

	MAKALE ADI	SAYFA
1	SCHAUFELİ VE BAKKER TARAFINDAN GELİŞTİRİLMİŞ OLAN İŞE ANGAJE OLMA ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE'DE GÜVENİLİRLİK VE GEÇERLİLİĞİNİN ANALİZİ PROF.DR. ENVER ÖZKALP-PROF.DR. BİLÇİN MEYDAN DOI: 10.4026/1303-2860.2015.0285.x	4-19
2	ARAŞTIRMALARDA İSTATİSTİK VE ETİK PROF. DR. NURAN BAYRAM DOI: 10.4026/1303-2860.2015.0286.x	20-29
3	LABOUR LAW AWARENESS OF EMPLOYEES: A COMPARISON FROM GERMANY AND TURKEY PROF. DR. ÖMER SADULLAH-ASSOC.PROF.DR. FULYA AYDINLI KULAK-MELTEM SERMET DOI: 10.4026/1303-2860.2015.0287.x	30-48
4	SKILLED WORKFORCE TRAINING PROGRAMS FOR THE TURKISH TEXTILE AND APPAREL INDUSTRY, CASE OF DENİZLİ ASSOC.PROF.DR.SEMA PALAMUTCU, NEDİM DOĞAN DOI: 10.4026/1303-2860.2015.0288.X	49-60
5	DEĞİŞEN İŞ ORTAMINDA BİREYE AİT DİNAMİKLER: ÖZ-DENETİM'İN ROLÜ YARD. DOÇ. DR. ESRA ATİLLA BAL DOI: 10.4026/1303-2860.2015.0289.X	61-71
6	ULUSLARARASI TİCARETİN ADALETİNİ SORGULAMAK: ADİL TİCARET SİSTEMİ, ÇALIŞMA KOŞULLARINA ETKİSİ VE FINDIK İŞÇİLERİ İÇİN "ADALET" ARAYIŞI YARD.DOÇ.DR.ASLI ŞEN TAŞBAŞI DOI: 10.4026/1303-2860.2015.0290.X	72-92
7	KİŞİLİĞE YÖNELİK YILDIRMA (MOBBING) DAVRANIŞLARI ve FİZYOLOJİK ETKİLER ARASINDAKİ İLİŞKİDE PSİKOLOJİK ETKİLERİN ARACILIK ROLÜ YARD. DOÇ. DR. HAKAN SEZEREL, YARD. DOÇ. DR. SEDAT BOSTAN, YARD. DOÇ. DR. TARHAN OKAN DOI: 10.4026/1303-2860.2015.0291.X	93-118
8	ETİKSEL DAVRANIŞLAR VE ETİKSEL İKLİMİN MOBBİNG ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI -DR. FİKRET SÖZBİLİR DOI: 10.4026/1303-2860.2015.0292.X	119-140
9	MAVİ YAKALI ÇALIŞANLAR: NEDEN AKADEMİK ÇALIŞMALAR İÇİN CAZİP BİR ÖRNEKLEM DEĞİL? PROF. DR. SERKAN BAYRAKTAROĞLU, DOÇ. DR. YASEMİN ÖZDEMİR, ARŞ. GÖR. MUSTAFA ARAS, ARŞ. GÖR. SAMET ÖZDEMİR DOI: 10.4026/1303-2860.2015.0293.X	141-157
10	KARMA ÇALIŞMA ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇE FORMUNUN GEÇERLİK VE GÜVENİRLİĞİ DOÇ.DR.AHMET AKIN , ARŞ.GÖR.MEHMET BAŞÖREN DOI: 10.4026/1303-2860.2015.0294.X	161-167
11	GENDER DIFFERENCES IN WORK EXPERIENCES AND WORK AND LEARNING OUTCOMES AMONG EMPLOYEES IN THE MANUFACTURING SECTOR IN TURKEY: AN EXPLORATORY STUDY PROF.DR.RONALD BURKE, PROF.DR.MUSTAFA KOYUNCU, JACOB WOLPIN, ASST.PROF.DR.FÜSUN TEKİN ACAR, KADİFE KOYUNCU DOI: 10.4026/1303-2860.2015.0295.x	168-183

İş,Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, yılda dört kez yayınlanan hakemli, bilimsel elektronik dergidir. Çalışma hayatına ilişkin makalelere yer verilen derginin temel amacı, belirlenen alanda akademik gelişime ve paylaşıma katkıda bulunmaktadır. İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 'Türkçe' ve 'İngilizce' olarak iki dilde makale yayınlanmaktadır.

Is,Guc The Journal of Industrial Relations and Human Resources is peer-reviewed, quarterly and electronic open sources journal. IsGuc covers all aspects of working life and aims sharing new developments in industrial relations and human resources also adding values on related disciplines. Is,Guc The Journal of Industrial Relations and Human Resources is published Turkish or English language.

Editörler Kurulu / Editorial Board

Aşkın Keser (Uludağ University)

K.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Editör / Editor in Chief

Şenol Baştürk (Uludağ University)

Yayın Kurulu / Editorial Board

Doç.Dr.Erdem Cam (ÇASGEM)

Yrd.Doç.Dr.Zerrin Fırat (Uludağ University)

Prof.Dr.Aşkın Keser (Uludağ University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Yrd.Doç.Dr.Ahmet Sevimli (Uludağ University)

Prof.Dr.Abdulkadir Şenkal (Kocaeli University)

Doç.Dr.Gözde Yılmaz (Marmara University)

Yrd.Doç.Dr.Dr.Memet Zencirkıran (Uludağ University)

Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

Prof.Dr.Ronald Burke (York University-Kanada)

Assoc.Prof.Dr.Glenn Dawes (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Jan Dul (Erasmus University-Hollanda)

Prof.Dr.Alev Efendioğlu (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Adrian Furnham (University College London-İngiltere)

Prof.Dr.Alan Geare (University of Otago- Yeni Zellanda)

Prof.Dr. Ricky Griffin (TAMU-Texas A&M University-ABD)

Assoc. Prof. Dr. Diana Lipinskiene (Kaunos University-Litvanya)

Prof.Dr.George Manning (Northern Kentucky University-ABD)

Prof. Dr. William (L.) Murray (University of San Francisco-ABD)

Prof.Dr.Mustafa Özbilgin (Bruner University-UK)

Assoc. Prof. Owen Stanley (James Cook University-Avustralya)

Prof.Dr.Işık Urla Zeytinoğlu (McMaster University-Kanada)

Ulusal Danışma Kurulu / National Advisory Board

Prof.Dr.Yusuf Alper (Uludağ University)

Prof.Dr.Serpil Aytaç (Uludağ University)

Prof.Dr.Veyssel Bozkurt (İstanbul University)

Prof.Dr.Toker Dereli (Işık University)

Prof.Dr.Nihat Erdoğmuş (İstanbul Şehir University)

Prof.Dr.Ahmet Makal (Ankara University)

Prof.Dr.Ahmet Selamoğlu (Kocaeli University)

Prof.Dr.Nadir Suğur (Anadolu University)

Prof.Dr.Nursel Telman (Maltepe University)

Prof.Dr.Cavide Uyargil (İstanbul University)

Prof.Dr.Engin Yıldırım (Anayasa Mahkemesi)

Doç.Dr.Arzu Wasti (Sabancı University)

Tarandığı İndeksler/ Indexes



*Dergide yayınlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayınlanan eserlerde yer alan tüm içerik kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the outhors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited*

“İşGüc” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi - © 2000- 2015

“Is,Guc” The Journal of Industrial Relations and Human Resources - © 2000- 2015



DEĞİŞEN İŞ ORTAMINDA BİREYE AİT DİNAMİKLER: ÖZ-DENETİM'İN ROLÜ

Yard. Doç. Dr. Esra Atilla BAL

Acıbadem Üniversitesi

Psikoloji Bölümü

Özet

Öz-denetim, endüstri-örgüt psikolojisinde güncel olarak popüler bir kavramdır ve pek çok nedenle bu alan için büyük bir potansiyel taşımaktadır (Vancouver ve Day, 2005). Örgütlerdeki bürokrasi, hiyerarşik yapı ve otoriter liderlik stillerini daha otonom uygulamalar ve girişimci yaklaşımlarla değiştirme arayışının da etkisiyle, öz-denetim teorisi modern örgütlerin yeni oluşan talepleriyle uyumlu bir yaklaşım içermektedir. Günümüzde öz-denetim ile ilgili araştırmalar psikolojinin pek çok alanında önem teşkil eder hale gelmiştir. Geçtiğimiz yıllarda yapılan araştırmalarda; uygulamalı psikoloji, eğitim, halk sağlığı ve endüstri alanlarında hedef-odaklı davranışların birey ve grupların esenliği için büyük önem teşkil ettiği ortaya konmuştur (Boekaerts, Maes ve Karoly, 2005). Bu çalışmanın amacı; öz-denetim kavramını tanımlayarak, onunla yakından ilişkili kavramlara dikkat çekmek ve öz-denetimin örgütsel sonuçlarına değinerek gelecek çalışmalar için araştırmacılara öneriler sunmaktır.

AnahtarKelimeler:Hedef belirleme teorisi, geribildirim, kişisel insitatif, öz-yönetim, duygu durumu.

Abstract

Self-regulation is a recently popular concept in industrial-organizational psychology and holds great potential for this field for various reasons(Vancouver and Day, 2005). Given the search for more autonomous practices and entrepreneurial approaches on the side of organizations instead of bureaucracy, hierarchy and autonomous leadership, self-regulation presents an approach that is in line with the current demands of the modern workplace. Recently, studies regarding self-regulation have become of significance in various fields of psychology. Research carried out in previous years has shown that; in applied psychology, education, public health and industry, goal-oriented behavior is of crucial importance for individual and group well-being (Boekaerts, Maes and Karoly, 2005). The aim of this paper is to define the concept of self-regulation, refer to its organizational consequences and draw attention to closely related concepts. In addition, suggestions for future research regarding this concept will also be shared.

Keywords: Goal-setting theory, feedback, personal initiative, self-management, emotional status.

GİRİŞ

Öz-denetim endüstri-örgüt psikolojisinde güncel olarak popüler bir yaklaşımdır ve pek çok nedenle bu alan için büyük bir potansiyel taşımaktadır (Vancouver ve Day, 2005). Örgütlerdeki bürokrasi, hiyerarşik yapı ve otoriter liderlik stillerini daha otonom uygulamalar ve girişimci yaklaşımlarla değiştirme arayışının da etkisiyle, öz-denetim teorisi modern örgütlerin yeni oluşan talepleriyle uyumlu bir yaklaşım içermektedir. Bunun yanı sıra, Vancouver ve Day'ın (2005) de aktardığı gibi, öz-denetim süreçleri bireysel, kişiler-arası ve ekip seviyelerinde geniş bir yelpazedeki farklı davranışlarla ilintilidir.

Günümüzde öz-denetim ile ilgili araştırmalar psikolojinin pek çok alanında önem teşkil eder hale gelmiştir. Geçtiğimiz yıllarda; uygulamalı psikoloji, eğitim, halk sağlığı ve endüstri alanlarında hedef-odaklı davranışların birey ve grupların esenliği için büyük önem teşkil ettiği ortaya konmuştur. Bu doğrultuda, hedef odaklı öz-denetimin geliştirilebileceği ve öz-denetimi tehdit eden faktörlerin etkilerinin azaltılabileceğiyle ilgili artan bir farkındalık oluşmuştur. Bu farkındalık, bireylerin öz-denetim stratejileri ve elde edilen başarılı sonuçlar arasındaki güçlü ilişkiyi kanıtlayan pek çok araştırmanın sonucu olarak ortaya çıkmıştır (Boekaerts, Maes ve Karoly, 2005).

Günümüzde, öz-denetimin sağlıklı davranışlar ve okul ile iş yerindeki performans üzerindeki olumlu etkisi yadsınamaz. Öz-denetim; kişinin hedeflerine ulaşma sürecinde, bilişsel süreçlerinin, duygularının, aksiyonlarının ve çevrenin özelliklerinin devrede bulunduğu çok bileşenli bir kavramdır. Öz-denetim; karar, tutarlılık ve zaman içerisinde devamlılığı içerir; ki bu süreç iyi entegre edilmiş bir hedef yapılmasıyla ilişkilidir. Öyle ki, hedeflerinin farkında olan ve hedef sistemlerinin nasıl işlediğini bilen kişiler davranışlarını yönlendirme konusunda daha etkin bir konumdadır (Boekaert vd., 2005).

Kişilerin (örn.; öğrenci, öğretmen, hasta, sağlık profesyoneli, çalışan, işveren) belirli olumsuz durumların oluşması (örn.; öğrenme ve motivasyon problemleri, sağlık ve hastalık problemleri, iş problemleri) ve ilerlemesindeki kritik rolüyle ilgili bulgular, araştırmacıları bu sorunların oluşma olasılığını düşürmeye yönelik yaratıcı müdahale programları tasarlama konusunda harekete geçirmiştir. Geçtiğimiz 20 yıllık süreçte, uygulamalı psikoloji alanındaki araştırmacılar, dikkatle planlanmış müdahalelerin kişilerin arzu ettikleri hedeflerine ulaşmalarına ve istenmeyen sonuçları engellemeye yönelik öz-denetim stratejileri edinebilmelerine yardımcı olabileceğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, öz-denetime yönelik değerlendirmeler ve eğitimler önemli bir profesyonel ilgi ve araştırma alanı olarak güncelliğini korumaktadır. Yapılan erken müdahale programlarının başarısı, başarılı kişilerin (örn.; öğrenci, öğretmen, hasta, çalışan, yönetici) farklı ortamlarda davranışlarını yönlendirdiği öz-denetim stratejilerinin tanımlanmasına; ve bu stratejilerin en etkin şekilde geliştirilip kullanılmasına yönelik müdahalelerin tasarlanması için gerekli kaynaklara yatırım yapılmasına neden olmuştur (Boekaerts vd., 2005).

Öz-denetim; hedef tercihlerini, istikrarı ve hedefe ulaşmayı kolaylaştıran ya da engelleyen çevresel faktörleri dikkate alarak da büyük ölçüde geliştirilebilir. Birçok faktör, kişilerin önemli sonuçlara ulaşmak için davranışlarını değiştirmeleri ya da tercih ettikleri şekilde davranışları sürecine etki eder. Bunlar arasında; inançlar, değerler, hedefler, beklentiler, stiller ve nitelikler gibi kişisel özellikler ile kişilerarası ve sosyo-kültürel faktörler (örn.; kişinin içinde yaşadığı, çalıştığı ve hizmetlerinden faydalandığı sosyal çevrenin yanı sıra, ailelerin, okulların ve farklı sektörlerin yer aldığı sosyo-politik ortam) bulunmaktadır. Tüm bu faktörler kişilerin seçeneklerini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilir ve arzu edilen sonuçlara ulaşabilmelerine ve arzu edilmeyen sonuçları engelleyebilmelerine etki eder (Boekaerts vd., 2005).

KURAMSAL ÇERÇEVE

Hedefler ve geribildirim, öz-denetimin kavramının ana bileşenleri olduğundan, öz-denetim ile ilgili yapılacak tüm analizler için bu kavramlara yönelik araştırmalar önemli bir başlangıç noktası oluşturmaktadır. Hedef belirleme ve daha az bir miktarda da olsa geribildirim, endüstri-örgüt psikolojisinde en çok araştırılan konular arasındadır (Locke ve Latham, 1990, 2004; Kluger ve DeNisi, 1996) ve bu araştırmalar pek çok örgütsel uygulamanın kaynağını teşkil etmektedir.

Öz-denetim ile ilgili birçok model, bilişsel faktörlerin kişinin davranışları üzerinde önemli katkıları olduğunu vurgulayan yaygın meta-teoriye dayanır (Bandura, 2005). Hedeflere ulaşma sürecinde hedef belirleme ve geribildirim isteme ise öz-denetimin özünü oluşturur (Latham & Locke, 1991; Wood, 2005). Bunun nedeni, öz-denetimin kişinin hedef oluşturma, hedefine ulaşma ve ulaştığı hedefleri devam ettirme sürecini kapsamasıdır.

Vancouver and Day (2005), günümüzde hedefler ve öz-denetim konularıyla ilgili örgütsel araştırmaların temelinde bulunan teorik yaklaşımlardan bahsetmektedir. Bu konuda en yaygın olarak kabul gören yaklaşım, 1970'lerde ve 1980'lerin başında Locke ve Latham tarafından geliştirilen hedef belirleme teorisi ve Bandura'nın (1982) sosyal bilişsel teorisinin bileşimidir. Bu entegre yaklaşıma göre; (bkz., örn.; Locke ve Latham, 2004), kişisel, sosyal ve çevresel faktörler kişinin hedefleri ve öz-denetim aktivitelerini etkileme sürecinde birlikte yer alırlar. Bu faktörler, birbirleriyle ilişkili olan; hedef belirleme, hedef planlama, hedefe ulaşmak için çaba sarf etme ve hedefi revize etme süreçlerine olan etkileri doğrultusunda ele alınmaktadır. Bu yaklaşım, kişinin hedefe ulaşmak için gerekli kaynaklara sahip olmasına yönelik muhakemesiyle ilgili bir kavram olan öz-yeterliliğin, öz-denetim sürecini başlatma, sürece yön verme ve devamlılığını sağlama konularında önemli bir rolü olduğu belirtmektedir.

Sosyal bilişsel teori; kişilerin motivasyon ve eylemlerine yönelik öngörüler ve hedefleri olan, kendilerini değerlendiren ve gerektiğinde davranışlarını proaktif olarak düzenleyen etken konumda olduğu bir yaklaşımı temel almaktadır (Bandura, 2001). Kişinin öz-yeterlilik düzeyine yönelik inancı davranışlarını bilişsel, motivasyonel, duygusal ve karar almaya ait süreçler aracılığıyla etkiler ve düzenler (Bandura, 1997). Bu kanılar; kişilerin yapıcı ya da yapıcı olmayan şekilde düşünüp düşünmediklerini, zorluklar karşısında kendilerini ne kadar iyi motive edebildiklerini ve zorluklara ne kadar dayanabildiklerini, duygusal esenliklerinin kalitesini, stres ve depresyon karşısındaki kırılma noktalarını ve önemli karar aşamalarında aldıkları kararları etkiler.

Sosyal bilişsel teori, kişilerin etkenliğine yönelik dört ana özellikten bahseder. Bu özellikler; niyet, sağduyu, kişisel tepkisellik ve öz-düşünümsellik'tir. İnsanlar, niyetlerini gerçekleştirmeye yönelik plan yaparak stratejiler belirlerler; kendilerine hedef belirleyerek muhtemel eylemlerinin sonuçlarını tahmin eder ve çabalarını bu doğrultuda yönlendirirler. Bu süreçte insanlar sadece planlayan ve tahmin eden değil, aynı zamanda öz-denetimci konumundadır; kişisel standartlar belirlerler ve bu doğrultuda eylemlerini izler ve düzenlerler. Kendilerine tatmin veren ve öz değerlerini pekiştiren şeyler yapar ve öz-eleştiriye neden olan eylemlerden kaçınırlar. İnsanlar sadece eyleme geçmekle kalmaz, bu eylemlerin işlevlerini de değerlendirirler. Yeterlilikleri, düşünce ve davranışlarının etkinliği ve hedeflerinin anlamıyla ilgili olarak düşünürler ve gerektiğinde davranışlarını düzelterek uyarlarlar (Bandura & Locke, 2003).

Hedef belirleme teorisi de sosyal bilişsel teoriye benzer şekilde kişinin etken olduğu yaklaşımı temel alır (Binswanger, 1991; Locke ve Latham, 1990). Hedef belirleme teorisinin temelinde kişinin bilinçli hedeflerinin elde ettiği kazanımları etkileyeceği prensibi bulunmaktadır. Bunun nedeni bir hedefin eylemin amacı olmasıdır – örneğin belirli bir zaman sürecinde bir uzmanlık seviyesine ulaşmak gibi. Belirgin bir hedefe sahip olmak performansı artırır. Hedef belirleme teorisi aynı zamanda, belirgin zor

DEĞİŞEN İŞ ORTAMINDA BİREYE AİT DİNAMİKLER: ÖZ-DENETİM'İN ROLÜ YARD.DOÇ.DR.ESRA ATILLA BAL

hedefleri olan kişilerin “elinden gelenin en iyisini yap” şeklinde belirgin olmayan ya da kolay hedefleri olan kişilere göre daha iyi performans gösterdiğini ortaya koymuştur (Latham, 2004). Zor hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmanın psikolojik sonuçları arasında; görevlere karşı ilgi artışı, performanstan duyulan gurur, artan kişisel etkinlik seviyesi ve birçok durumda daha iyi iş ve daha yüksek kazanç gibi faydalar bulunmaktadır.

Locke ve Latham (1990), hedef belirlemenin neden etkili olduğunu dört gerekçeyle açıklar. İlk olarak, bir hedef belirleyen kişi, ilgisini hedefine yönelik aktivitelere vererek, hedefiyle ilgisiz aktivitelerden uzaklaştırır. İkinci olarak, hedefler insanlara enerji verir, bu yüzden de zorlayıcı hedefler kolay hedeflere göre daha fazla çaba sarf edilmesine neden olur. Bunun yanı sıra, hedefler istikrarı etkiler, zorlayıcı hedefler çabayı arttırır; yakın terminler, uzak olanlara göre çalışma temposunu hızlandırır. Son olarak da, hedefler kişiyi amacına ulaşmak sürecinde ilgili bilgiyi kullanması için motive eder ya da gerekli bilgiye sahip olmak için harekete geçirir.

Hedef belirlemenin faydalarını arttıran ya da azaltan durumlarla ilgili olarak; Winters ve Latham (1996) beş aşamalı bir açıklama sunmaktadır. Yukarıda da değinildiği gibi, öncelikle kişi hedefe ulaşabilmek için gerekli beceri ve bilgiye sahip olmalıdır. Eğer hedef bir performans sonucuysa (örn.; on iki ay içerisinde pazar payını %20 arttırmak), ve çalışanlar bu hedefe ulaşmak için gerekli bilgiye sahip değillerse, onları ellerinden gelenin en iyisini yapmaya teşvik etmek bazen belirgin bir performans sonucu belirlemekten daha etkin olabilir. Çünkü, böylesi bir durumda sonuca yönelik bir hedef insanları başarılı olma konusunda endişelendirerek sistematik olmayan bir çabayla strateji geliştirmeye çalışmalarına ve bu yüzden gerekli bilgiyi edinmemelerine yol açabilir. Bu durum da değerlendirilme endişesine neden olabilir. Bu sorunun çaresi, bu tip bir durumda bir sonuç hedefi koymak yerine, belirgin bir öğrenme hedefi koymaktır (örn.; bu işi öğrenmek için beş yol keşfet). Öğrenme hedefi, kişinin kendinden beklenen görevi anlamaya odaklanmasını ve bunu doğru şekilde yapmak için bir plan oluşturmasını gerektirir (Winters ve Latham, 1996).

İkinci olarak, özellikle hedef zor ise, kişi hedefe bağlı olmalıdır. Zor bir hedefe ulaşmak büyük çaba gerektirir ve sonuçta başarılı olma olasılığı da düşüktür. Hedefin sonucu kişi için önemliyse ve kişi hedefin ulaşılabilir olduğuna inanıyorsa hedefe bağlanma olasılığı yüksektir (Winters ve Latham, 1996).

Buna ek olarak, insanlar hedefe ulaşma sürecinde geribildirime ihtiyaç duyarlar. Geribildirim, kişinin hedefine ulaşabilmesi için çabasının seviyesini ve yönünü belirlemesine yardımcı olur. İnsanlar hedeflerinin gerisinde kaldıklarını düşündüklerinde genellikle çabalarını arttırır ve/veya stratejilerini değiştirirler. Hedeflerine ulaştıklarında ise, genellikle daha yüksek bir hedef belirlerler, çünkü bir hedefe ulaşıldığında bu hedefin kişinin performansından duyduğu tatmin üzerindeki etkisi azalır (Winters ve Latham, 1996).

Kişilerin geribildirimini nasıl yorumladığını anlamak iş yerinde geribildirim sistemleri tasarlamaya yardımcı olacaktır. Uyumsuzluğu azaltma yöntemlerini temel alan teoriler, çalışanların olumlu geribildirim aldıktan sonra çabalarını azaltacağı görüşünü savunarak olumlu geribildirim paylaşılması gerektiğini vurgular. Ancak, Bandura'nın (1997, sf. 130) belirttiği gibi, 'dikkate değer kazanımlar geçici bir tatmin duyusu yaratır; insanlar gelecekteki kazanımlar için yeni zorlukları kişisel motivasyon olarak belirlerler.' Ilies ve Judge (2005), olumsuz geribildirim sadece performans ve beklenen standart arasındaki uyumsuzluğun miktarı az olduğunda faydalı olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar, bir noktadan sonra, tekrar eden ya da aşırı olumsuz geribildirim sonrası birçok kişinin hedeflerinden vazgeçeceğini ya da hedef küçülteceğini aktarmıştır. Kişilerin hedefe ulaşamadıklarıyla ilgili geribildirim aldıklarında, hedef küçültmek yerine, aynı hedefe ulaşmak için hangi durumda daha fazla çaba sarf

edecekleri ise önemli bir araştırma sorusudur. Kişilerin çabalarını arttırmaktan hedeflerini küçültmeye geçtikleri kırılma noktasında kişisel farklılıkların etkisinin olabileceği ve bu farklılıkların kişinin mizacından kaynaklanabileceği tahmin edilmektedir (Ilies ve Judge, 2005).

Bunun yanı sıra, kişi için karmaşık olan, strateji ve davranışsal alışkanlıkların henüz otomatikleşmediği görevler belirgin bir zorlu hedef koymanın normalde olumlu olan etkilerini azaltır. Bu durumda bir çözüm kişinin eğitim almasıdır. İkinci bir çözüm, daha önce de belirtildiği gibi, bir sonuç hedefi koymak yerine öğrenme hedefi koymaktır. Üçüncü bir çözüm ise alt-hedefler belirlemektir. Alt-hedefler, kişiye kaydettiği gelişimin hedeflerine ulaşmak için yapmaları gerekenlerle uyumlu olup olmadığına yönelik bilgi sağlar.

Son olarak, durumsal kısıtlar hedefe ulaşmayı zorlaştırabilir. Böylesi bir durumda, bir liderin öncelikli görevi, kişilerin hedeflere ulaşması için gerekli kaynaklara sahip olmalarını sağlamak ve bu hedeflerin gerçekleşmesi için engellerin ortadan kaldırılması yönünde gerekli adımları atmaktır (Winters ve Latham, 1996)

Hedef belirleme ile bağlantılı olan öz-denetim ile ilgili bir diğer teori Kuhl (1992) tarafından ortaya konmuştur. Kuhl, hedeflerimize ulaşmak için davranışlarımızı nasıl düzenlediğimizi ve hedeflerimize gerçekleştirilmeden diğer işlere yönelmekten kendimizi nasıl durdurduğumuzu açıklamayı amaçlar. Kuhl (1992), kişilerin arzu ettikleri hedeflerine ulaşmak için öz-denetim stratejileri kullandığı *eylem yönelimi* ile, bu şekilde davranmadıkları *durum yönelimi* arasındaki ayırmadan bahseder. Kuhl (1992), (i) belirgin hedefler ve (ii) mevcut ve arzu edilen durum arasında orta düzey bir uyumsuzluğun eylem yönelimini teşvik ettiğini ifade eder. Diğer bir deyişle, mevcut ve ulaşmak istediğimiz durum arasında önemli ama umutsuzluk yaratmayacak düzeyde bir fark olduğunda ve ne yapmak istediğimizle ilgili net bir fikre sahip olduğumuzda harekete geçeriz. Kuhl (1992), birçok öz-denetim stratejisinin eylem yöneliminin parçası olduğunu öne sürmüştür. Bunlar arasında, mevcut niyet ile ilgili bilgilere özenli bir dikkat ve hedeflere ulaşılmasına ket vuran duygulara engel olan duygusal kontrol bulunmaktadır. Buna karşıt olarak, durum yönelimi; zihnin sürekli geçmiş deneyimlerle meşgul olması, yeni davranışları başlatma konusunda tereddüt etme ve farklı aktiviteler arasında sıklıkla ve dürtüsel bir şekilde değişiklik yapma davranışlarıyla nitelendirilebilir. Eylem ve durum yönelimi büyük olasılıkla bireylerin bir niteliği olmanın yanı sıra, durumsal faktörlerden de tetiklenebilir. Bu durumda, Kuhl'un fikirleri hedef belirlemeye iki şekilde katkıda bulunabilir. Öyle ki, hedef belirleme muhtemelen eylem yönelimini teşvik edecektir. Bunun yanı sıra, hedef belirlemeye yönelik motivasyonel yöntemler niteliksel olarak aksiyon yönelimine sahip olan kişilere, durum yönelimine sahip olanlardan daha fazla hitap edecektir.

Klein (1989), kontrol teorisinin motivasyonla ilişkili konulara yönelik teorileri kapsayan genel bir çerçeve sunduğunu öne sürmüştür. Kontrol teorisi davranışın, bir organizmanın mevcut durumunun arzu edilen durum ile karşılaştırılıp, bu iki durum arasında bir uyumsuzluk var ise bunun davranışsal stratejilerle azaltıldığı bir sistem tarafından yönlendirildiğini öne sürer (p.261-263). Bu teori, mühendislikte mekanik araçların daha önceki hareketleriyle ilgili aldığı geribildirimler sonucunda nasıl işlediğini açıklayan sibernetik modelin bir uzantısıdır. Bu model, programlanan durum ve algılanan girdi arasındaki uyumsuzluğu sistemin çıktısından alır ve bunu sistemi harekete geçiren itici güç olarak kullanır (Powers, 1973). Bu modele göre, "hareket farklılık ya da hata tarafından yönlendirilir" (Powers, 1991, p. 152). Dolayısıyla, bir rahatsızlık yoksa uyum sağlama da söz konusu olamaz. Sistem ya mevcut hareketlerini devam ettirir, ya da rölantide kalır.

Ancak, insan motivasyon ve eyleminin sibernetik model ile açıklanması birçok probleme yol açar. Öyle ki, makineler bir bilince sahip değildir, otomatik olarak ve istem dışı çalışırlar. İnsanlar ise hissedilen geribildirim ve içsel göndergeler arasındaki uyumsuzluğu azaltmak için otomatik olarak devreye giren geribildirim döngülerine sıkışmış bilinçsiz organizmalar değildir. Performans eksikliklerine pek çok farklı tepki olasılığı verme yetisine sahiptirler. Proaktif olarak davranabilir ve hedefledikleri standartları seçip değiştirebilirler, farklı olasılıklarla ilgili becerileri ile muhakemede bulunabilirler ve geribildirimini birçok farklı şekilde işleyebilirler. Hissetme ve bağlantı kurma arasındaki bağlantılar ise mekanik değildir. Dolayısıyla sibernetik modelin bilişsel öz-denetim ve insan motivasyonu ve aksiyonu ile ilgili önemli bir bilgi birikimini göz ardı ettiği öne sürülmüştür (Bandura ve Locke, 2003).

ÖZ-DENETİM İLE İLİNTİLİ KAVRAMLAR

Son yıllarda yapılan araştırmalar, örgütsel sonuçlara olumlu etkisi olan, aralarında kişisel inisiyatif, öz-yönetim ve duygu durumu konularının da bulunduğu, öz-denetim ile yakından ilintili kavramlara dikkat çekmektedir.

Roe (1999), Frese ve Fay (2001) kişinin belirlediği hedeflere ulaşması için engelleri aşmasını sağlayan proaktif davranışlar olarak tanımlanan kişisel inisiyatifin öneminden bahsetmiştir. Kişisel inisiyatifleri yüksek olan çalışanların, iş değiştirmeseler dahi, iş yerlerindeki karmaşayı daha etkin yönetebildiği ve iş ortamında daha çok kontrol sahibi olabildiğine yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Frese, Garst ve Fay, 2000).

Godat ve Brigham (1999) denetlemek istedikleri davranışları (örn.; genel sağlık durumu) kendileri belirleyen çalışanlara öz-yönetim eğitimi vermiştir. Bu eğitim; öz-kontrol becerileri edinme, davranışları şekillendirme ve ödüllendirmeyi de içeren sekiz hafta süren iki saatlik seanslardan oluşmuştur. Araştırma sonuçları katılımcılarının davranışlarında kontrol grubundakilere göre anlamlı bir değişim olduğunu göstermiştir.

Ilies ve Judge (2005) da insanların zaman içinde hedeflerini düzenlemek için kullandığı süreçleri incelemiştir. İnsanlar, olumsuz olduğunu algıladıkları geribildirim sonrasında genellikle hedeflerini küçültürler; geribildirim olumlu olduğunu düşündüklerinde ise hedeflerini yükseltirler. Buradaki ara değişken duygu durumudur. Bu durum, kişinin deneyimlediği duygular aracılığıyla kişinin sonraki hedeflerini ve performansını etkiler. Olumlu duygu durumu hedefe ulaşma sürecinde olumluluğu arttıran enerjik olarak uyarıcı bir etkiye (örn.; ilgi, heves) sahiptir. Bu süreçte çalışanın öz-yeterliliği de aracı değişken olarak bir etkiye sahiptir. Ilies ve Judge (2005), sosyal bilişsel teorinin zaman sürecinde motivasyonel öz-denetimi açıklayıcı olduğundan bahseder. Öyle ki, genellikle kişiler hedeflerine ulaştıktan ve hedeflerini aştıktan sonra, sosyal bilişsel teorinin öngördüğü şekilde performanslarını arttırmak için daha yüksek hedefler koyarlar (Ilies ve Judge, 2005).

ÖZ-DENETİMİN ÖRGÜTSEL SONUÇLARA ETKİSİ

Vancouver ve Day (2005), 1979 ve 2004 yılları arasındaki literatür taramasının sonucunda, örgüt ortamlarındaki öz-denetim müdahalelerinin etkin sonuçlara yol açtığını belirtmiştir. Bu araştırmalarda incelenen sonuçların arasında; çalışanların işe devamlılığı, iş performansı, öz-yeterlilik ve ekip yeterliliği gibi konular bulunmaktadır. Sonnentag da, araştırmasında benzer bir sonuca ulaşarak; hedef belirleme, geribildirim ve öz-yeterlilik gibi öz-denetim yöntemlerinin kişilerin esenlik ve performanslarını geliştirme sürecinde önemli rol oynadıklarını belirtmiştir.

Pritchard, Paquin, DeCuir, McCormick ve Bly da (2002) öz-denetim yöntemleri örgütlere uyarladığında elde edilen faydalı sonuçlardan bahsetmiştir. Örgütlerde verimliliği arttırmak endüstri-

örgüt psikolojisinin mihenk taşlarından biridir ve bu hedefe ulaşabilmek için pek çok araç geliştirilmiştir. Pritchard vd.'nin (2002) araştırmasının odağında Verimlilik Ölçüm ve Geliştirme Sistemi adı verilen ve performans ölçümü ve geribildirimi ile örgütlerdeki iş birimlerinin verimliliğini (bir sistemin hedeflerine ulaşmak için kaynaklarını ne kadar etkin bir şekilde kullandığı) geliştirmeyi hedefleyen bir müdahale bulunmaktadır. Bu sistem, hedef belirleme ve geribildirimin önemini vurgulayan adım adım bir süreçten oluşur; (a) örgüt hedefleri, (b) hedeflere ne kadar ulaşıldığıyla ilgili ölçüm sistemi, (c) performansla ilgili geribildirim sistemi. Verimlilik Ölçüm ve Geliştirme Sistemi'nin, yedi Avrupa ülkesinde yapılan toplam 55 uygulaması sonucunda örgütsel verimlilik oranlarında artış sağlandığı görülmüştür (Pritchard vd., 2002).

Günümüzde, psikologların etkin müdahale programlarıyla öğrenme, sağlık ve iş gelişimine yönelik stratejilere destek verebileceğine yönelik genel bir kanı olmasına rağmen, bu durum tüm müdahale programlarının etkin olduğu anlamına gelmez. Halen, kişilerin öz-denetim stratejilerinin en etkin şekilde nasıl geliştirilebileceğiyle ilgili öğrenilmesi gereken pek çok şey bulunmaktadır. Bir müdahale programı; verimsiz, sağlıksız, güvenli olmayan ve genel olarak arzu edilmeyen öz-denetim stratejilerinin değiştirilmesinde başarılı olsa da, araştırmacılar bunun nedenlerini anlamak durumundadır. Başarılı müdahale programları geliştirmenin olmazsa olmazı ise zamanla öz-denetim stratejilerinin gelişmesine ışık tutacak güvenilir ölçüm araçlarının kullanılmasıdır (Boekaerts vd., 2005).

GELECEKTEKİ ARAŞTIRMALAR İÇİN ÖNERİLER

Geçtiğimiz yıllardan bu yana, ekonomi, teknoloji ve iş gücüne yönelik eğilimler, örgütlerin çalışan hedef ve öz-denetim aktivitelerinin iş performansını nasıl etkileyeceği konusuna yönelik ilgisini arttırmıştır. Ekiplerin iş ortamında gittikçe daha çok önem kazanması, uzaktan çalışma imkanı, iş güvensizliği, hizmet sektöründeki istihdam ve gittikçe yaşanan işgücü gibi faktörler iş motivasyonunun nasıl sağlanabileceği konusunda yeni örgütsel zorluklar ortaya koymuştur (Kanfer, 2005).

İş ortamı değişiklikleriyle ilgili önemli sorular öz-denetim yöntemlerinin tek seferlik ya da kısa dönemlik bir süreçte nasıl işlediğine yönelik değil de, kişi ve ortamla ilgili faktörlerin zaman içerisinde farklı öz-denetim yöntemlerinin gelişim, kullanım ve idamesini nasıl etkilediğine yöneliktir. Uygulamaya yönelik bu sorulardan bazılarını şöyle sıralamak mümkündür: Öz-denetim becerilerindeki bireysel farklılıklar kişilerin uzaktan çalışmaya uygunluklarını nasıl etkiler? Hangi hedefler ve öz-denetim etkinlikleri çalışma yaşamında başarıyı kolaylaştırır? Öz-denetimin hangi yön ya da türleri kişisel inisiyatifi ve kişilerarası yetkinliği teşvik eder? Bilişsel becerilerde ve dürtülerdeki yaşa bağlı değişimler farklı öz-denetim yöntemlerinin kullanım ve verimliliğini nasıl etkiler? (Kanfer, 2005).

Bundan sonraki süreçte, öz-denetim süreçlerini kolaylaştıran ya da engelleyen örgütsel ortam ve iş düzenlemeleriyle ilgili araştırmalara ihtiyaç duyulacaktır (Wood, 2005). Gelecekte, hedef ve öz-denetim eğilimlerini kişi, ortam ve zaman bazında araştırmak için boylamsal ve çok katmanlı araştırma tasarımları da gereklidir.

Stokes (1997)'un belirttiği gibi tüm araştırmaların iki hedefi olduğundan bahsedilebilir; bir konuyla ilgili temel anlayış kazanabilmek ve uygulamaya yönelik çıkarımlar sağlayabilmek. Bu iki hedef öz-denetim ile ilgili araştırmalar için de geçerlidir, ve bu konuyla ilgili yeni yaklaşımlara ihtiyaç vardır. Yeni araştırmalar, iş ortamında hedefler ve öz-denetim eylemlerini şekillendiren önemli kişisel faktörlere yönelik bir anlayış kazanılmasına da yardımcı olacaktır. Tablo 1, endüstri-örgüt psikolojisinde öz-denetim yaklaşımını içeren ya da öz-denetim araştırmaları çerçevesinde bundan sonraki süreçte araştırılabilecek teori ve konuların kapsamına yönelik bir örnek sunmaktadır (Wood, 2005).

DEĞİŞEN İŞ ORTAMINDA BİREYE AİT DİNAMİKLER: ÖZ-DENETİM'İN ROLÜ
YARD.DOÇ.DR.ESRA ATILLA BAL

Tablo 1. Öz-denetim Konusundaki Araştırmalara Yönelik Olası Kategori ve Örnekler

Teorik Çerçeve
Sosyal bilişsel teori
Kontrol teorisi
Hedef belirleme teorisi
Eylem teorisi
Öz-denetimde ana süreç kategorileri ya da alt fonksiyonlar
Hedef belirleme; planlama; çaba sarf etme; hedef revize etme
Öz-gözlemlene; muhakeme; öz-tepkisel etkiler
Hedef belirleme; öz-izleme; standartları aktive etme; uyumsuzluğu belirleme
Öz-denetim yöntemleri (sonuçların bilişsel ve duygusal ara değişkenleri)
Standart ve hedefler
Duygusal öz-değerlendirmeler
Öz-yeterlilik
Öz-denetim becerileri
Hafıza
Dürtü kontrolü
Dikkat kapasitesi ve kontrolü
Geribildirim talep etme
Planlama ve hedef belirleme
Öz-denetim süreçlerinin kişisel belirleyici faktörleri
Sorumluluk
Dışadönüklük
Duygusal Dengesizlik
Öz-izleme
Öz-denetim müdahaleleri
Dikkat yönetimi
Davranışları kaydetme; performans izleme
Hedef belirleme; görev planlama; iş planı yapma
Dürtü kontrolü; içerik yönetimi
Kendini ödüllendirme; değerleri netleştirme
Öz-denetim süreçlerini harekete geçiren örgütsel durumlar
Sorumluluk (planlama, performans değerlendirme, vb.)
Örgütsel değişim (teknolojik değişim, işin yeniden tasarımı, vb.)
Kişisel zorluklar (başarısızlık, görevlerle ilgili aksilikler, terfiler, yeni işler, vb.)
Rutin bozulması (donanımların bozulması, performans düşüklüğü, eleştiri, vb.)
İşlevsiz iş kültürü (kaygı, algılanan eşitsizlikler, tehdit, vb.)

Öz-denetimi kolaylaştıran örgüt ve iş düzenlemeleri
Hata toleransı
Efor dağılımında özerklik ve esneklik
Yeni ve zorlayıcı görevlerle ilgili destekleyici yaklaşım
Hedef belirleme ve geribildirim sistemleri

Kaynak: Wood, R. (2005). New Frontiers for Self-Regulation Research in I/O Psychology. Applied Psychology: An International Review, 54 (2), 192-198.

SONUÇ

Günümüzde, global ekonomi, hem örgütler hem de bireyler açısından eskisine oranla daha çalkantılı bir hal almıştır. Artan üretkenlik ekonomiler için “Endüstriyel Metamorfoz” a, bireyler için ise “Büyük İş Dönüşümü” ne neden olmaktadır. (Gray, 1998). Bunun yanı sıra, uluslararası şirketler tarafından işlerin tamamlanmasına yönelik dış kaynak kullanımı ile bu durumun ekonomik ve sosyo-politik etkileri çalışanlar üzerinde yeni bir stres kaynağı oluşturmaktadır (Gray, 1998). Şirketler de daha önce var olmayan ya da yakın geçmişte göreceli önemsiz olan sektörleri (örn.; genetik mühendisliği, nanoteknoloji, dijital teknolojiler) yaratan teknolojik gelişmelere ayak uydurmak için hızla değişmektedir. Bu ekonomik değişimler, ihtiyaç duyulan psikolojik bilginin kapsamını da genişletmektedir. Öyle ki, böylesi bir ortamda sadece çalışanın görevlerine yönelik performansını anlamak yeterli olmayıp, aynı zamanda çalışanların gelecekteki görev ve sorunlara uyum sağlama kapasitesi ve gittikçe artan karmaşıklıkta yeni sosyo-ekonomik sorunlara yaratıcı çözümler geliştirebilecek “maharet”te olup olmadığını da saptamak gerekmektedir. Birçok nedenden ötürü, artık iş ortamında sadece çalışanların mevcut psikolojik tepkileri ve iş çıktılılarıyla alakadar olmak yeterli olmamaktadır. Bunun yanı sıra, insanların bir kariyer yolunu takip etmelerinin nedenlerini, iş deneyimlerine yükledikleri anlam ve değerleri, ve hayatlarının ileriki dönemlerinde kendileri için tasavvur ettikleri işle ilgili rol ve kimliklerini, diğer bir deyişle “gelecekteki iş benliklerini” (Markus ve Nurius, 1986) anlamak kritik önem kazanmaktadır. Bu süreçte gerekli olan, kişileri iş alternatiflerine yükledikleri anlam doğrultusunda kariyerlerini planlayan ve bu anlamlandırmayı da sahip oldukları bilgi ve değerlendirme mekanizmasıyla uyum içinde yapılandıran aktif bireyler olarak kabul eden bir bakış açısıdır.

Yakın zamandaki gelişmeler (Shoda ve LeeTiernan, 2002), karmaşık bir sosyal çevrenin hangi özelliklerinin kişilerin tepkilerini oluşturduğunu belirleyen yöntemler sağlamaya başlamıştır. Bu bilgiler çalışanların henüz mevcut iş çevrelerinde deneyimlemedikleri yeni ortam ve görevlere yönelik tepkilerini önceden tahmin etmeye yardımcı olabilir. Bir çalışanın kişilik sisteminin özellikle kişilerarası faktörlere (örn.; kişinin birlikte çalıştığı meslektaşları) ya da işin içeriğine (örn.; işin karmaşıklık derecesi) daha duyarlı olduğunu bilmek, psikologların o ortamlarda öne çıkan zorluklar hakkında sahip oldukları bilgiyi de baz alarak çalışanın gelecekte bu ortamlardaki performansını tahmin etmelerine olanak tanır. Bunun yanı sıra, çalışanların benlik şemaları ve kalıcı kişisel hedefleri ile kişinin bu yönlerinin farklı zorluk ve etkinliklerle nasıl ilintili olduğuna yönelik düşünceleri değerlendirilerek, çalışanların farklı iş ortamlarındaki öz-denetim kapasitelerinin tahmin edilmesi de mümkün olabilecektir (Cervone, Shadel, Smith ve Fiori, 2006).

KAYNAKLAR

- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37, 122–147.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory: An agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1–26.
- Bandura, A. ve Locke, E. A. (2003). Negative self-efficacy and goals revisited. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 87-99.
- Bandura, A. (2005). The Primacy of Self-Regulation in Health Promotion. *Applied Psychology*, 54(2), 245-254.
- Binswanger, H. (1991). Volition as cognitive self-regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50, 154–178.
- Boekaerts, M., Maes, S. ve Karoly, P. (2005). Self-regulation across domains of applied psychology: Is there an emerging consensus? *Applied Psychology: An International Review*, 54, 149-154.
- Cervone, D., Shadel, W. G., Smith, R.E. ve Fiori, M. (2006). Self-regulation: Reminders and suggestions from personality science. *Applied Psychology: An International Review*, 55(3), 333-385.
- Frese, M. ve Fay, D. (2001). Personal Initiative (PI): The theoretical concept and empirical findings. In B. M. Staw & R. M. Sutton (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 23, p. 133-187). Amsterdam, The Netherlands: Elsevier Science.
- Frese, M., Garst, H. ve Fay, D. (2000). Control and complexity in work and the development of personal initiative (PI): A four-wave longitudinal structural equation model of occupational socialization. Giessen, Germany: University of Giessen.
- Godat, L. M. ve Brigham, T. A. (1999). The effect of self-management training on employees of a mid-sized organization. *Journal of Organizational Behavior Management*, 19, 65-83.
- Gray, J. (1998). *False dawn: The delusions of global capitalism*. New York: The New Press.
- Ilies, R. ve Judge, T. A. (2005). Goal Regulation Across Time: The Effects of Feedback and Affect, *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 453-467.
- Kanfer, R. (2005). Self-regulation research in work and I/O psychology. *Applied Psychology: An International Review*, 54(2), 186-191.
- Klein, H. J. (1989). An integrated control theory model of work motivation. *Academy of Management Review* (14), 150-172.
- Kluger, A.N. ve DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119, 254–284.
- Kuhl, J. (1992). A theory of self-regulation: action versus state orientation, self-discrimination and some applications. *Applied Psychology: An International Review*, 41, 97-129.
- Latham, G. P. (2004). The motivational benefits of goal-setting, *Academy of Management Executive*, 18(4), 126-129.
- Latham, G.P. (2007). *Work motivation: History, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990). A theory of goal setting and task performance. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Locke, E.A. ve Latham, G.P. (2004). What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*,29, 388–403.

Markus, H. ve Nurius, P. (1986). Possible selves. *American Psychologist*, 41, 954–959.

Powers, W. T. (1973). *Behavior: The control of perception*. Chicago: Aldine.

Powers, W. T. (1991). Comment on Bandura’s “human agency.” *American Psychologist*, 46,151–153.

Pritchard, R. D., Paquin, A. R., DeCuir, A. D., McCormick, M. J. ve Bly, P. R. (2002). Measuring and improving organizational productivity: An overview of ProMES, The ProductivityMeasurement and EnhancementSystem. In R. D.Pritchard, H.Holling, F.Lammers, & B. D.Clark (Eds.), *Improving organizational performance with the ProductivityMeasurementand EnhancementSystem: An international collaboration* (pp. 3– 50). Huntington, NY: Nova Science

Roe, R. A. (1999). Work performance: A multiple regulation perspective. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (pp.231-235). New York: John Wiley & Sons.

Shoda, Y. ve LeeTiernan, S. (2002). What remains invariant? Finding order within a person’s thoughts, feelings, and behaviors across situations. In D. Cervone & W. Mischel (Eds.), *Advances in personality science* (pp. 241–270). New York: Guilford Press.

Stokes, D.E. (1997). *Pasteur’s quadrant: Basic science and technological innovation*.Washington, DC: Brookings Institution Press.

Vancouver, J.B. ve Day, D.V. (2005). Industrial and organization research on self-regulation:From constructs to applications. *Applied Psychology: An International Review*, 54(2), 155–185.

Winters, D. ve Latham, G. P. (1996). The effect of learning versus outcome goals on a simple versus a complex task. *Group and Organization Management*, 21: 236–250.

Wood, R. E. (2005). New frontiers for self-regulation research in I/O psychology: *Applied Psychology: An International review*, 54, 192-198.