

USTA OLMAK MI DİĞERLERİNDEN DAHA İYİ OLMAK MI? ÇOKLU BAŞARI HEDEFLERİNE DAİR TEORİK ÇERÇEVE¹

TO BE A MASTER OR BETTER THAN OTHERS? A THEORETICAL FRAMEWORK REGARDING THE MULTIPLE ACHIEVEMENT GOALS

Tuğba ERHAN*, İlker Hüseyin ÇARIKÇI**, Ali Murat ALPARSLAN***

* Öğr. Gör., Süleyman Demirel Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, tugbaerhan@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-5697-490X>

** Prof. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, ilkerarikci@sdu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-3095-6359>

*** Doç. Dr., Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, alimurat@maku.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-1682-4202>

ÖZ

Bireylerin motive biçimde başarılı olmaları için belirgin bir hedef kimliğine sahip olmaları gerekmektedir. Kimilerinin hayatta merkeze koydukları hedef kimliği sevdiği, yeterlilik hissettiği ve özgür olabildiği bir alanda usta olabilmekten, kimilerinin hedef kimliği ise var olduğu ortamda diğerlerinden daha iyi skor üretebilmek, kıyaslamalı olarak kendini diğerlerine göre daha iyi performans üretebilmektir. Sonuç odaklı olan performans hedefleri; kişilerin yaptıkları işte odaklarını daraltarak veya tavan etkisi oluşturmaktadır. Sonuca odaklanan birey sürecin kalitesini önemsemeyebilmekte ve daha az öğrenme gerçekleştirebilmektedir. Bu yüzden örgütler ve toplumlar performans temelli başarıların sayısını artırmak yerine ustalık temelli başarıları desteklemelidir. Ancak hızla değişen sosyo-ekonomik şartlar bireylerin birden fazla başarı hedef yönelimine sahip olmalarını gerektirebilmektedir. Bu bağlamda birden fazla başarı hedef yönelimine sahip olmak 21.yüzyılın rekabetçi şartlarına uyumlu görülebilmektedir. Bu çalışmada; başarı hedeflerinin performans ve ustalık boyutlarına ilişkin kavramsal çerçeve belirtilmektedir. Bunun yanı sıra performans ve ustalık hedeflerinin aynı anda takip edilebileceğinin de mümkün olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca bu çalışma ustalık hedef yönelimine sahip bireylerin toplumların kalkınmasında önemli rol oynadığına ve uzun vadede gelişmişlik düzeylerini arttıracığına ışık tutmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Hedefler, Başarı Hedefleri, Çoklu Hedef Takibi, Ustalık, Performans

Jel Kodları: M10, M12, M19

ABSTRACT

Individuals should have specific goal identification to be successful in a motivational manner. As the center of their goal identification some may choose to be a master in a field that they love, feel competent or free on the other hand, some may choose to do better scores or show comparatively better performance in their existing environments than the others. Outcome based performance goals; may narrow down the focus on the tasks that individuals have been doing or create a ceiling effect. Individual who focuses on the result may underestimate the quality of the process and less learning may be actualized. For this reason, rather than increasing the number of performance based achievements, organizations and societies should encourage the mastery based achievements.

¹ Bu çalışma Tuğba Erhan'ın "Akademisyenlerin Motivasyon Kaynaklarının ve Değerlerinin Çoklu Başarı Hedefleri Üzerinde Etkileri" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

However, rapidly changing socio-economic conditions may require individuals to have more than one achievement goal orientation. In this respect having more than one achievement goal orientation may seem adaptive to twenty-first century's competitive conditions. In this study, theoretical framework of achievement goals regarding the performance and mastery dimensions have been pointed out. Besides it has also been emphasized that the pursuit of performance and mastery goals at the same time might be possible. Furthermore this study has shed a light on having individuals with mastery goal orientation play a significant role on the progress of societies and increases the levels of development in the long run.

Keywords: *Goals, Achievement Goals, Multiple Goal Pursuit, Mastery, Performance*

Jel Codes: *M10, M12, M19*

1. GİRİŞ

Bireyi bir amaç uğrunda çalışmaya sevk edebilmek için, onu motive edebilecek, yolundan ayrılmamasını sağlayacak, varabilmek için istekliliğini sürekli kılacak bir ufuk belirlemek gerekir. Bu ufkun varılabilir, gözle görülen ve arzulanan bir çizgide olması kişiyi bu yolda diri tutması için çok önemlidir. Bir örgütteki bireylerin örgüte değer katmaları, ortak amaca ulaşmak adına; sağlamaları için koyulan ve bireysel olarak da içselleştirilen, amaçla bağlantısı ve tutarlılığı olan hedeflerle mümkündür. Dolayısıyla bireyleri ve örgütleri başarıya götüren hem bireysel hem de örgüt hedeflerinin doğru özelliklerle belirlenmesi gerekmektedir.

Bu çalışma literatürde çokça tartışılan ve ifade edilen hedef özelliklerinin yanında, odağı farklı bir paradigma ile farklı bir noktaya koymak adına yapılmıştır. Hedef yönelimleri olarak ifade edilen bu konu; bireylerin sahip oldukları farklı hedef yönelimlerinin (ustalık/performans) faydaları ve zararlarını değerlendirmektedir. Bu değerlendirmeler başarı hedef literatürü başlığı altında ustalık ve performans başarı hedef yönelimleri olarak sınıflandırılmaktadır. Bu iki hedef yönelimi isimlerinden de anlaşıldığı gibi bir alanın ustası olmayı ya da bir alanda performans sergilerken diğerleri ile yarışmayı ifade etmektedir.

Ustalık başarı hedef yönelimine sahip bireylerin rakipleri yalnızca kendileridir. Çalıştıkları alan ya da meslek ne olursa olsun “en iyi olmak” sahip oldukları tek hedefdir. Bu bağlamda ustalık hedefleri alanında uzmanlaşmış bireyleri

belirtmektedir. Örneğin; tıp fakültesinden mezun olan tüm öğrencilerin doktor olması genel bir nitelik iken; uzman olacakları alana yönelmeleri özelleşmek istedikleri bir eğilimi ifade edebilir. Bu eğilimler sonucunda bireyler alanlarının en iyisi olmayı tercih edebilme hakkına sahip iken; alanında diğer bireylerden daha iyi olmayı da benimseyebilir. Hangi yönelimin daha sağlıklı olduğu, yönelimlerin beraber benimsenip benimsenemeyeceği ile ilgili çeşitli çözümler bu çalışma ile yapılmaya çalışılmıştır. Ancak bu konu ile ilgili araştırmaların azlığı ve sığlığı, bu konu üzerine eğilebilecek araştırmacılar için özgün bir fırsat olarak görülmektedir.

2. HEDEF KAVRAMI VE HEDEF BELİRLEME TEORİSİ

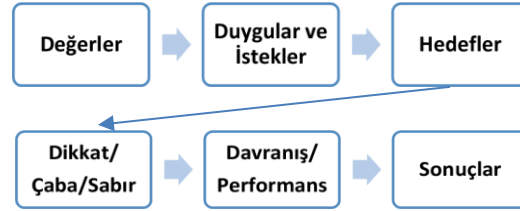
Bireylerin bilinçli olarak elde etmek için çaba gösterdikleri hareketler, davranışlar ve yönelimler olarak ifade edilen hedeflerin insan motivasyonunun temel yapı taşları olduğu düşünülmektedir (Schunk ve Usher, 2012: 18). Hedefleri tanımlamak, hedeflerin neden ve nasıl ortaya çıktığı sorusuna cevap aramayı kısmen kolaylaştırabilmektedir. Ancak bir bireyin diğer bireylerden daha fazla performans göstermesi ya da daha fazla başarılı olması ve bu başarı/başarısızlık durumlarına verdikleri tepkilerin nedenleri psikoloji alanının önemli bir araştırma konusu olarak yerini korumaktadır.

Öte yandan hedeflerin; insanın hayatta kalabilmesinde, gelişmesinde, yaşamını istediği gibi şekillendirip ilerleme sağlamasındaki rolünün de oldukça önem taşıdığı vurgulanmaktadır (Buss, 2008: 42).

Bunun temelinde insan davranışlarının sebeplerini açıklamaya çalışmak yer almaktadır. Bu açıklamalar hedef belirleme teorisi adı altında belirtilmektedir. Hedef belirleme teorisi bireylerin tüm davranışlarını açıklamaya yönelmek yerine daha sınırlı yaklaşımlar üretmek motivasyonel süreçleri ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır (Locke vd., 1981: 125). Bunun yanı sıra hedef belirleme her zaman bireylerin performansını motive etmek için etkili bir teknik olarak da ifade edilmektedir (Locke ve Latham, 2009: 17; Locke ve Latham, 1990: 15; Koch ve Nafziger, 2011: 212). Ayrıca Maslow (1987: 22), motivasyon alanı çalışmalarının insan hedefleri ve ihtiyaçlarının bir parçası olarak araştırılması gerektiği fikrini ileri sürerek hedef belirleme teorisini desteklemiştir. Hedef belirleme teorisi kurucularından Edwin A. Locke, deneysel aynı zamanda endüstriyel psikolog olan Thomas Ryan ile kişilik teorisini ve toplu karar verme ile hedeflerin seviyeleri ile ilgili çalışma yapan sosyal psikolog olan Kurt Lewin'den oldukça etkilenmiş ve 1970'lerden sonra Gary P. Latham ile bir araya gelerek hedef belirleme teorisini geliştirmişlerdir (Miner, 2005: 159). Hedef belirleme teorisi örgüt çalışanlarının motivasyonunu yükseltme amacını destekleyen bir teoridir (Latham ve Locke, 2007: 298). Bu teorisinin temelinde, çalışanların motivasyonunu tek bir doğrultuda tutmak ve yükseltmek yatmaktadır. Böylece insan kaynağı hem istek hem de çaba noktasında ortak bir amaca doğru sevk edilebilecektir. Bu teoriyi destekleyen temel ve ilk yaklaşımlardan biri de Peter F. Drucker tarafından ilk kez 1954 yılında "amaçlara göre yönetim" şeklinde ifade edilmiştir. Bu anlayış temel alındığında örgütün tüm bireyleri en üst düzeyden en alt düzeye örgütün amaçlarına destek verecek yönde hedefler belirlemeli ve örgütün bütünsel amaçları doğrultusunda hareket etmelidir (Drucker, 1986: 296). Locke ve Latham özel olarak hedef belirleme teorisinin süreci üzerinde

yoğunlaşmış ve 25 yıldan fazla bir zaman dilimini kapsayacak şekilde çalışmalarını sürdürmüş ve uzun varsayımlar listesi oluşturmak yerine tek bir basit sorunun yanıtı üzerine temel bir varsayıma odaklanmışlardır. Bu varsayımda sordukları ilk soru "hedefler eylemleri etkiler mi?" şeklindedir (Locke ve Latham, 1990: 1). Bu hipotezin öncülüğünde hedef kavramı, bireyleri belirli davranışlar doğrultusunda odaklanmış ve anlık güdüler ile harekete geçiren bilinçli yönelimler olarak ifade edilmiştir (Locke ve Latham, 1990: 27). Başka bir deyişle; bireyler kendileri için hedef belirler ve bu hedefler davranışların ortaya konulmasında önemli rol oynayan güçlü motive edici özelliktedir (Wentzel, 2000: 105). İnsan davranışının ve başarıyı gerektiren durumlar karşısında göstermiş olduğu tepkilerin sahip olunan "yeterlik" ile gerçekleştiği varsayılmaktadır. Bir başka ifade ile yeterlik; insan davranışlarının temel bir motivasyon aracı olarak düşünülmektedir (McClelland, 1985: 812). Başarı durumlarında ortaya çıkan yeterlik tüm bireylerde aynı şekilde var olmamaktadır. Bireylerin bazıları sahip oldukları yeterlikler ile yaptıkları işlerde en iyisi olmayı/usta olmayı hedeflerken; bazıları bu yeterlikleri sadece diğerlerinden üstün olmak için kullanabilmektedir. Hedef belirleme teorisi uygulamaya açık teori kategorisine girdiği için spor ve rehabilitasyon alanları dahil birçok farklı disiplinde uygulanabilmektedir. Bununla birlikte hedef belirleme teorisinin başarısı, bu teorisinin yeterliliğine ve uygulanabilirliğine yön veren ara bulucu (mediator) ve düzenleyici (moderator) unsurların göz önünde bulundurulmasına bağlıdır (Locke ve Latham, 2006: 267-268). Bireyler sahip oldukları soyut/duygusal hedefleri gerekli çaba, ilgi ve sabır ile daha somut hedefler haline dönüştürme eğilimindedir (Latham, 2003: 311). Bu eğilimin gerçekleşme sırası Şekil 1'de hedef belirleme teorisinin genel modeli olarak belirtilmektedir.

Şekil 1: Hedef Belirleme Teorisinin Genel Modeli
Memnuniyet ve Yüksek Motivasyon Haya Kırıklığı ve Düşük Motivasyon

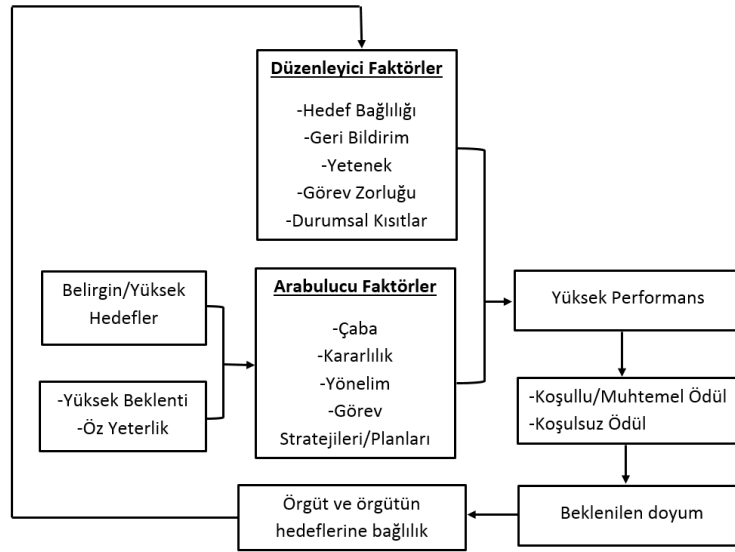


Kaynak:(Lunenburg, 2011: 2)

Ayrıca Şekil 1’de, arabulucu ve düzenleyici değişkenler gözönünde bulundurulduğunda hedeflerin kazanımında yüksek performans elde edilebilecektir (Locke ve Latham, 1990: 244). Buna ek olarak, Locke ve Latham (1990: 245)’in çalışması; iş tatmini ve üretkenlik arasında anlamlı bir ilişkinin

olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmaya göre iş tatmini unsuru örgüte ve örgütün hedeflerine bağlılığa sebep olmaktadır. Aynı zamanda bu hedeflerin zorlayıcı ve yüksek yeterlilikle bağdaşması sonrasında yüksek performans ile sonuçlandığı da görülmektedir.

Şekil 2:Yüksek Performans Döngüsü



Kaynak: (Locke ve Latham, 1990: 253)

Hedef belirleme teorisi üzerinde sıkça durulan bir unsur da etkili hedeflerin temel bazı özelliklere sahip olması durumudur (Latham, 2007: 75). Bu temel özelliklerin en başında Şekil 2’de görüldüğü gibi belirgin/net (specific) hedeflere sahip olmak gelmektedir. Buna ek olarak hedeflerin ölçülebilir (measurable), ulaşılabilir (attainable), birbiri ile ilgili olması ve gerçekçi olması (relevant/realistic), zaman sınırlılığına (time-bound) sahip olması

gerektiğini ortaya koymuştur (Latham, 2009: 40- 41). Saha araştırmalarında görülmüştür ki; bu özelliklerden en çok vurgulanan; belirgin ve zor hedeflerin daha etkili olduğudur. Kolay ve “elinden gelenin en iyisi yap” (do your best goals) ifadesini içeren hedefler beklenen etkiyi gösterememektedir (Locke vd., 1981: 125). Hedeflerin belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, birbiri ile ilişkili, gerçekçi ve zaman sınırlılığına sahip olması onları SMART

hedefler yapmaktadır. MacLeod (2013: 70); bu özelliklere ek olarak heyecan verici/bağlılık yapıcı ve ödüllendirici olması gibi iki özellik daha ekleyerek, hedefleri SMARTER hedefler olarak ifade etmektedir. Bu özellikler aşağıdaki gibi açıklanabilmektedir.

Specific (Belirgin): Hedefleri belirginleştirme, ulaşılacak isteneni netleştirme bireylerin başarı elde etmedeki ilk önemli adımudur. Birçok belirsiz hedef sınırlı kaynakların (zaman, enerji, dikkat) boşa harcanmasına neden olabilmektedir. Ayrıca belirgin bir hedefe sahip olmak bireyin odak noktasının başarılan hedefe yönelmesini sağlar ve bireyin o hedefi başka bir zamana ertelemesine engel olur (Latham, Borgogni ve Petitta, 2008: 386).

Measurable (Ölçülebilir): Yönetim alanında oldukça sık dile getirilen söylemlerden biri de “ölçemediklerini yönetemezsin” şeklindedir. Hedeflerin sayısal veriler ile ifade edilmesi başarının derecesinin doğru bir şekilde ortaya konulmasını sağlayabilmektedir.

Achievable (Başarılabilir): Bireylerin sahip oldukları sınırlı kaynaklar göz önüne alındığında hedeflerin elde edilebilir ve gerçekçi olması hedeflerin hayal kırıklığına sebep olmasını ortadan kaldıracaktır. Kaynaklar doğrultusunda ulaşılabilir hedefler başarıya ulaştırabilecektir.

Relevant (Birbiri ile ilişkili olması): Hedefler bireylerin temel amaçları ile ilintili olduğu müddetçe anlamlı ve bağlayıcı olacaktır. Amaçlara ulaştıracak hedeflere yönelmesi, kişinin gitmek istediği yolda tutarlı kalmasını, daha hızlı olmasını ve motive kalmasını sağlayacaktır.

Time-Bound (Zaman sınırlılığı): Hem bireylerin kendi belirledikleri hem de bireylere başkaları tarafından belirlenen hedeflerin elde edilme sürecinin belirlenmesi gerektiğini ifade etmektedir. Çünkü “mümkün olan en kısa zaman” kavramı tüm bireylere göre değişiklik gösterebilmekte ve belirginlikten uzak bir genelleme ortaya çıkarmaktadır.

Engaging (Bağlılık hissetme): Bireyler hedeflerini belirlerken ya da kendileri için belirlenen hedeflere ulaşmak isterken gerek hedefin içeriğine gerekse hedefin belirlenme aşamalarına hakim ve dahil olmak isterler. Bu süreçte hedefi gerçekleştirecek olanın katılımının sağlanması ve hedef üzerinde mutabakata varılması, kişinin hedefi içselleştirmesini sağlayacaktır. Bu süreçlere dahil olmak bireyin hem motivasyonunu hem de hedeflerine karşı bağlılık hissini artırır. Smarter hedeflerdeki “E” bazı çalışmalarda exciting (heyecan verici) kelimesi ile de ifade edilmektedir. Hedeflerin bireylerde heyecan ve ilham uyandırıcı özelliğinin olması gerektiği belirtilmektedir (<http://www.achieve-goal-setting-success.com/smart-goal.html>).

Rewarding (Ödüllendirici): Bireylerin ulaşmak istediği hedeflerin başında, ortasında veya sonunda onları motive edici dürtülerin (içsel, dışsal) ve çeşitli motivasyon kaynaklarının varlığı hedeflerin kolaylıkla ilerlemesini sağlamaktadır. İçsel ödüllendirme sürecin başında dışsal ödüllendirme ise sürecin sonunda, beklenmedik ve sürekli değişen niteliklerde verilmelidir.

3. BAŞARI HEDEF KURAMI

İnsanoğlunun değişen davranış yönelimleri ve bu yönelimler sonucunda elde etmek istedikleri hedefler oldukça dinamik bir yapıya sahiptir. Bu yapı içerisinde hiç kuşkusuz bireyleri davranış değişikliğine doğru yönelten bir ya da birden fazla motivasyon aracı mevcuttur. Hedefe yönelik davranışları harekete geçiren, teşvik eden ve sürdürülmesini içeren bir süreç olarak ifade edilen motivasyon; hedef türlerini tanımlarken de kullanılmaktadır (Schunk, Pintrich ve Meece, 2008: 4). Motivasyon kavramı ile ilgili kaynaklar incelendiğinde ise bu kaynakların beslediği önemli bileşenlerden birinin başarı olduğu görülmektedir (Maehr ve Zusho, 2009: 77; Elliot ve Murayama: 2008, 613; Van Yperen, Blaga ve Postmes, 2014: 1; Ryan, 2012: 3).

Sosyal psikoloji alanının önemli isimlerinden biri olan McClelland (1961: 1-2)' da özellikle bazı ülkelerin, toplulukların, kuruluşların diğerlerinden neden daha fazla üretken, başarılı ve sürekli bir gelişim içinde oldukları sorusunun yanıtını ararken yüksek motivasyon sahibi olmalarının en önemli kaynaklarından birinin “başarı” olduğunu bir kez daha vurgulamıştır. Hedef kavramı açıklanırken sıklıkla kullanılan en temel tanım; bireylerin başarmak veya elde etmek için harcadıkları çabalar şeklindedir. Bu bağlamda başarı hedeflerini bu tanımdan ayırt etmek gerektiği ileri sürülmüştür.

Başarı hedeflerinin “neden başarılı olmak” sorusuna yanıt aradığı, “neden bireylerin diğerlerinden daha başarılı olmak istediği” gibi konuları anlamaya ve analiz etmeye odaklandığı ifade edilmiştir (Maehr ve Zusho, 2009: 78). Ayrıca Emmons (1986: 1059); başarı hedeflerinin bir ya da birden fazla soyut hedef içerebileceğini de öne sürmektedir. Örneğin; bireyin matematik dersinde en yüksek notu almak istemesi; matematik alanında usta olmak istemesi ve hayatının tüm bölümlerinde karşılaştığı sorunlara matematik yolu ile çözümler

bulmayı istemesi olabilirken diğer bir hedefi de matematik dersinde yüksek not alarak sınıf içerisinde saygınlık ve ilgi elde etmek olabilir.

Hedef teorisyenlerinin ve sosyal psikologların üzerinde fikir birliğine vardığı başarı hedefleri ile ilgili olarak; bireylerin elde etmek istedikleri durumları nasıl yorumladıkları ve bu durumlar karşısında verdikleri tepkileri sınıflandırma konusunda bireylerin tercih ettiği hedef yönelimleri de ifade edilmektedir (Ames, 1992: 261; Thrash ve Elliot, 2002: 729- 730).

Tablo 1’de, başarı hedeflerinin farklı hedef teorisyenleri tarafından türleri, tanımları ve teorik yaklaşımları yer almaktadır. Bu tanımlamalar yapılırken bilişsel davranışlar göz önüne alınmakta ve bireysel farklılıklar şüphesiz başarı/başarısızlık nedenlerini ortaya koymada devreye girmektedir (Graham ve Weiner, 1996: 63). Bu süreçte organizma olarak adlandırılan bireyler kendilerine mutlu sonuçlar sağlayacak etkinliklere yönelmek için harekete geçerken, kendilerine kötü sonuçlar doğurabilecek etkinliklere yönelmekten uzak durmayı tercih etmektedir (Weiner, 1986: 6).

Tablo 1: Başarı Hedef Teorisi Yaklaşımları

Kuramcı	İlgili Yayınlar	Hedef Kaynağı	Teorik Modeli	Performans Hedeflerinin Rolü	Literatür Katkıları
Ames	Ames , Archer 1988; Ames, 1992	Durum	İki Hedef: Ustalılık(yaklaşma) Performans (yaklaşma)	Sınıf ortamlarında performans hedefleri ile uyumsuz, sosyal karşılaştırma süreçlerini vurgular	Sınıf ortamlarında yapılan araştırma
Dweck	Dweck, Leggett, 1988; Elliot, Dweck, 1988	Birey	İki Hedef: Öğrenme (yaklaşma), Performans (yaklaşma ve kaçınmanın birleşimi)	Performans hedefleri zekâ ile ilgili görüşlerin oluşumu ile uyumsuz; performans hedefleri düşük yeterlik algıları ile uyumsuz	Hedeflerin öncüleri olarak zekâ teorileri
Elliot	Elliot, 1999, 2005; Elliot, McGregor, 2003	Çoğunlukla Birey	Üç ve Dört Hedef: Ustalılık Yaklaşma, Ustalılık Kaçınma, Performans Yaklaşma, Performans Kaçınma	Diğerlerinden daha iyi performans göstermek ve dış etkenlerden etkilenmesine karşı içerisindeki oluşuma odaklanma doğrultusunda uyumlu	Yaklaşma ve kaçınma arasındaki firkin bir kez daha tanımlanması; hedeflerin öncüleri olarak başarı güdüleri
Harackiewicz	Harackiewicz Barron;Elliot, 1998; Harackiewicz v.d., 2002; Barron, Harackiewicz, 2001	Çoğunlukla Birey	İki Hedef: Ustalılık Yaklaşma-Performans Yaklaşma	Diğerlerinden daha iyi performans göstermeye odaklanıldığında belirli durumlarda uyumlu	Amaç ve hedefler arasındaki fark; Çoklu hedef takibi ;İlgi gelişimi
Maehr	Maehr, Braskamp, 1986; Maehr, Midgley 1991, 1996	Birey ve Durum	İki Hedef: Görev/Ustalılık Yaklaşma; Yeterlik/ Performans yaklaşma	Performans hedefleri olumsuz benlik algısını arttırmasına yönelik uyumsuz	Sosyo-bireysel ve benlik süreçlerinin motivasyon rolü
Midgley	Midgley, Middleton, Kaplan,2001; Maehr, Midgley,1996	Çoğunlukla Durum	Üç Hedef: Ustalılık Yaklaşma, Performans Yaklaşma, Performans Kaçınma	Olası faydalarının performans hedeflerini desteklemesinden dolayı uyumsuz	Sınıf uygulamaları Motivasyonel eşitliği vurgulama
Nicholls	Nicholls, 1984; 1990	Birey ve Durum	İki Hedef: Görev merkezli yaklaşma, Ego merkezli yaklaşma	Performans hedeflerinin yeterlik özelliklerine yön vermesinden dolayı uyumsuz	Yeterlik kavramının gelişimi; Motivasyonel eşitliğe odaklanma
Pintrick	Pintrich, 2000a,b	Birey	Dört Hedef: Ustalılık Yaklaşma, Ustalılık Kaçınma, Performans Yaklaşma, Performans Kaçınma	Diğerlerinden daha iyi performans gösterilmesine odaklanıldığında uyumlu	Biliş ve motivasyon arasındaki etkileşim; Yaklaşma ve kaçınma farkı

Kaynak: (Maehr ve Zusho, 2009: 83)

Tablo 1’de, başarı hedeflerinin farklı hedef teorisyenleri tarafından türleri, tanımları ve teorik yaklaşımları yer almaktadır. Bu tanımlamalar yapılırken bilişsel davranışlar göz önüne alınmakta ve bireysel farklılıklar şüphesiz başarı/başarısızlık nedenlerini ortaya koymada devreye girmektedir (Graham ve Weiner, 1996: 63). Bu süreçte organizma olarak adlandırılan bireyler kendilerine mutlu sonuçlar sağlayacak etkinliklere yönelmek için harekete geçerken, kendilerine kötü sonuçlar doğurabilecek etkinliklere yönelmekten uzak durmayı tercih etmektedir (Weiner, 1986: 6).

Elliot, Dweck ve Nicholls gibi motivasyon alanına büyük ölçüde katkı sağlamış psikologlar başarı hedef yaklaşımlarını

önemli ölçüde incelemiş ve derinlemesine çıkarımlar elde etmişlerdir (Thrash ve Hurst, 2008: 224-225). Bu inceleme sonucunda Elliot ve McGregor (2001: 501), 2x2 başarı hedef çerçevesinin ustalık-yaklaşma (mastery-approach), ustalık-kaçınma (mastery-avoidance), performans yaklaşma (performance-approach), performans kaçınma (performance-avoidance) hedef yönelimlerinden oluştuğunu belirtmektedir. Ayrıca faktör analizi verilerinde de bu dört başarı hedefinin birbirinden bağımsız olduğunu destekleyen sonuçların ortaya çıktığı da ifade edilmektedir. Ayrıca ustalık kaçınma hedeflerinin ustalık yaklaşma hedeflerine göre daha olumsuz; performans kaçınma hedeflerine göre ise daha olumlu sonuçlara sahip olduğu belirtilmektedir.

Tablo 2: 2x2 Başarı Hedefleri

<i>(Pozitif-Başarıya Yaklaşma)</i> Uсталık-Yaklaşma	<i>(Pozitif- Başarıya Yaklaşma)</i> Performans-Yaklaşma
<i>(Negatif- Başarısızlıktan Kaçınma)</i> Uсталık- Kaçınma	<i>(Negatif- Başarısızlıktan Kaçınma)</i> Performans-Kaçınma

Kaynak: (Elliot ve McGregor, 2001: 502)

Tablo 2’de başarı hedeflerinin ayrımı ve elde edilme dereceleri (valence) yer almaktadır. Ayrıca başarı hedef literatüründe de daha önce belirtildiği üzere ebeveynlerin küçük yaşta çocuklarını yönlendirmelerinin ve buna ek olarak genetik faktörlerin de başarı hedef yöneliminde etkisi olduğu tespit edilmiştir (Murayama, Elliot ve Yamagata, 2011: 240).

3.1. Uсталık Başarı Hedefleri

Başarı hedef yönelimlerini belirlemek bireylerin davranışlarının nedenlerini ortaya koyabilmeyi kolaylaştırdığı için oldukça önemlidir. Dweck başarı motivasyonunu açıklarken ortaya koymuş olduğu performans ve öğrenme (ustalık) hedefleri ile bireylerin bu hedeflere verdikleri tepkilerinin derecelerini ifade etmektedir. Bu model başarı durumlarında bireylerin tutumlarının, yönelimlerinin davranışlar ile ilişkisini anlamayı sağladığı için faydalı bir modeldir (Eppler ve Harju, 1997: 558). Başarı hedef kuramının en önemli öncü

isimleri arasında Carol Dweck ve John Nicholls yer almaktadır. Sosyal psikoloji alanındaki araştırmalarında bireylerin başarı/başarısızlık davranışlarının altında yatan psikolojik süreçleri incelemeyi hedefleyen bu araştırmacılar başarı hedef kuramını ortaya koyarken “öğrenilmiş çaresizlik” kavramından söz etmişlerdir. Öğrenilmiş çaresizlik kavramı (learned helplessness) (Seligman ve Maier, 1967: 1-2; Seligman, Maier ve Geer, 1968: 256) ilk olarak köpekler üzerinde yapılan bir çalışmada kullanılmış ve köpeklerin karşılaştıkları travmatik şoklara yönelik başarı ya da başarısızlık eylemlerinin nasıl oluştuğu incelenmiştir. Bireyler de zaman içerisinde kendi kontrolleri dışında gelişen problemler karşısında bireysel farklılıkları da göz önüne alındığında doğal olarak farklı tepkiler geliştirebilmektedir. Bu tepkiler bireylerin başarıya ulaşmalarını, problemlerini çözmelerini ya da başarısızlık, umutsuzluk, çaresizlik davranışı sergileyip vazgeçmelerine sebep olabilir. Bu vazgeçme davranışı kısa vadede

birey için başarısızlığının sebeplerini gizleme şeklinde devam etse de uzun vadede bireyin hayat boyu kalıcı çaresizlik duygusu yaşamasına sebep olabilir. Diğer yandan ustalık yönelimi içerisinde olan bireylerin başarısızlıklarının nedenlerini belirlemeye çalışması ve yüzleşmesi gelecekteki başarılarını elde etmesi için kolaylık sağlayabilecektir.

Diener ve Dweck (1978: 456); yaptıkları araştırmanın sonucunda ustalık yönelimine sahip çocukların başarısız olmaları durumunda bu başarısızlığın sebeplerini “az çalıştıkları, şans faktörü ya da yapılan işin zor olduğu” gibi açıklamalar ile öne sürerken; öte yandan öğrenilmiş çaresizlik yönelimindeki çocukların başarısızlık nedenlerini “yeterince zeki olmadıkları” açıklaması ile dile getirdiklerini belirtmiştir. Bu çalışmayı destekleyen ve ustalık (öğrenme) ile performans hedefleri arasındaki farkı belirten diğer bir örnek ise performans hedeflerinin “zeki görünmeyi hedefleyen bireyler”; ustalık(öğrenme) hedeflerinin ise “zeki olmayı hedefleyen bireyler” tarafından benimsendiğini ortaya koymaktadır (Dweck, 1998: 258- 259).

Örneğin; Dweck ve Leggett (1988: 257), eşit yeterliliğe sahip çocukların başarısızlık karşısında farklı davranışlar gösterdiğini, bazı çocukların başarısızlığa uğradıklarında daha kararlı, daha pozitif ve gelecek için daha olumlu tavırlar sergilerken, bazılarının ise oldukça negatif ve mücadeleden kaçınmacı tavırlar ortaya koyduklarını ifade etmiştir. Bu farklılıkları

çocukların/bireylerin sahip oldukları performans hedefleri ve öğrenme/ustalık hedefleri (learning/mastery goals) olarak belirtirken; performans hedeflerine sahip çocukların/bireylerin ortaya koydukları yeterlilikler için olumlu yargılar elde etmeye odaklandıklarını ve öğrenme hedeflerine sahip çocukların/bireylerin ise yeterliliklerini artırma çabası içerisinde olduklarını vurgulamaktadır.

Başarı hedef literatüründe yer alan ustalık ve performans hedef yönelimleri ile ilgili çalışmalar çoğunlukla öğrencilerin akademik motivasyonu üzerine

odaklanmıştır. Bu çalışmalardan en güncel olanlarından biri ustalık hedef yönelimi ile performans hedef yönelimini Peru’daki lise öğrencileri üzerinde yaptıkları çalışmada karşılaştırmıştır. Bu karşılaştırmayı yaparken “Uyumsal Öğrenme Örüntüleri Ölçeği” (Patterns of Adaptive Learning Scales) (Midgley, vd., 2000, 40-63) ile “Güdülenme ve Öğrenme Stratejileri Ölçeği” (Motivated Strategies for Learning Questionnaire) (Pintrich, vd., 1991: 13-31) kullanılmıştır.

Bu araştırmanın sonucu; öğretmenlerin öğrencilerini ustalık hedefleri için yönlendirmeli gerektiğini ayrıca diğer başarı hedef yönelimlerine bakılmaksızın ustalık hedef perspektifinin takibinin ve desteklenmesinin önemini ortaya çıkarmıştır. Ancak bu öğrencilerin performans yaklaşma hedef takibinde olmaması anlamına gelmemektedir (Matos, vd., 2017: 88-89).

3.2. Performans Başarı Hedefleri

Başarı hedefleri ilk olarak ustalık ve performans olarak ayrıldığında her ikisi de başarıya yaklaşma, pozitif sonuçlar elde etme, yeterliğini geliştirme veya kanıtlama düşüncesini paylaşmıştır (Elliot, 1999: 170). Performans hedefleri; bireylerin yeterliliklerini sergilemesini ifade eden ve karşılaştırmaya açık bir hedef yönelimidir (Elliot, 1999: 169).

Birey başarılı olduğu sürece performans hedef yönelimini takip etme eğilimi göstermektedir (Elliot ve Church, 1997: 218, Elliot ve McGregor, 2001: 502). Bu hedef yönelimine sahip bireyler; diğer bireyler tarafından değerlendirilmeyi/yargılanmayı ve her zaman başka bireylere kendi performanslarını, yeterliklerini göstermenin başarı getireceğini bir başka ifade ile çok az çaba ile başarı elde etmeye odaklanmaktadır (Ames ve Archer, 1988: 260). Dolayısıyla bireyler performansları ile ilgili beğendikleri değerlendirmelere yaklaşırken, hoşnut olmadıkları değerlendirmelerden kaçınmaktadır bu sebeple garanti başarı elde edebilecekleri, fazla sabır ve çaba gerektirmeyen kolay

görevlere yönelmektedir (Eppler ve Harju, 1997: 558). Bu durum hedeflerin belirli bir zorluk derecesi olması gerektiği özelliği ile çatışmaktadır.

Çocuklar/bireyler kapasitelerinin çok altında ya da çok üstünde bir hedefe sahip oldukları zaman elde edecekleri tek sonuç geçici mutluluk veya hedefin çok ulaşılabilir olmasından dolayı meydana gelebilecek umutsuzluk olabilecektir. Ayrıca performans başarı hedefleri bireyleri sürekli bir şekilde diğerleri ile karşılaştırma durumları ile karşı karşıya getirebilmektedir. Bu durum zamanla bireylerin hayatlarının anlamsızlaşmasına neden olabilmektedir. Toplumla karşı diğerlerinden iyi olmak fikri toplum ile birlikte var olma fikrini zaman içerisinde baskılayabilecektir.

4. ÇOKLU BAŞARI HEDEFLERİ BAĞLAMINDA ÇOKLU HEDEF TAKİBİ

Başarı hedef yönelimlerinde ustalık ve performans olarak ayrımı yapılan hedef yönelimlerinin zaman zaman değişiklik gösterebileceği durumlar bireylerin çoklu hedef takibine sahip olabilecekleri gerçeğini ortaya çıkarmıştır. Bir başka deyişle bireyler buldukları ortamlara bağlı olarak her iki başarı hedef yönelimini de tercih etmek durumunda kalabilmektedir. Bu bağlamda; bu iki ayrımın yapıldığı (performans- öğrenme/ustalık) başarı hedefleri teorisinde sıklıkla vurgulanan ve daha sonraki çalışmalar ile de doğrulanan sonuç; en iyi motivasyonu sağlamak için bireylerin bu iki başarı hedef yönelimi arasında denge oluşturması şeklinde ifade edilmektedir (Dweck, Leggett, 1988: 260). Örneğin; çoklu hedef takibini ortaya koyan çalışmalardan birinde geliştirilen dört tane hipotez çoklu hedef takibinin (performans ve ustalık) sadece ustalık hedef takibine göre daha olumlu sonuçlar meydana getirdiğini öne sürmektedir. Hipotezler aşağıda belirtilmektedir (Barron ve Harackiewicz, 2001: 708).

1. Ek hedef hipotezi: Ustalık ve performans hedefleri başarı

durumlarında birbirinden bağımsız, olumlu sonuçlara sahiptir.

2. Etkileşimli hedef hipotezi: Bu bağımsız sonuçlara bakılmaksızın ustalık ve performans hedefleri birbirleri ile etkileşim içindedir. Her iki hedef yönelimine sahip bireyler daha başarılı olma avantajı elde edebilirler.

3. Özelleşmiş hedef hipotezi: Ustalık ve performans hedeflerinin farklı başarı durumlarına göre şekillenen sonuçları olabilir. Örneğin ustalık hedef yönelimine sahip öğrenciler dönemin başında performans hedef yönelimine sahip öğrencilerden derse daha fazla ilgi duydukları halde bu ilgi başarılarına yansımamış iken performans hedef yönelimine sahip öğrencilerin derse olan ilgisi az olmasına rağmen daha yüksek puanlar almışlardır (Elliot ve Church, 1997: 224).

4. Seçici hedef hipotezi: Bireyler birden fazla farklı hedef takibi seçeneğine sahip olduğunda sadece performans ya da ustalık hedefine yönelmek yerine o anki duruma uygun düşen hedef yönelimi seçebilirler. Dolayısıyla farklı başarı hedefleri farklı durumlar veya farklı başarı hedef takibi yönelimi gerektirebilmektedir.

Çoklu hedef takibinden söz edildiğinde belirtilen varsayımların vurgulamak istediği; tek bir hedef yöneliminin başarı elde etmede yeterli olamayabilmesidir. Özellikle akademik başarı durumlarında bazı konular performans hedef takibi gerektirirken bazıları ustalık hedef takibi gerektirebilir bu sebeple hangi hedef yöneliminin ne zaman takip edilmesi kişinin zamanla bu seçimlerle ilgili sahip olduğu bilgeliği özelliği ile de oldukça ilişkili olabilmektedir (Harackiewicz, vd. 1997: 1293).

Genel olarak çoklu hedef takibinin yukarıda bahsedilen varsayımları destekleyen yönü sadece bireylerin aynı anda birden fazla hedef takibine sahip olması değil, farklı

bireylerin birçok farklı hedefe sahip olma durumunu da ortaya çıkarmaktadır (Barron ve Harackiewicz, 2001: 709). Araştırmalar tek bir hedef yönelimini takip etmenin başarı ile uyumunu gösteren bazı sonuçlar ortaya çıkarmış olsa da birçok teorisyen hem ustalık hem performans hedeflerinin her ikisini de benimsemenin başarı elde etme de daha uyumlu davranışlar ile doğru orantılı olduğunu belirten çalışmalar yapmışlardır (Harackiewicz, Barron ve Elliot, 1998: 3).

Hızla değişen dünyada yer alan tüm ülkelerin birbirine olan mesafeleri gözle görülür şekilde kısaltmakta ve birbirleri ile etkileşim olanakları kaçınılmaz bir şekilde artış göstermektedir. Dolayısıyla hedefler bireylerden toplumlara, toplumlardan daha büyük topluluklara aynı zamanda tekillikten çoğulluğa, mikro düzeyden makro düzeye, tek disiplinden birden fazla disipline doğru eğilim içerisinde.

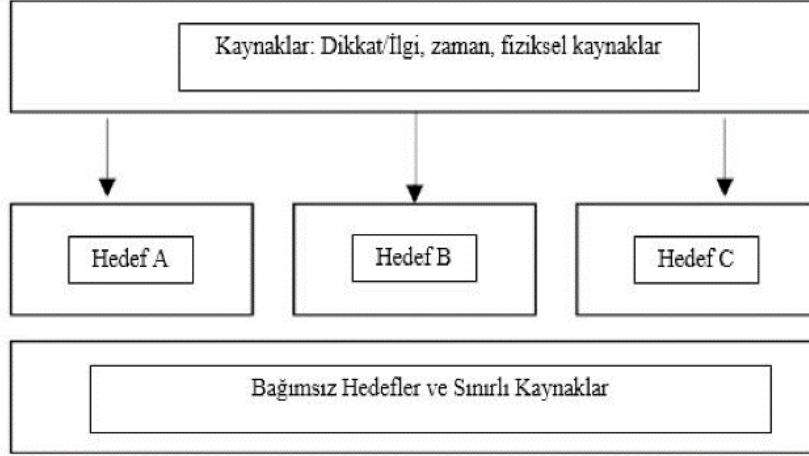
Bu değişen dünya koşullarında ise dolaylı olarak bireylerin hedeflerinin sayıları birden fazla olmak durumundadır. Örneğin; iyi bir havayolları şirketinde çalışmak daha sonra dünyayı gezmek, yeni toplumlar tanımak gibi hedefleri olan bir bireyin çoklu hedef yönelimi içerisinde olduğu söylenebilir. Bir başka örnek ise bir birey hem iyi bir anne,

iyi bir eş, başarılı bir çalışan ve aynı zamanda fiziksel görünümünü iyi tutmak gibi birbirinden bağımsız veya birbirine bağımlı hedeflere sahip olabilir. Bu hedefler hedef literatüründe çoklu hedef takibi (multiple goal pursuit) olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda “çoklu hedef” kavramı başarı hedef teorisinde üzerinde önemle durulan bir araştırma konusudur (Barron ve Harackiewicz, 2001: 707).

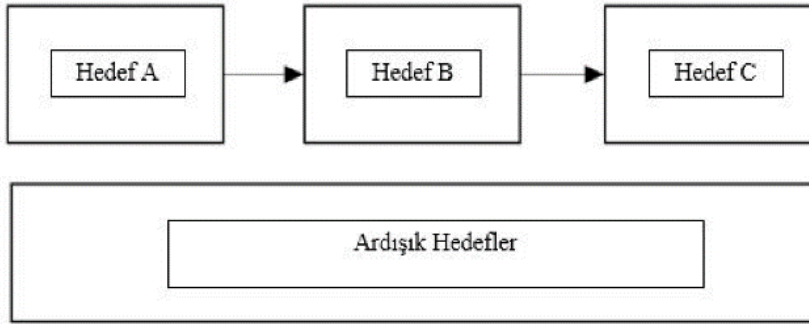
Çoklu hedef takibi Şekil 3’te gösterildiği gibi sınıflandırılmaktadır. Birinci kategoride yer alan hedefler; çoklu hedeflerin birbirlerinden farklı olabileceğini göstermektedir. Ancak bu hedefler dikkat, zaman, para, insan ve teknoloji gibi çeşitli fiziksel ortak sınırlı olan kaynaklara ihtiyaç duymaktadır. Bu kategori kendi içinde eş zamanlı takip edilen çoklu hedefler ve eş zamanlı olmayan çoklu hedefler olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireyler birbirinden bağımsız bu hedefleri elde etme esnasında anlık hedef yönelimleri değişiklikleri yapabilmektedir. Örneğin en iyi anne olma konusunda ustalık hedef yönelimini takip ederken; kilo vererek iyi bir fiziksel görünüme sahip olma konusunda diğer bireylerden daha iyi olmayı ya da onları kendilerine rakip görerek motive olmayı tercih edebilirler.

Şekil 3: Çoklu Hedefler

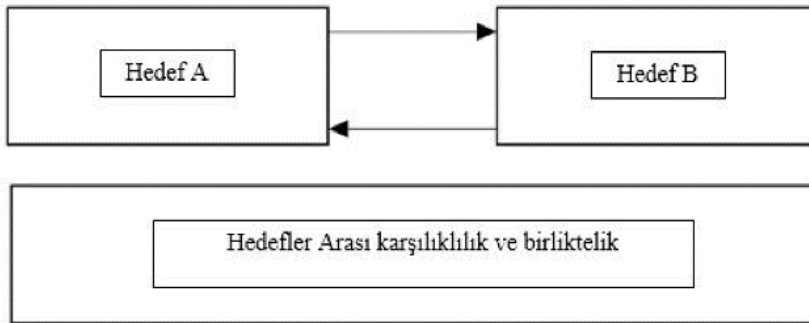
I. Çoklu Farklı Hedefler



II. Ardışık Birbirine Bağımlı Hedefler



III. Karşılıklı Birbirine Bağımlı Hedefler



Kaynak: (Sun ve Frese, 2013:178)

İkinci kategoride ise hedefler ardışık olarak tek yönlü birbirleri ile bağlantılı olarak devam etmektedir. Örneğin bir hedefin elde edilmesi diğer bir hedefin takibine katkı

sağlamakta veya önkoşul oluşturabilmektedir. Üçüncü kategoride ise karşılıklı birbirine bağımlı hedefler yer almaktadır. Bu hedeflerin takibi genellikle

uzun bir süreç almakta ve bir hedefin takibi diğer bir hedefin elde edilmesini kolaylaştırmakta ancak sonuçtan her iki hedefte etkilenmektedir (Sun ve Frese, 2013: 177-178).

SONUÇ

Bireylerin/çalışanların belirgin hedeflere sahip olması gerek bireyler/çalışanlar gerekse örgütler için öncelikli önem taşımaktadır. Hedef belirleme teorisi tüm örgütlerin yol haritalarını çizmelerinde destek olmaktadır. Elde edilmek istenen hedefin belirlenmesi ya da bu süreçte harekete geçmek için yararlanılan motivasyon kaynağı bireylerin hedeflerine yönelmesinde önemli rol üstlenmektedir. Bu sebeple hedeflerin ve motivasyon kaynaklarının birbirleri ile iç içe ifade edilebilen kavramlar olduğu düşünülmektedir. Bir başka ifade ile hedefleri bireylerin beslendiği motive edici kaynaklar ile açıklamak mümkündür. Çünkü her bireyin hedefleri ve bu hedefleri gerçekleştirme yönelimleri değişiklik göstermektedir. Kimi bireyler sadece başkalarından daha iyi olmak için işini icra ediyorken; kimileri bu işi icra eden en iyi kişi (usta) olmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda ustalık ve performans hedeflerine sahip bireyler ortaya çıkmaktadır. Ancak yapılan son çalışmalar bireylerin bu her iki başarı hedef yönelimine de sahip olabileceğini göstermektedir.

Özellikle sınıf ortamlarında ustalık hedef yönelimine sahip öğrencilerin zaman zaman sınıftaki diğer öğrencilerden daha iyi performans gösterme eğilimine de girdikleri belirtilmektedir. Bu çoklu başarı hedef yönelimini üniversitelerde de görmek oldukça mümkündür. Çünkü akademisyenler yaptıkları performanslardan (yayınlar, bildiriler vb.) dolayı teşvik puanı almaktadır. Bu durum her iki hedefinde takip edilmesine ortam hazırlamaktadır. Ancak akademisyenlerden bazıları ustalık yönelimine bazıları ise performans yönelimine daha yatkın olmaktadır.

Diğer bir deyişle bütün akademisyenler performans gösterme kaygısı taşımamaktadır. Çoklu başarı hedef yönelimleri çoklu hedeflere sahip olmaktan dolayı ortaya çıkmaktadır. Başarı beklentilerinin yükseldiği ve gerçek (usta olma) başarılar elde etmenin oldukça zorlaştığı günümüz şartlarında bireyler aynı anda, birbirinden bağımsız ya da birbirine bağımlı hedeflere sahip olma durumu ile karşı karşıya kalmaktadır. Dolayısıyla bu duruma uyum sağlayabilmek için bireyler başarı hedef yönelimlerinde kısa süreli bazı değişimler yapabilmektedir.

Performans odaklı hedeflerin temelinde aynı işi yapan diğer bireylerden daha iyi olmak ya da aynı işi yapan diğer bireylerden daha kötü olmaktan kaçınma isteği yer almaktadır. Bu bireyler için başarı kısa süreli mutluluklar getirmektedir. Ancak uzun vadede gelişim gösterebilmek için sürekli yeni bilgiler edinmek ve günceli takip etmek gerektiği de unutulmamalıdır. Bireyler evrensel başarı peşinde koşarken kriter olarak kendilerine diğer bireylerden iyi olmayı belirledikleri zaman çoğunlukla dünyadaki gelişmelere ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Bu durum karşısında performansları ödüllendiren yapıların sahip olduğu başarı kriterlerinin çok özenle düzenlenmesi gerekmektedir. Ancak bu özenle yapılan işlerin sayısından çok kalitesi ortaya çıkabilecektir.

Çağımız teknoloji dünyasında gelişmiş ülkeler ile rekabet etme gücü toplumdaki ustaların sayısına bağlıdır. Bir başka ifade ile milyonlarca aynı bölümden mezun olmuş bireyleri diğer bireylerden ayıran farkın ne olduğu sorusu sorularak farkındalık oluşturulmalıdır. Çocuklarımızın küçük yaşlardan itibaren her hangi bir derste diğer çocuklardan daha iyi olması başarı ölçütümüz olmamalıdır. Çünkü daha başarılı bireyler ile karşılaştığı zaman usta olmak için geç kalmış olabilir. Dolayısıyla daha küçük yaşlardan itibaren çocuklarına en az bir işi çok iyi yapması konusunda yol gösterici olabilmek ebeveynlerin elindedir. Unutulmamalıdır ki bir toplumun değerlerini ve varlığını sürdürülebilir başarı düzeyinde tutabilmesi,

her alanda (en küçük iş kolundan en büyüğüne) gelişmişlik düzeyine katkı sağlayabilecek bireylere sahip olması ile mümkün olabilecektir.

Sonuç olarak toplumların alanlarında uzman bireylere sahip olması; hem o toplumdaki bireyler için hem de evrensel düzeyde dünyadaki diğer bireylere katkı sağlamak için son derece önemlidir. Bunun

yanı sıra hayata uyum göstermek adına bireyler zaman zaman birden fazla başarı hedef yönelimi ya da hedefleri taşıyabilmektedir. Şartlara göre performans ve ustalık yönelimi birbirleri ile iç içe geçebilmektedir. Ancak bir toplumda usta sayısının azalması durumunun; ustaları fazla olan toplumlardan bağımsız olarak yaşamayı imkânsız hale getirilebileceğini de göz ardı etmemek gerekmektedir.

KAYNAKÇA

1. AMES, C., (1992), Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation, *Journal of Educational Psychology*, 84 (3), 261- 271.
2. AMES, C., Archer, J., (1988), Achievement Goals in the Classroom: Students' Learning Strategies and Motivation Processes, *Journal of Educational Psychology*, 80 (3), 260-267.
3. BARRON, K. E., Harackiewicz, J. M., (2001) Achievement Goals and Optimal Motivation: Testing Multiple Goal Models, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(5), 706-722.
4. BUSS, D. M., (2008), Human Nature and Individual Differences: Evolution of Human Personality, içinde, *Handbook of Personality: Theory and Research*, (Third Edition), John, O. P., Robins, R. W., Pervin, L. A., Guilford Press.
5. DIENER, C. I., Dweck, C. S., (1978), An Analysis of Learned Helplessness: Continuous Changes in Performance, Strategy, and Achievement Cognitions Following Failure *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (5), 451- 462.
6. DRUCKER, P.F., (1986), *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*, New York: Truman Talley Books.
7. DWECK, C. S., (1998), The Development of Early Self-Concepts: Their Relevance for Motivational Processes, içinde, *Motivation and Self- Regulation Across the Life Span*, Heckhausen, J., Dweck, C. S. New York: Cambridge University Press.
8. DWECK, C. S., Leggett, E. L., (1988), A Social- Cognitive Approach to Motivation and Personality, *Psychological Review*, 95 (2), 256-273.
9. ELLIOT, A. J., (1999), Approach and Avoidance Motivation and Achievement Goals, *Educational Psychologist*, 34 (3), 169- 189.
10. ELLIOT, A. J., Church, M. A., (1997), A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation, *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1), 218-232.
11. ELLIOT, A. J., Murayama, K., Pekrun, R., (2011), A 3x2 Achievement Goal Model, *Journal of Educational Psychology*, 103 (3), 632- 648.
12. ELLIOT, A.J., McGregor, H. A., (2001), A 2x2 Achievement Goal Framework, *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (3), 501-519.
13. EMMONS, R. A., (1986), Personal Strivings: An Approach to Personality and Subjective Well-Being, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(5), 1058- 1068.
14. EPPLER, M. A., Harju, B. L., (1997), Achievement Motivation Goals in Relation to Academic Performance in Traditional and Nontraditional College

- Students, *Research in Higher Education*, 38 (5), 557- 573.
15. GRAHAM, S., Weiner, B. (1996), *Theories And Principles Of Motivation*, içinde *Handbook Of Educational Psychology*, Berliner, D. C., Calfee, R., New York: Macmillan.
 16. HARACKIEWICZ, J. M., Barron, K. E., Carter, S. M., Lehto, A. T., Elliot, A. J., (1997), Predictors and Consequences of Achievement Goals in the College Classroom: Maintaining Interest and Making the Grade, *Journal of Personality and Social Psychology*, 73 (6), 1284-1295.
 17. HARACKIEWICZ, J. M., Barron, K. E., Elliot, A. J., (1998), Rethinking Achievement Goals: When are they Adaptive for College Students and Why?, *Educational Psychologist*, 33, 1-21.
 18. KOCH, A. K., Nafziger, J., (2011), Self- Regulation through Goal Setting, *Scandinavian Journal of Economics*, 113 (1), 212- 227.
 19. LATHAM, G. P. (2003), Goal Setting: A Five- Step Approach to Behavior Change, *Organizational Dynamics*, 32 (3), 309-318.
 20. LATHAM, G. P., (2007), *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks.
 21. LATHAM, G. P., (2009), *Becoming the Best Evidence-Based Manager*, Davies- Black.
 22. LATHAM, G. P., Borgogni, L., Petitta, L., (2008), Goal Setting and Performance Management in the Public Sector, *International Public Management Journal*, 11 (4), 385- 403.
 23. LATHAM, G. P., Locke, E. A., (2007), New Developments in and Directions for Goal-setting Research, *European Psychologist*, 12 (4), 290-300.
 24. LOCKE, E. A., Latham, G. P., (2009), Has Goal Setting Gone Wild, or Have Its Attackers Abandoned Good Scholarship?, *Academy of Management Perspectives*, 23 (1), 17-23.
 25. LOCKE, E. A., Latham, G.P., (1990), *A Theory of Goal-Setting and Task Performance*, New Jersey: Prentice Hall.
 26. LOCKE, E. A., Latham, G.P., (1990), *A Theory of Goal-Setting and Task Performance*, New Jersey: Prentice Hall.
 27. LOCKE, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., Latham, G. P., (1981)., *Goal Setting and Task Performance: 1969–1980*, *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.
 28. LOCKE, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., Latham, G. P., (1981)., *Goal Setting and Task Performance: 1969–1980*, *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.
 29. LOCKE, E.A., Latham, G.P., (2006), *New Directions in Goal-Setting Theory*, *Current Directions in Psychological Science*, 15 (5), 265-268.
 30. MACLEOD, L., (2013), Making SMART Goals Smarter, *Physician Executive*, 68-72.
 31. MAEHR, M. L., Zusho, A., (2009), *Achievement Goal Theory: The Past, Present, and Future*, içinde, *Handbook of Motivation at School*, Wentzel, K. R., Wigfield, A., New York: Routledge.
 32. MASLOW, A. H., (1987), *Motivation and Personality*, USA: Harper&Row Publishers.
 33. MATOS, L., Lens, W., Vansteenkiste, M., Mouratidis, A., (2017), Optimal Motivation in Peruvian High Schools: Should Learners Pursue and Teachers Promote Mastery Goals, Performance-Approach Goals or Both, *Learning and Individual Differences*, 55, 87-96.

34. MCCLELLAND, D. C., (1961), *The Achieving Society*, New York: D. Van Nostrand Company, Inc.
35. MCCLELLAND, D. C., (1985), *How Motives, Skills, and Values Determine What People Do*, *American Psychologist*, 40 (7), 812-825.
36. MIDGLEY, C., Maehr, M. L., Hruda, L. Z., Anderman, E., Anderman, L., Freeman, K. E., Gheen, M., Kaplan, A., Kumar, R., Middleton, M. J., Nelson, J., Roeser, R., Urdan, T., (2000), *Manual for the Patterns of Adaptive Learning Scales (PALS)*, Michigan: The University of Michigan.
37. MINER, J. B., (2005), *Organizational Behavior 1, Essential Theories of Motivation and Leadership*, New York: M.E. Sharpe, Inc.
38. MURAYAMA, K., Elliot, A. J., Yamagata, S., (2011), *Separation of Performance –Approach and Performance- Avoidance Achievement Goals: A Broader Analysis*, *Journal of Educational Psychology*, 103 (1), 238-256.
39. PINTRICH, P. R., Smith, D. A. F., Garcia, T., McKeachie, W. J., (1991), *A Manual for the Use of Motivated Strategies for Learning Questionnaire (MSLQ)*, Michigan: University of Michigan Publications.
40. RYAN, R. M. (2012), *Motivation and the Organization of Human Behavior: Three Reasons for the Reemergence of a Field*, içinde, *The Oxford Handbook of Human Motivation*,
41. SCHUNK, D. H., Pintrich, P. R., & Meece, J. L. (2008), *Motivation in Education: Theory, Research, and Applications*, (Third Edition), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
42. SCHUNK, D.H., Usher, E. L., (2012), *Social Cognitive Theory and Motivation*, içinde, *The Oxford Handbook of Human Motivation*, Ryan, R. M., New York, NY: Oxford University Press.
43. SELIGMAN, M. E. P., Maier, S. F., (1967), *Failure to Escape Traumatic Shock*. *Journal of Experimental Psychology*, 74(1), 1-9.
44. SELIGMAN, M.E.P., Maier, S.F., Geer, J., (1968), *The Alleviation of Learned Helplessness in Dogs*, *Journal of Abnormal Psychology*, 73, 256-262.
45. SUN, S. H., Frese, M., (2013), *Multiple Goal Pursuit*, içinde, *New Developments in Goal Setting and Task Performance*, Locke, E. A., Latham, G. P., Routledge Chapman & Hall.
46. THRASH, T. M., Elliot, A. J., (2002), *Implicit and Self-attributed Achievement Motives: Concordance and Predictive Validity*, *Journal of Personality*, 70(5), 729- 755.
47. THRASH, T. M., Hurst, A. L., (2008), *Approach and Avoidance Motivation in the Achievement Domain: Integrating the Achievement Motive and Achievement Goal Traditions*, içinde, *Handbook of Approach and Avoidance Motivation*, Elliot, A. J., New York: Taylor & Francis Group.
48. VAN Yperen, N.W., Blaga, M., Postmes, T., (2014), *A meta-analysis of self-reported achievement goals and nonself-report performance across three achievement domains (work, sports, and education)*, *Plos One*, 3, 9 (4), 1-8.
49. WEINER, B., (1986), *An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion*, New York: Springer-Verlag.
50. WENTZEL, K. R., (2000), *What is it that I'm Trying to Achieve? Classroom Goals from a Content Perspective*, *Contemporary Educational Psychology*, 25, 105–115.
51. <http://www.achieve-goal-setting-success.com/smart-goal.html>