etkilediği incelenmiştir.

Çalışma sonucunda gizli başarısızlık korkusunun duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ancak Shepherd vd. (2011) tarafından yapılan araştırmada, bir projedeki başarısızlıktan sonra geçen süreçte negatif duyguların zamanla azaldığı ve başarısızlıktan daha çok etkilenip olumsuz duygu yaşayanların örgütlerine daha düşük düzeyde duygusal bağlılığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmamızın diğer sonuçlarına göre gizli başarısızlık korkusunun devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkisi bulunmuştur. Devam bağlılığı, çalışanların daha iyi bir örgütte çalışma fırsatı bulana kadar mevcut örgütteki pozisyonlarını devam ettirmeleri ve örgütte kalmanın kazanımlarını göz önünde bulundurmaları kadar; örgütten ayrılmanın onlara maliyetleri ve yaşayabilecekleri diğer olumsuzlukları da göz önünde bulundurdıkları bir bağlılık türüdür. Bu durumda, bir şekilde bu çalışanların başarısızlıklarının ortaya çıkacağı ve başka bir yerde iş bulamayacakları korkusu, onların mevcut işlerine devam etmelerinin nedeni olabilir. Gizli başarısızlık korkusunun devam bağlılığı üzerindeki anlamlı etkisi, bu korkuya sahip olanların başarısızlığın sonuçlarından veya deneyimlerinden kaçınmaya çalıştıkları için başarılı olabilecekleri durumlara girmekten kaçınmaları ile açıklanabilir. Çünkü başarısızlıktan kaçınma eğilimi, bu kişileri öz saygıları ile sosyal saygınlıklarının kaybına ve utanç duygularına karşı kendilerini korumaya motive eder (Sagar vd., 2009). Bu korkuya sahip çalışanların mevcut işlerinden ayrılma konusunda isteksiz olmaları ve devam bağlılığı göstermeleri ile girişimci bir davranış sergilemeye karşı da mesafeli olmaları mümkündür.

Araştırmada gizli başarısızlık korkusunun normatif bağlılık üzerinde de anlamlı ve pozitif etkisi görülmüştür. Gizli başarısızlık korkusu olan bireylerin yaptıkları işlerde başarılı olsalar dahi kendilerini yeterli görmemeleri, mükemmeliyetçi kişilik özelliklerinden kaynaklanabilir. Mükemmeliyetçi insanların işlerini eksiksiz ve doğru bir şekilde yapma istekleri ise etik değerlere olan bağlılıkları ile açıklanabilir. Etik değerlere olan bağlılık, çalışanların işe devam etme kararlarının ahlaki yönden doğru olduğunu düşündükleri normatif bağlılık açısından değerlendirildiğinde, gizli başarısızlık korkusu olan çalışanların mükemmeliyetçi ve etik değerlere bağlı olmasının, onların örgüte olan normatif bağlılığını artırması olasıdır. Başarısızlık korkusu genellikle mükemmeliyetçiliğin altında yatan birincil motivasyon olarak belirtilir (Conroy, vd., 2007:239). Sagar ve Stoeber (2009) tarafından yapılan çalışmada, mükemmeliyetçi kişisel standartların utanç ve mahcubiyet yaşama korkusuyla negatif bir ilişki gösterdiği; başarıdan sonra olumlu duygu yaşama ile ise pozitif bir ilişki gösterdiği ortaya çıkmıştır. Frost ve Henderson, (1991) ile Stoeber ve Becker (2008) tarafından yapılan araştırmalarda da mükemmeliyetçilik kaygıları sporcularda başarısızlık korkusuyla yakın bağlantılar göstermiştir (Akt. Sagar ve Stoeber, 2009:2).

Genel olarak çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, bu sonuçların gizli başarısızlık korkusunun örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkisini anlamaya yardımcı olduğu söylenebilir. Gizli başarısızlık korkusu özellikle işletmelerin öncelikleri olan performans ve yenilikçi davranışlar konusunda bir engel olarak görüldüğünden, örgütlerin çalışanlarını bu konuda desteklemeleri ve çeşitli önlemler almaları önem taşımaktadır. Öncelikle bu korkuyu yaşayan kişilerin başarısızlığı kendileri için yeniden tanımlamaları ve pozitif düşünebilme kabiliyeti edinebilmeleri önemlidir.

Uygulama açısından bu teorik çalışmanın örgütlere; çalışanların yaşadıkları gizli başarısızlık korkusu gibi güçlü bir psikolojik engeli anlama ve bunu aşmaları konusunda yardımcı olma, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını gözeterek güven oluşturma yoluyla bağlılıklarını arttırma, risk almaktan ve yeni şeyler

denemekten korkan bu kişilerin gizli potansiyellerini ortaya çıkartabilecekleri bir ortam yaratma ve liderlerin durumu farkedip onlara uygun bir tarzda liderlik sergilemeleri konularında katkıları olacaktır. Bu çalışma, çalışanlarının duygularını anlamak ve psikolojik durumlarını yönetmek isterken aynı zamanda çalışan bağlılığını sağlama, destekleyici bir örgüt kültürü oluşturma ve verimliliği artırma konularında da örgütler için önemli bir kaynak olabilir.

Çalışmada ortaya çıkan gizli başarısızlık korkusunun devam ve normatif bağlılık üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisi, gizli başarısızlık korkusunun işletmelerin örgütsel bağlılığı sağlamaları için bir araç olup olmadığının başka çalışmalarla da ortaya çıkartılmasını önemli kılmaktadır. Çalışanların zamanla bu kavram hakkında bilinçlenmeleri, örgütler için bağlılığın azalması yönünde bir tehdit oluşturur mu? sorusu da ayrıca önem taşımaktadır. Bu nedenle çalışanların örgüte nasıl bağlanacakları ile ilgili çalışmaların değişen bireysel ve çevresel şartlara göre devam etmesi gerekmektedir.

Geleceğe Yönelik Öneriler:

Gizli başarısızlık korkusunu ve bu korku ile ilişkili sorunları görmezden gelmek, başarı gerektiren ortamlardaki bireyler için potansiyel olarak olumsuz sonuçlara yol açabilir. Çünkü bireyler bu tür ortamlarda sıkıntı yaşamaya devam edebilir, sıkıntıyı başarı aktivitesiyle ilişkilendirmeyi öğrenebilir ve böylece gelecekte başarı gerektiren aktivitelere katılımlarında bir engel yaşayabilirler. Bu nedenle konunun kişisel ve kişilerarası değişkenlerle incelenmesi konu ile ilgili bilgiyi artıracaktır ve daha iyi bir kavramsal anlayış gelişmesine yardımcı olacaktır (Sagar, vd., 2009:91).

Gizli başarısızlık korkusu üzerine yapılmış çalışmalara bakıldığında, araştırmaların çoğunun öğrenciler, sporla ilgilenen bireyler ve birkaç araştırmanın da çalışanlar üzerine olduğu anlaşılmıştır. İş yükü anlamında çalışanların başarısızlık korkusu yaşadığı kadar yöneticilerin de bu korkuyu yaşadığı göz ardı edilmemelidir. Bu anlamda alanyazında yöneticilere yönelik yapılmış çalışma oldukça sınırlı olup gelecek araştırmalarda bu boşluğun doldurulması gerektiği düşünülmektedir.

Hizmet sektöründe çalışanların yaptıkları hataların sarmal bir şekilde tüm işletmeyi etkileyeceği gerçeğinden hareketle iş gücü performansını dikkate alarak alanyazına yeni kazandırılmış bir kavram olan gizli başarısızlık korkusuyla ilgili daha fazla araştırma yapılabilir. Başarısızlık korkusu; iş tatmini, presenteeism (işte var olamama), performans anksiyetesi, işe adanmışlık, mükemmeliyetçilik algısı, aidiyet, mesleki stres kavramlarıyla da incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Ağırakça Dinç, S. & Ekşi, H. (2019). A psychological counseling study on fear of failure and academic procrastination with a spiritually oriented cognitive behavioral group. *Spiritual Psychology and Counseling*, 4, 219-235.
- Akgül, A. & Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri, SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları*. Ankara: Emek Ofset Ltd.
- 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, 1-18.
- Alp, A.F. (2020). *Milli Taekwondocuların Mükemmeliyetçilik ve Başarısızlık Korkusu Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Karma Yöntem Araştırması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Anttila, E. (2017). Fear of failure in entrepreneurship improving well-being through emotion regulation. Hanken School of Economics, Master's Thesis.
- Arar, T., Öneren, M. & Yurdakul, G. (2022). Proposing a New Term for Organizational Behavior Literature: Achilles's Tendon Syndrome in Businesses. *Journal of Information and Organizational Sciences*, 46(1), 79-101.

- Arslan, E.T. (2018). Girişimcilerde yaşanan başarısızlık korkusu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23, 707-725.
- Atkinson, J.W. (1957). Motivational determinant of risk-taking behavior. *Psychological Review*, 64, 359-372.
- Aydın S. & Alacahan O. (2023) Examination of Individual Factors Affecting Organizational Commitment Through Healthcare Workers, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, 24 (2):241-256.
- Balkıs, M. & Duru, E. (2012). Başarısızlık korkusu-benlik değeri ilişkisinde benlik saygısı ve erteleme eğiliminin doğrudan ve dolaylı rolleri. *International Journal of Human Sciences [Online]*, (9)2, 1075-1093.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19. 10.2307/2391809.
- Cacciotti, G. & Hayton, J.C. (2015). Fear and entrepreneurship: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 17(29),165-190.
- Cacciotti, G., Hayton, J.C., Mitchell, J.R. & Giazitzoglu, A. (2016). A reconceptualization of fear of failure in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 31, 302-325.
- Cacciotti, G., Hayton, J.C., Mitchell, J.R. & Allen, D.G. (2020). *Entrepreneurial Fear of Failure: Scale Development and Validation*, University of Warwick.
- Cankurtaran, Z. (2021). *İmgelemenin Yetişkin Sporcuların Başarısızlık Korkusu, Mücadele ve Tehdit Algılarını Yordama Gücü* (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Chong, A. & Chong, M. (2022). Feeling the heat? Fear of failure and performance. *Kyklos*, 76, issue 1, p. 3-17.
- Chua, H.S. ve Bedford, O. (2016). A qualitative exploration of fear of failure and entrepreneurial intent in Singapore. *Journal of Career Development*, 43(4), 319-334.
- Clarkson, P. (1994). Achilles as healer: Pseudocompetence in the trainee counsellor or Therapist. *Employee Counselling Today*, 6(3), 15-20.
- Clarkson, P. (1999). *Aşıl Sendromu*. (Çeviren: S. Kunt), Ankara: HYB Yayıncılık.
- Conroy, D.E. (2001). Progress in the development of a multidimensional measure of fear of failure: The performance failure appraisal inventory. *Anxiety, Stress and Coping*, 14, 431-452.
- Conroy, D. E., Willow, J. P. & Metzler, J. N. (2002). Multidimensional fear of failure measurement: The performance failure appraisal inventory. *Journal of Applied Sport Psychology*, 14(2), 76-90.
- Conroy, D.E. & Elliot, A.J. (2004). Fear of failure and achievement goals in sport: Addressing the issue of the chicken and the egg. *Anxiety, Stress and Coping*, 17, 271-285.
- Conroy, D.E., Kaye, M.P. & Fifer, A.M. (2007). Cognitive links between fear of failure and perfectionism. *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*, 25(4), 237-253.
- Correia, M., Rosado, A., Serpa, S. & Ferreira, V. (2017). Fear of failure in athletes: Gender, age and type of sport differences, *Revista Iberoamericana De Psicología Del Ejercicio Y El Deporte*, 12(2), 185-193.
- Correia, M.E & Rosado, A. (2018). Fear of failure and anxiety in sport. *Análise Psicológica*, 1(36), 75-86.
- Covington, M.V. (1992). *Making the Grade: A Self-Worth Perspective on Motivation and School Reform*. New York: Cambridge University Press.
- Covington, M. (2009). Self-worth theory: Retrospection and prospects. In K. R. Wenzel & A. Wigfield (Eds.), *Handbook of motivation at school* (pp. 141–169). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Çelen, O. & Tuna, M. (2023). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Sadakat, Örgütsel Özdeşleşme, İşe Tutkunluk ve Örgütsel Adanmışlık, E.Yavuz (ed.), *Örgütsel Davranış*, 547 -604 Nobel Akademik Yayıncılık.
- Cıvgın, H. & Gündoğ, H. (2020). Aşıl Sendromu (Gizli Başarısızlık Korkusu) ve İş Tatmini Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 4, 179-190.

- De Castella, K. & Byrne, D. & Covington, M. (2013). Unmotivated or Motivated to Fail? A Cross-Cultural Study of Achievement Motivation, Fear of Failure, and Student Disengagement. *Journal of Educational Psychology*, 105.
- Dede, N.P. (2019). Dönüşümcü Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Lidere Güvenin Aracı Rolü Üzerine Bir Araştırma, *BMIJ*, (2019), 7(4): 1923-1943 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1250>
- Demir, S., Kuşçu Karatepe, H. & Özcan Yüce, U. (2022). The effect of Achilles Syndrome on machiavellian behavior tendency: A field study. *Trends in Business and Economics*, 36(1), 83-92.
- Deniz, F. (2019). *Cinsiyetin Erken Aşama Girişimcilik Aktivitesi Üzerindeki Etkisinde Başarısızlık Korkusunun Aracı Rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trakya.
- Elliot, A.J. & Thrash, T.M. (2004). The intergenerational transmission of fear of failure. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30, 957-971.
- Engür, M. (2011). *Performans Başarısızlığı Değerlendirme Envanteri ve Kendinle Konuşma Anketi'nin Türk Sporcu Popülasyonuna Uyarlanması ve Uygulanması* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ege Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Engür, M. (2013). Başarısızlık korkusu: Performans başarısızlığı değerlendirme envanteri-Türkçe versiyonunun psikometrik özellikleri. *Uluslararası Hakemli Beşeri ve Akademik Bilimler Dergisi*, 2(6), 122-131.
- Fornes, S.L., & Rocco, T.S. (2004). *Commitment Elements Reframed (Antecedents & Consequences) for Organizational Effectiveness*. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492195.pdf>.
- Gülbahar, Y. (2017). A theoretical investigation on innovative work behaviours and fear of failure. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries Dergisi*, 1(1), 40-59.
- Gülbahar, Y. (2019). *Girişimcilik Tutkusunun Yenilikçi Davranışlar ve Başarısızlık Korkusu Üzerine Etkisi: Metanetin Aracılık Rolü* (Yayımlanmamış doktora tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gürbüz, F.G., Ergun, H.S. & Samur-Teraman, S.B. (2017.) Is fear of failure a psychological barrier? An empirical study on occupational choices. *Research Journal of Management, Marketing and Logistics*, 4(4), 343-350.
- Gürel, E. & Mutur, C. (2007). Psikomitolojik terimler: Psikoloji literatüründe mitolojinin kullanılması. *Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 537-569.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook*, Springer Nature.
- Hatipoğlu, Z. (2014). *Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkinin X ve Y kuşaklarına göre farklılıklarının incelenmesi*, (Yayımlanmamış doktora tezi). İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Hermans, H.J.M., Laak, J.J.F. & Maes, P.C.J.M. (1972). Achievement motivation and fear of failure in family and school. *Developmental Psychology*, 6(3), 520-528.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- İçdi, C. (2020). *İlkokul Öğrencilerinin ve Öğretmenlerinin Başarıya, Başarısızlığa, Başarı ve Başarısızlık Korkusuna İlişkin Metaforik Betimlemeleri* (Yayımlanmamış doktora tezi). Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Kağan, S. (2006). *Bilişsel Davranışçı Terapiye Dayalı Mükemmeliyetçilik Eğitiminin Sporcuların Mükemmeliyetçilik, Başarı Güdüsü ve Başarısızlık Korkusuna Etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Kahraman, N. & Sungur, S. (2016). Adaptation of the performance failure appraisal inventory into Turkish. *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 7(3), 223-239.

- Kandemir, M. (2012). Öğrencilerinin akademik erteleme davranışlarının, kaygı, başarısızlık korkusu, benlik saygısı ve başarı amaçları ile açıklanması. *Pegem Eğitim ve Öğretim Dergisi*, 2(4), 81-88.
- Kargün, S., & Koç, H. (2021). İşgörenlerin Motivasyon Düzeylerinin Örgütsel Bağlılık ve İş Performansı Üzerine Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3786-3800.
- Kong, F., Zhao, L. & Tsai, C.H. (2020). The relationship between entrepreneurial intention and action: The effects of fear of failure and role model. *Frontiers in Psychology*, 11, 1-9.
- Martin, A.J. & Marsh, H.W. (2003). Fear of failure: Friend or foe? *Australian Psychologist*, 38, 31-38.
- McGregor, H.A. & Elliot, A.J. (2005). The shame of failure: Examining the link between fear of failure and shame. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 31(2), 218-231.
- Meek, M.H., Wells, C., Tomalty, K.M., Ashander, J. & Cole, E.M. (2015). Fear of failure in conservation: The problem and potential solutions to aid conservation of extremely small populations. *Biological Conservation*, 184, 209-217.
- Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal eşitlik modellemesi: AMOS uygulamaları (1. Baskı)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Mohanan, S.A. (2012). Cross cultural validation of the performance failure appraisal inventory-short Form: A Malaysian adaptation. *Malaysian Journal of Sport Science and Recreation*, 8, 51-62.
- Moreno Murcia, J.A., Hernández, E.H., Marín, L.C. & Nuñez, J.L.(2019). Coaches' Motivational Style and Athletes' Fear of Failure. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1-11.
- Morgan, J. & Sisak, D. (2016). Aspiring to succeed: A model of entrepreneurship and fear of failure. *Journal of Business Venturing*, 31(1),1-21.
- Nelson, K.L., Newman, D.N., McDaniel, J.R. & Buboltz, W.C. (2013). Gender differences in fear of failure amongst engineering students. *International Journal of Humanities and Social Science*, 3(16), 10-16.
- Özben Avşar, N. (2020). Aşıl sendromu, https://www.tavsiyedyorum.com/makale_21562.htm, adresinden 30.07.2023 tarihinde erişilmiştir.
- Preethi, B. & Lourthuraj S. A.(2015). Organizational Commitment and Its Impact On Employee Behavior. *International Journal of Management (IJM)*,6(1), 394-400.
- Ruangmanotam, L. (2006). Validation of Performance Failure Appraisal Inventory in Young Thai Athletes. *Journal of Sports Science and Technology*, 6, 1, 77-92.
- Sagar, S.S., Lavalley, D. & Spray, C.M. (2007). Why young elite athletes fear failure: Consequences of failure. *Journal of Sports Sciences*, 25(11), 1171-1184.
- Sagar, S. S. & Stoeber, J. (2009). Perfectionism, fear of failure and affective responses to success and failure: The central role of fear of experiencing shame and embarrassment. *Journal of Sport & Exercise Psychology*, 31(5), 602-627.
- Sagar, S.S., Lavalley, D. & Spray, C.M. (2009). Coping with the effects of fear of failure: A preliminary investigation of young elite athletes. *Journal of Clinical Sports Psychology*, 3, 73-98.
- Sagar, S.S. & Jowett, S. (2010). Validation of a multidimensional measure of fear of failure in a British sample: The performance failure appraisal inventory. *International Journal of Coaching Science*, 4(1), 49-63.
- Schouwenburg, H.C. (1992). Procrastinator and Fear of Failure: An Exploration of Reasons for Procrastination. *European Journal of Personality*, 6, 225-236.
- Shepherd, D.A., Patzelt, H. & Wolfe, M. (2011). Moving forward from project failure: Negative emotions, affective commitment, and learning from the experience. *The Academy of Management Journal*, 54(6), 1229-1259.
- Surat, A., & Polat, H. (2020). Örgütsel Bağlılığın Kişisel Özelliklere Göre Farklılıklarının İncelenmesi: Adana İli Alan Çalışması. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*(6), 321-343.

- Şeker, R. (2017). *Elit Sporcularda Hedef Yöneliminin, Temel Psikolojik İhtiyaçlar ile Başarısızlık Korkusu Üzerine Etkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Hitit Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Tekin, Z. (2018). Yöneticilikte Aşıl Sendromu ve tükenmişlik ilişkisi. *Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi*, 6(13), 544-562.
- Urhan, S. (2014). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Vealey, R.S. (2008). Fear of failure in the context of competitive sport: A commentary. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 3(2), 201-204.
- Wenberg, K., Pathak, S. & Autio, E. (2013). How culture moulds the effects of self-efficacy and fear of failure on Entrepreneurship. *Entrepreneurship and Regional Development*, 25, 1-37.
- Yıldırım, M. H. & Oruç, Ş. (2020). Çalışanların Beş Faktör Kişilik Özellikleri İle Başarısızlık Korkuları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(3), 1863-1886.
- Yıldırım, M.H. & Oruç, Ş. (2021). Çalışma yaşamında başarısızlık korkusunun demografik özellikler açısından incelenmesi. *Kamu Yönetimi Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*. (1), 141-164.
- Yıldız, M. & Yıldız, Ö. (2019). Millî güreşçilerin yüksek beklentilere başarısız sonuçlara ve başarısızlık korkusuna ilişkin düşünceleri. *Sportive*, 2(1), 25-34.
- Yıldız, M., Var, L. & Yıldız, Ö. (2019). Genç millî güreşçilerin başarısızlık korkusuna yönelik görüşleri. *Türk Spor Bilimleri Dergisi*, 2(1), 22-30.
- Yılmaz, M. (2012). Kendiliğin çözümlenmesi narsistik kişilik bozukluğu yönünden Tepegöz kişiliğinin incelenmesi. *International Journal of Social Science*, 5(7), 835-845.
- Zarrin, S.A., Gracia, E. & Paixao, M.P. (2020). Prediction of academic procrastination by fear of failure and self-regulation. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 20(3), 34-43.
- https://www.csgb.gov.tr/media/90975/81_il_genel_gostergeleri_son.pdf
- <https://www.gallup.com/394373/indicator-employee-engagement.aspx>
- <https://veri.sgk.gov.tr/>