



A Research on Behavioral Trends for the Manager Orientation that Achieve Effective to the Organizational Goal

Hakan KARA¹

Keywords

Learning orientation, performance proving orientation, avoiding orientation, organization, manager

Article History

Received
14 Apr, 2016
Revised
20 Apr, 2016
Accepted
25 Apr, 2016

Abstract

In this study, it can be effective to organizational goal orientation; learning, performance proving, avoidance orientations and tendencies of against to orientations were analyzed. Various statistical methods were used on the data. 90 sets of data were obtained from the administrator created were analyzed by Kolmogorov-Smirnov test the suitability of a normal distribution. SPSS 16.0 and through the scale of the reliability test at the AMOS 23.0 program is calculated as α : ,707. Factor Analysis with sub-factors were established. Benefiting from factors determined by Factor Analysis, Confirmatory factor analysis was applied to the correlation between the variables in the data matrix. On the other hand, Structural Equation Model and latent (implicit) also taking into account the explanatory relationships between variables Path Analysis (Structural Models) utilizing, it was also examined effects between learning, performance proving and avoidance orientations. Also, variables created in Multiple Linear Regression equations and t has reviewed the relationship between variables. Learning Orientation, on positive Performance Proving Orientation; Avoidance Learning and Performance Proving Orientation of a negative effect has been observed. .Orientation learning increases, Performance Proving Orientation increasing, Learning and Performance Proving Orientation increases, Avoiding Orientation is decreasing.

Örgütsel Amaçlara Ulaşmada Etkili Olabilecek Yönetici Yönelimleri ve Bunlara Karşı Gösterilen Davranışsal Eğilimler Üzerine Bir Araştırma

Anahtar Kelimeler

Öğrenme yönelimi, performans gösterme yönelimi, kaçınma yönelimi, örgüt, yönetici

Özet

Bu çalışmada, örgütsel amaç yönelimde etkili olabilecek; yöneticilerin öğrenme, performans gösterme, kaçınma yönelimleri ve yönelimlere karşı gösterilen davranış eğilimleri incelenmiştir. Veriler üzerinde çeşitli istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. 90 adet yöneticiden elde edilerek oluşturulan veri setinin normal dağılıma uygunluğuna Kolmogorov-Smirnov testi ile bakılmıştır. Veriler SPSS 16.0 ve AMOS 23.0 programlarında ölçeğin güvenilirlik testinden geçerek α : ,707 olarak hesaplanmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizi ile alt faktörler oluşturulmuştur. Açıklayıcı Faktör Analizi ile belirlenen faktörlerden yararlanılarak, veri matrisindeki değişkenlerin arasındaki korelasyon için Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. Öte yandan, Yapısal Eşitlik Modeli'nin gizil (örtük) değişkenler arasındaki açıklayıcı ilişkiler de dikkate alan Yol Analizi'nden (Yapısal Model) yararlanılarak öğrenme, performans gösterme ve kaçınma yönelimleri arasındaki etki de incelenmiştir. Ayrıca, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında Çoklu Doğrusal Regrasyon denklemleri oluşturulmuş ve değişkenler arasındaki ilişki yorumlanmıştır. Öğrenme Yönelimi, Performans Gösterme Yönelimi üzerinde pozitif; Öğrenme Yönelimi ile Kaçınma ve Performans Gösterme arasında negatif bir etki gözlenmiştir. Öğrenme Yönelimi arttıkça, Performans Gösterme Yönelimi de artmakta; Öğrenme ve Performans Gösterme Yönelimleri arttıkça, Kaçınma Yönelimi azalmaktadır.

Makale Geçmişi

Alınan Tarih
14 Nisan 2016
Düzeltilme
20 Nisan 2016
Kabul
25 Nisan 2016

¹ Corresponding author, Yrd.Doç.Dr., Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya SBMYO, hakan.kara @dpu.edu.tr

1.Giriş

Örgütler, belirli bir amaç için kurulurlar. Amaca ulaşma, gösterilen performansın ölçütüdür (VandeWalle, 2004:581-604). Amaç, göreve odaklanmak olduğu için yöneticilerden başarılı olmaları ve performans göstermeleri beklenmektedir. Performans, yöneticilerin becerilerini geliştirme ya da kanıtlama çabaları ile doğru orantılıdır. Başarının elde edilmesinde, yöneticiler kendilerine verilen ya da kendisinden beklenen performansları yerine getirmek için çaba, bilgi, deneyim ve kararlara gereksinim duyarlar. Yöneticilerin başarıları, bazı yönelimlere sahip olmalarına bağlıdır. Öğrenme, performans gösterme ve kaçınma yönelimliliği bunlar arasındadır. Bu yönelimler birbiriyle ilişki içerisindedir. Performansa, bilgiyi öğrenme ve kullanmayla ulaşılır. Ancak, yöneticiler cinsiyet, mevki, eğitim, yaş ve yöneticilik süresi vb. bağımsız değişkenlerin etkisiyle, her zaman öğrenme ve performans gösterme yönelimliliği üzerinde bulunamayabilirler. Bu durumda yöneticiler kaçınma yönelimini de benimseyebilirler.

Yönelimler araştırmacıların da ilgisini çekmiştir. Söz gelimi, Dweck (1970-80), Nicholls (1984), Ames (1984) ve Maehr'in (1984) çalışmaları bu konudaki ilk örneklerdir. Dweck ve Nicholls'ın çalışmaları da ilk örnekleri izleyenler arasındadır (Dweck ve Bempechat, 1999:169). Yabancı literatürden izlenebildiği kadarıyla konu ile ilgili çalışmalar bulunmaktadır. Söz gelimi, VandeWalle (1997) ve Vandalle vd. (2001) çalışmaları ölçek kullanımına yönelik olmuştur. Watson vd. (2007) ve Van Dam (2015) öğrenme, performans gösterme ve kaçınma yönelimlerini birlikte incelemişlerdir. Ancak, yerli literatürün izin verdiği kadarıyla, öğrenme, performans gösterme ve kaçınma yönelimlerin birlikte araştırıldığı bir çalışma ile karşılaşılmanmıştır. Bundan dolayı bu araştırmanın literatüre bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2-Örgütsel Amaca Ulaşmada Yönetici Yönelimleri

Amaç, varılmak istenen sonuçlardır. Örgütler belirlenmiş amaçlar için davranışta bulunurlar, insan ve fiziki kaynakları varılmak istenen amaca yönlendirir. Her bir amaç, belirli bir zorluk derecesi taşır. Amacın belirlemesi ve ulaşılmasındaki zorluk derecelerinin farklılıkları da tartışılabilir. Doğal olarak zorluk örgütün amaç, politika ve stratejilerine göre farklılık gösterecektir. Sonuca ulaşmak bilinçli hareket biçimini, gerekli kılacaktır. Hareketin odağını ise, amaç yöneliminin bilinçli olarak sağlanması oluşturur. Bir diğer deyişle amaç yönelimi, örgütün tüm kaynaklarının sonuçlara odaklanmasını sağlar. Öte yandan, amaç yönelimi, yöneticinin örgütün, politika ve stratejileriyle uyumlu olarak davranmasını da gerekli kılacaktır. Kendisini geliştirecek yöneticiler açısından, hangi amaçlara ulaşılmanın zor olarak değerlendirileceği konusu, tamamen kişisel yönelimler ile ilgilidir. Ancak, kişisel yönelimden öte; amaca ulaşma amaca ilişkin sınırların ve karmaşıklığının belirlenmesi (Heslin, vd. 2008:1-15), yönetici davranışlarının cesaretlenmesi, denetlenmesi (Park ve Hollway, 2003:239-251) ve demografik değişkenler ile de ilişkili olduğu düşünülebilir. Sayılan bu değişkenlerin etkisiyle yöneticiler, öğrenme, performans gösterme yönelimlerinde bulunurlar. Bu yönelimler yaklaşma ya da kaçınma davranış eğilimlerinin benimsenmesinde etkili olacaktır. Yaklaşma ve kaçınma davranış eğilimleri, farklı içerikleri bulunmaktadır. Söz gelimi, yaklaşım eğilimi arzu edilen ya da olma olasılığı olan davranışları özendirir ya da yönlendirirken; kaçınma eğilimi ise, olumsuz ya da istenmeyen bir olay ya da olasılık karşısında davranışları engellemektedir (Dweck ve Bempechat, 1999:170).

2.1.Öğrenme Yönelimi

Öğrenme yöneliminde amaç; performans kazanmak, geliştirmek, yeni beceriler kazanmak, kişinin olumsuz yargılarını önlemek, olumlu yargılara ulaşmaktır (Watson, vd., 2007:1-10). Bu doğrultuda, öğrenme yöneliminin yenilikçilik ve performans üzerinde önemli bir etkisi vardır (Rhee, vd., 2010:65-75). Yöneticiler, her zaman bilgiye gereksinim duyarlar. Değişen çevre koşulları temel alındığında, bilgiye olan gereksinimin de artacaktır. Bilgiye olan gereksinim tek başına etkili faktör olarak görülmemelidir. Öğrenme yönelimlilikte boş zamanlar, kişisel inisiyatif, deneyim, öğrenme olanakları etkili faktörler arasındadır (Sonntag, 2003:518-528). Burada önemli olabilecek en önemli faktör, öğrenme çabasıdır. Çünkü, çaba başarıya götürür (Button, vd., 1996:26-48). Çaba, performans için, becerileri geliştiren bir strateji ve kişinin şimdiki becerisini harekete geçiren için bir araçtır (VandeWalle, 2004:581-604). Çabaların önemini bilmesi, bir anlayış sorunudur. Çünkü yöneticiler çabalarını daha farklı amaç ve yüksek mevkilere ulaşmak için kullanacaklardır. Bundan dolayı, yöneticiler güçlü bir öğrenme yönelimi içinde bulunurlar (Dragoni, vd., 2009: 731-743).

Performans artışı, kişisel özellikler, beceri vb. öğrenme çabası ile ilişkilidir. (Heslin ve VandeWalle, 2008: 219-223; Zweig ve Webster, 2004:1693-1708; Matzler ve Mueller, 2011:317-329). Yöneticiler, günlük işleri sırasında farkında olarak ya da tersi durumda da öğrenme gereksinimlerini karşılarlar. Bu öğrenme türünün, yöneticinin demografik özellikleri ve ulaşmak istediği performans başarısı ile ilgilidir (Button, vd., 1996:26-48). Bu tür öğrenme bir zaman sorunudur. Buna karşın, zamanla öğrenme, performans gösterme yönelimini üzerinde etkilidir (Porter, vd., 2010:935-943). Öğrenmenin kaynağını oluşturabilecek başka faktörlerin de varlığını şöylece belirtmek yerinde olacaktır. Yöneticiler buldukları ortamlardan bağımsız olmadıkları için, işgörenlerin çabalarına verdikleri tepkilerden dolayı, yönelimlerinin yönünü değiştirebilirler (Chin, vd., 2012:101-113; Bunderson ve Sutcliffe, 2003: 552-560; Hirst, vd., 2009:280-293). Ayrıca, yöneticinin öğrenme yöneliminin, örgüt sahibinin öğrenme yönelimi ile ilgili olabileceği de belirtilmelidir (Gong, vd., 2009: 765-778). Söz gelimi, örgüt sahibinin öğrenmeye açık bir tutumunun bulunması ve yöneticileri bu konuda desteklemesi gerekmektedir. Destek sadece tutumlar ile ilişkili olmamalıdır. Kurulacak ve işletilecek bir geri bildirim sistemi ile başarı sonuçları değerlendirilmelidir. Geri bildirim uygulamalarının yoksunluğunda, güdülenememiş yönelimler sonucunda; amaç, öğrenme, performans gösterme yönelimleri arasında olumsuz bir ilişki açığa çıkabilecektir (VandeWalle ve Larry, 1997:390-400; Brett ve VanDalle, 1999:863-873; Maurer, vd., 2003: 107-131; Davis, 2005: 409-426).

2.2.Performans Gösterme Yönelimi

Yöneticilerin performans gösterme yönelimi, başarıya ulaşmak için gösterilen eğilim ve çabaların bütünüdür. Bu yönelimlilik bir anlamda, amaca ulaşmak için başarı ölçütlerini yüksek tutmaktır. Performans gösterme yöneliminin olumlu sonuçları, sadece yöneticinin başarısında değil, ayrıca örgütün başarısında da hayranlık uyandıran sonuçlara sahiptir. Performans gösterme; amaç belirleme, öz-yeterlilik ve kişilik özellikleri ile bütünleşen bir yönelimlilik (Phillips ve Gully, 1997:792-802) ve amaç ve öğrenme yöneliminin etkisi altındadır (Matzler ve Mueller, 2011:317-329). Yönetici performans gösterme yönelimini artırma eğiliminde ise, amaçlara ulaşması, öğrenme yönelimi sonunda elde ettiği bilgiyledir. Performans gösterme yöneliminin sonuç dereceleri geri bildirim ile öğrenilip özendirildiğinde, öğrenme yönelimi de olumlu yönde etkilenecektir (Sujan, vd., 1994:39-52). Performans gösterme yönelimi, diğer

yönelimlerin bir sonucu gibidir. Performans gösterme yönelimi amaç ve öğrenme yönelimlerinin tekrar gözden geçirilmesinde önemli bir role sahiptir.

2.3.Kaçınma Yönelimi

Kaçınma yönelimi, gelecekteki olası hataları önlemek için geliştirilen bir koruma mekanizmasıdır. Kaçınma yönelimi, hatalara odaklanarak ısrarcı olmak gelecekteki başarısızlıklar için bir potansiyel oluşturacağı için başvurulan bir yönelimdir (Zweig ve Webster, 2004:1693-1708). Olumsuz duygusal tepkilerin yoğunluğu ile kaçınma yönelim arasında, doğrusal bir ilişki bulunmaktadır. Düşük öğrenme yönelimi olan kişilerde, olumsuz duygusal tepkilerin yoğunluğu artabilecektir (William, vd., 2005:55-80). Diğer bir deyişle, düşük öğrenme yönelimi olan yöneticilerin olumsuz duyguları ve amaç yönelimlilikten kaçınma ile de olumsuz duygular arasında bir ilişki bulunmaktadır (Cron, vd., 2002:B1-B6). Düşük öğrenme yönelimi performans elde etme ve etkin kararlar alamamanın sonuçlarını beraberinde getirecektir (Porter ve Tansky, 1999:47-60). Yüksek yönelimlik eğilimlerini herkesten beklemek son derece yanlış bir beklenti olacaktır. Kişilik özellikleri, amaç belirleme düzeyleri, örgütten beklentilerin düşük seviyede algılanması, örgüt politika ve stratejilerinin etkisizliği, örgütün büyüme ve gelişme eğilim içinde bulunmaması, ülkenin genel sosyo-politik ve ekonomik belirsizlikler vb. yöneticilerin kaçınma eğilimine girmelerinde son derece etkilidir. Kaçınma yönelimi üzerinde belirtilmesi gereken bir diğer nokta, ego yönelimi yüksek değildir (Skaalvik, 1997:71-81). Ego yöneliminin yüksek olması, başarısızlık sonrası kaygıyı artırabilir; böyle bir algı ise, kaçınmada önemli bir faktördür. Yöneticilerden beklenen yüksek performansa, ulaşamama korkusu da, kaçınmaya yönlendirecektir.

3.Yönelimlere Karşı Gösterilen Davranışlar: Yaklaşma-Kaçınma Eğilimleri

Yöneticilerde beklenen, örgütü amacına ulaştırmaktır. Bu durum ancak, yöneticilerin öğrenme, performans gösterme ve kaçınma yönelimlerini bilinçli yapmalarına bağlıdır. Ancak, beklenen ile gerçekleşen her zaman uyumlu olamaz. Yöneticiler, yönelimlere karşın yaklaşma ya/ya da kaçınma davranış eğilimleri içerisinde bulunurlar. Her yaklaşma ya/ya da kaçınma davranışları kendi başlarına oluşan eğilimler değildir. Yaklaşma ya/ya da kaçınma davranış eğilimlerinin varlığı bazı değişkenlere bağlıdır. Bunlar arasında; performans (başarma gereksinimi) temelli değişken; kendi olma (özsaygı gereksinimi) değişkeni; ilişki yönelimlilik (reddedilme korkusu) değişkeni; demografik (cinsiyet) değişkeni; çevre (norm temelli değerlendirme/değerlendirilme) değişkeni; nörofizyolojik (duyarlılık) yatkınlık vb. değişkenler bulunabilir. Bu değişkenlerin, yönelimler ile ilgili süreç ve sonuçları etkileme gücüne sahiptir (Dweck ve Bempechat, 1999:177). Değişkenlerin etkisi sonucunda, ileri bir performans gösterme amacı olanlar; performans algılarını göstermekten kaçınmazken; düşük olanlar performans algılarını göstermekten kaçınırlar (Dweck ve Bempechat, 1999:169).

Yaklaşma ve kaçınma eğilimlerinin içeriğini genişleten başka kavramlarda bulunmaktadır. Bu kavramlar arasında ustalık-yaklaşım, ustalık-kaçınma, performans-yaklaşım ve performans-kaçınmadır. (Elliot ve McGregor, 2001:501-519). Ustalık yönelimlilik ile rol-iş performansı, yenilikçi-iş performansı ile iş tatmini arasında; ustalık-yönelimliliğinin performansı ile de işgörenler arasında olumlu bir ilişki olduğu da bilinmektedir (Janssen ve Van Yperen, 2004:368-384). Bir anlamda, ilişkilerin olumlu sonuçları, yöneticilerin kariyerlerinin en önemli faktörleri arasındadır. İlişkiler her zaman için olumlu (yaklaşma) sonuçlar veremeyebilir; olumsuz (kaçınma) sonuçlar da beklenmelidir. Her iki durumda da, yöneticilerin eğilimlerini etkileyecek, kaynaklar arasında; kişisel gelişim, örgütsel etkiler, kültürel farklılık vb. gösterilmektedir (Heslin,

2005:113-136). Öte yandan, özellikle güdülenme ve sonuçlarının, başarı ya/ya da başarısızlık kaygılarının yaklaşma ya/ya da kaçınma davranış eğilimlerinde etkili olacaktır (Elliot ve Murayama, 2008: 613-628). Öte yandan yöneticilerin, örgüte yönelik psikolojik mülkiyetlerinin (VandeWalle, vd., 1995:210-226) yüksekliği ya da düşüklüğü; öğrenme, performans gösterme ve kaçınma yönelimlerini farklılaştıracaktır. Bu durum yaklaşma ya/ya da kaçırma davranış eğilimlerini de etkileyecektir. Yönelimler, örgütsel bütünlük içerisinde değerlendirilmelidir. Öğrenme, performans gösterme ve kaçınma yönelimleri ve sonuçları; işgörenlerin yönelimlere karşı, yaklaşma ya/ya da kaçınma davranış eğilimlerini de etkileyecektir (VandeWalle, vd., 1999: 249-259; VandeWalle, vd., 2000: 996-1003).

4.Yöntem

4.1.Ölçüm Aracı ve Anket Formunun Oluşturulması

Amaç Yönelimi Ölçeği, VandeWalle (1997) tarafından öğrenme, performans gösterme ve kaçınma yönelimi üzerine geliştirilmiştir. Başlangıçta ölçek, öğrenme ve performans gösterme yönelimliliğini belirlenmesine odaklanmıştır. Ancak, Elliot ve Church (1997) ve VandeWalle (1997) araştırmalarından sonra kaçınma yönelimliliği de amaç yönelimliliğinin bir alt ölçeği olarak eklenerek ölçek son halini almıştır (Watson vd. 2007:1-10). Böylelikle ölçek, amaç yönelim odaklı olarak üç alt boyuta ayrılmıştır. 1-4. maddeler öğrenme, 5-8. maddeler performans gösterme ve 9-12. maddeler ise kaçınma yönelimini ölçmektedir (Robbins, vd., 2007:417).

Ölçek Likert tipi ölçme sistemine sahiptir -1-Kesinlikle Katılmıyorum;7-Kesinlikle Katılıyorum-. Her üç alt boyut için puanlar 1 ve 7 arasındadır. Alınan yüksek puanlar, boyut yöneliminin yüksek olduğu anlamına gelmektedir (Watson vd. 2007:1-10; Robbins, vd., 2007:417). Araştırmada kullanılan anket formunun diğer bölümünde ise, örneklemin demografik özelliklerini gösteren cinsiyet, yöneticilik mevkiisi, eğitim, yaş ve yöneticilik süresi de yer almıştır.

Tablo 1: Normallik Testi

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Öğrenme Yönelimi	,236	90	,000
Performans Gösterme Yönelimi	,103	90	,019
Kaçınma Yönelimi	,125	90	,001

4.2.Örneklem ve Sınırlılıklar

Araştırmanın evrenini, Kütahya il merkezinde bulunan ve özel sektörde profesyonel olarak yöneticilik yapan 90 yönetici oluşturmuştur. Zaman içerisinde, sektöre yeni örgütlerin girmesi, çıkması, küçülme, büyüme stratejilerinin uygulanması ya da yöneticilerin örgütten ayrılmaları, yenilerinin girmeleri vb. dolayı yönetici sayılarının sürekli değişeceği düşünülmüştür. Bu yüzden evrenin sınırları sürekli değişecektir. Öte yandan kimlerin profesyonel olarak yöneticilik yaptığına ilişkin yazılı bir dokümanın yoksunluğu da dikkate alınmıştır. Böylece, evrenden bilgi edinmenin tek yolu olan, örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Araştırma zamanı süresinde kendilerine ulaşılan yöneticiler üzerinden rassal örnekleme yapılmış ve 90 yöneticiye ulaşılmıştır.

5.İstatistiksel Analizler

Veriler SPSS 16.0 ve AMOS 23.0 programlarında Açıklayıcı Faktör Analizi, Çoklu Doğrusal Regrasyon, Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Yol Analizi (Yapısal Model) ile

değerlendirilmiştir. Araştırma modelinin test edilmesinden önce, veri setinin normal dağılıma uygunluğuna Kolmogorov-Smirnov testi ile bakılmıştır. Yapılan analiz sonucunda normallik ve doğrusallık varsayımlarının ihlal edilmediği gözlenmiş ve parametrik testler için temel oluşturulmuştur.

5.1. Veri Seti

90 adet katılımcının % 35,6'sı kadın, % 64,4'ü erkeklerden oluşmuştur. Yaş değişkenine göre ise katılımcıların %3,3'ü 20-25 yaş, % 17,8'i 26-30 yaş, %16,7'si 31-35 yaş, % 27,8'i 36-40 yaş ve % 34,4'ü ise 41 ve üzeri yaş grubundadır. Yöneticilik mevki bakımından incelendiğinde, % 14,4'ü alt, % 60'ı orta ve % 25,6'sının üst mevkide yer aldığı görülmektedir. Yöneticilik süresi bakımından % 15,6'sı 6 ay-1 yıl, % 33,3'ü 2-5 yıl, %24,4'ü 6-10 yıl, % 12,2 si 11-15 yıl, %14,4'ü 16 yıl ve üzerinde yöneticilik süresine sahiptirler. Katılımcıların eğitim düzeyleri bakımından dağılımları ise % 14,4'ünün lise, % 65,6'sının lisans ve % 20'sinin yüksek lisans mezunudur.

5.2. Ölçeğin Güvenilirliği

Ölçüm modelinin temel yapısı, Açıklayıcı ve Doğrulamalı Faktör Analizi ile belirlenmeden önce, verinin elde edilmesini sağlayan ölçeğin güvenilirliğinin araştırılması için Cronbach Alfa yönetimi ile güven analizi gerçekleştirilmiştir. SPSS 16.0 paket programı kullanılarak yapılan güvenilirlik analizi sonucuna bulunan α : 0,707 olarak hesaplanmıştır. Bu değer 1'e yakın olması, ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Ölçeğin güvenilirliği ile ilgili olarak ayrıca, ölçeği oluşturan maddelerin ölçeğin bütünü ile olan korelasyonlarına (item-total) ve genel α değerine yaptıkları katkıya da bakılmıştır. Özdamar (1999)'a göre, madde ile ölçeğin bütünü arasındaki korelasyonlar ölçeğin toparlanabilirliğini bozacak şekilde negatif olmamalı ve ölçeğin içsel tutarlılığına katkıda bulunabilmeleri için 0.25 değerinden büyük olmaları gerekmektedir. Ayrıca Baş (2001)'a göre, her bir maddenin Cronbach Alfa değeri, ölçeğin genel alfa değerini geçmemeli ve bir ölçek maddesi bu ölçüte uymuyor ve bu madde ölçekten çıkarıldığında genel alfa değeri yükseliyorsa, bu madde ölçekten çıkarılmalıdır. Ölçek bu açıdan incelendiğinde, ölçekte yer alan tüm maddelerin pozitif ve 0.25 değerinden büyük oldukları ve hiç bir ölçek maddesinin alfa değerinin, ölçeğin genel alfa değerinden yüksek olmadığı belirlenmiştir.

5.3. Açıklayıcı Faktör Analizi

Amaç Yönelimi Ölçeği'nin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla, Açıklayıcı Faktör Analizi uygulaması yapılmıştır. Temel Bileşenler Analizi ve Direct Oblimin Rotasyon Yöntemi kullanılarak yapılan Açıklayıcı Faktör Analizi, en uygun faktör yapısı elde edilinceye kadar tekrarlanmış ve faktör yükü taban değeri 0,30 olarak atanmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizi için Correlation Matrixlerimizin değerleri ve 0,30 ve üzerinde görüldüğünden, analiz sürdürülmüştür. Aynı zamanda, Bartlett's Testi'nin 0,000 olmasından dolayı anlamlı ve Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü'nün 0,749 olması; diğer bir deyişle 0,60 ın üzerinde hesaplanması, faktörlenmenin olanaklı olduğunu göstermiştir. Öte yandan, toplam üç faktörün de 1'in üzerinde değer alması, Kaiser Kriterleri'ne göre, bu faktörlerin kararlı olduklarını da göstermektedir.

Tablo 2: KMO ve Bartlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,749
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	455,339
	df	66
	Sig.	,000

Açıklayıcı Faktör Analizi sonucunda, ölçeğin on iki maddesi sorunsuzca üç faktöre yüklenmiştir. Üç faktör tarafından açıklanan varyans % 65,76 olarak bulunmuş ve Ki-kare değerinin anlamlı ve KMO değerinin ise 0,749 olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, maddeler ile ait oldukları faktörler arasında yüksek ve önemli bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Açıklayıcı Faktör Analizi sonucu ölçeğin 1, 2, 3 ve 4. maddelerin birinci faktörde; 5, 6, 7 ve 8. maddelerin ikinci faktörde; 9, 10, 11 ve 12. ölçek maddelerinin ise üçüncü faktör altında toplandıkları görülmüştür. Ölçek maddelerinin faktörlere dağılımı literatürde, öngörülen şekilde gerçekleşmiş; birinci faktör, *Öğrenme Yönelimi*; ikinci faktör, *Performans Gösterme Yönelimi* ve üçüncü faktörde *Kaçınma Yönelimi*'ni oluşturmuştur. Tablo 3'de de görüldüğü gibi, maddeler birden fazla faktöre yüklenme yapmamıştır.

Tablo 3: Faktör Yükleri

	Faktör		
	1	2	3
Madde 2 - <i>Çoğu zaman yeni bilgi ve beceriler geliştirecek fırsatları kollarım.</i>	,893		
Madde 1 - <i>Birçok şey öğrenebileceğim zorlayıcı bir görev seçmeye hevesliyim.</i>	,868		
Madde 3 - <i>İşimde yeni beceriler edinebileceğim zorlayıcı ve güç görevlerden hoşlanırım.</i>	,719		
Madde 4 - <i>Benim için, işle ilgili becerilerimin daha da gelişmesi, riskler üstlenmek için oldukça önemlidir.</i>	,457		
Madde 6 - <i>İşyerimde becerilerimi başkalarına nasıl kanıtlayacağımı çözmeye çalışırım.</i>		,896	
Madde 7 - <i>İşyerimdeki insanların, ne kadar iyi iş çıkardığının farkında olmaları hoşuma gider.</i>		,748	
Madde 8 - <i>Becerilerimi başkalarına ispatlayabileceğim projeler üzerinde çalışmayı tercih ederim.</i>		,652	
Madde 5 - <i>İş arkadaşlarımdan daha iyi olabileceğimi göstermekten hoşlanırım.</i>		,647	
Madde 11 - <i>Eğer performansım, yeteneğimin düşük olduğunu ortaya çıkaracaksa, işyerimde bir görev üstlenme konusunda endişe duyarım.</i>			,803
Madde 12 - <i>İş yerimde yetersiz performans sergileyebileceğim durumlardan kaçınmayı tercih ederim.</i>			,669
Madde 9 - <i>Eğer başkalarına yetersiz görünmem söz konusu olacaksa, yeni bir görev üstlenmekten kaçınırım</i>			,621
Madde 10 - <i>Benim için, düşük bir beceri gösterisinden kaçınmak, yeni bir beceriyi öğrenmekten daha önemlidir.</i>			,406

5.4.Çoklu Doğrusal Regrasyon

Öğrenme, Performans Gösterme ve Kaçınma Yönelimi olan alt faktörlerin, bağımsız değişkenler (cinsiyet, mevkii, eğitim durumu, yaş ve yöneticilik süresi) ile olan ilişkisini incelemek amacı ile Çoklu Doğrusal Regrasyon Analizi kullanılmış ve analizde kullanılmak üzere hesaplanan katsayılar Tablo 4'de gösterilmiştir. Bağımlı değişkenler (Y) (Öğrenme, Performans Gösterme ve Kaçınma Yönelimleri) ve bağımsız değişkenler

(X) (cinsiyet, mevki, eğitim, yaş, yöneticilik süresi) Çoklu Doğrusal Regrasyon denklemleri de aşağıda olduğu gibi formüle edilmişlerdir:

$$Y_1 : \text{Öğrenme}, Y_2 : \text{Performans}, Y_3 : \text{Kaçınma}, \\ X_1 : \text{Cinsiyet}, X_2 : \text{Mevki}, X_3 : \text{Eğitim}, X_4 : \text{Yaş}, X_5 : \text{Süre}.$$

Tablo 4: Çoklu Regrasyon Denklemi Katsayıları

	Öğrenme Yönelimi	Performans Gösterme Yönelimi	Kaçınma Yönelimi
Regrasyon Sabiti	4,751	5,137	5,591
Cinsiyet katsayısı	-,060	,438	-,923
Mevki katsayısı	,080	-,248	,280
Eğitim katsayısı	,589	,167	,102
Yaş katsayısı	-,029	-,325	-,314
Süre katsayısı	-,024	,159	-,118

$$(1) Y_1 = 4,751 - 0,60X_1 + 0,080X_2 + 0,589X_3 - 0,029X_4 - 0,024X_5$$

Yöneticilerin eğitim düzeyi arttıkça, **Öğrenme Yönelimi** artmakta; yaş arttıkça da Öğrenme Yönelimi azalmaktadır. Öte yandan, yöneticilik süresi arttıkça, Öğrenme Yönelimi azalmaktadır. Öğrenme Yönelimi ile eğitim ve mevki arasında doğru orantı; yaş ve yöneticilik süresi arasında ise ters bir orantı bulunduğu görülmektedir.

$$(2) Y_2 = 5,137 + 0,438X_1 - 0,248X_2 + 0,167X_3 - 0,325X_4 + 0,159X_5$$

Yöneticilerin eğitimi arttıkça **Performans Gösterme Yönelimi** artmakta; yaş arttıkça da Performans Gösterme Yönelimi azalmaktadır. Öte yandan, yöneticilik süresi arttıkça Performans Gösterme Yönelimi artmaktadır. Performans Gösterme Yönelimi ile eğitim ve yöneticilik süresi arasında doğru orantı; mevki ve yaş arasında ise ters bir orantı bulunduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle, mevki ve yaş arttıkça Performans Gösterme Yönelimi azalmaktadır.

$$(3) Y_3 = 5,591 - 0,923X_1 + 0,280X_2 + 0,102X_3 - 0,314X_4 - 0,118X_5$$

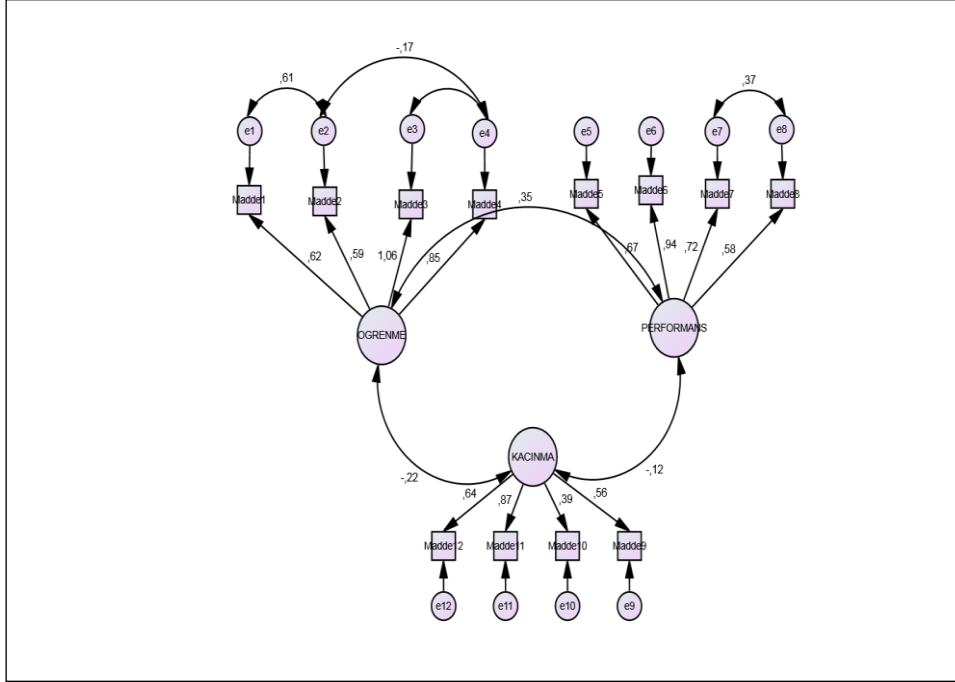
Yöneticilerin eğitimi arttıkça **Kaçınma Yönelimi** artmaktadır. Ancak, yaş arttıkça Kaçınma Yönelimi'nin azaldığı görülmektedir. Yöneticinin yöneticilik süresi arttıkça da, Kaçınma Yönelimi azalmaktadır. Kaçınma Yönelimi ile eğitim arasında doğru bir orantı; Kaçınma Yönelimi ile yaş ve yöneticilik süresi arasında ters bir orantı olduğu görülmektedir. Öte yandan, mevki azaldıkça Kaçınma Yönelimi artmaktadır. Diğer bir deyişle, mevki ile Kaçınma Yönelimi arasında ters bir orantı bulunmaktadır.

5.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi ile en uygun faktör yapısı oluşturulduktan sonra, ölçüm modelinin test edilmesi amacıyla AMOS 23.0 programı aracılığıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulaması yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi'nde, Açıklayıcı Faktör Analizi ile belirlenen faktörlerden yararlanılarak, veri matrisindeki değişkenler arasında bir uyum, diğer deyişle yüksek korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır (Özdamar, 2002). Amaç Yönelimi Ölçeği'nin ilk boyutunu Öğrenme, Performans Gösterme ve Kaçınma Yönelimleri oluşturmaktadır. Bu üç faktör birbiriyle ilişkilidir ve çift yönlü oklar ile gösterilmiştir. Faktörleri temsil eden 12 adet gözlenen değişken 12 adet dörtgen ile gösterilmektedir. İlk faktör olan Öğrenme Yönelimi üzerindeki faktör yükleri Madde1,

Madde2, Madde3 ve Madde4'dür. İkinci faktör olan Performans Gösterme Yönelimi üzerindeki faktör yükleri ise, Madde5, Madde6, Madde7 ve Madde8'dir. Üçüncü faktör olan Kaçınma Yönelimi üzerindeki faktör yükleri ise, Madde9, Madde10, Madde11 ve Madde12 dir. Şekil 1 incelendiğinde, gizil değişken olan Öğrenme, Performans Gösterme ve Kaçınma Yönelimleri gözlenen değişkene doğru yönelen tek yönlü oklar, tek yönlü doğrusal ilişkiyi göstermektedir. E değerleri ise değişkenlerle ilgili ölçme hata terimlerini göstermektedir.

Şekil 1: Standardize Edilmiş Sonuçlar İle Doğrulayıcı Faktör Analizi



Standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları şöyle bulunmuştur. **Öğrenme Yönelimi**; Madde 1;:615, Madde 2;:593, Madde 3;:1,056 ve Madde 4;:850; **Performans Gösterme Yönelimi**, Madde 5;:672, Madde 6;:942, Madde 7;:718 ve Madde 8;:576; **Kaçınma Yönelimi**; Madde 9;:561, Madde 10;:394, Madde 11;:868 ve Madde 12;:638. Standardize edilmiş parametre değerlerine bakıldığında; Öğrenme Yönelimi faktörünü en fazla etkileyen boyutun Madde 3 ve en az etkileyen boyutun ise Madde 2 olduğu görülmektedir. Diğer bir deyişle; Öğrenme Yönelimi'ni Madde 3, Madde 2'den daha fazla etkilemektedir. Aynı şekilde Performans Gösterme Yönelimi faktörünü en fazla etkileyen boyutun Madde 6 ve en az etkileyen boyutun ise Madde 8 olduğu görülmektedir. Performans Gösterme Yönelimi Madde 6, Madde 8'den daha fazla etkilemektedir. Kaçınma Yönelimi faktörünü en fazla etkileyen boyutun Madde 11 ve en az etkileyen boyutun ise Madde 10 olduğu görülmektedir. Kaçınmayı Madde 11, Madde 10'dan daha fazla etkilemektedir.

Kovaryans Matrisi ve Maksimum Benzerlik Tahmini (MLE) kullanılarak yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçları Tablo 5'de verilmiştir. Analiz sonucunda bulunan parametre tahmin değerlerinin, pozitif 0,50 ile 0,99 değerleri arasında; teorik değerlerinin üzerinde t değerine sahip ($t > 1,96$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0,001$) olması, değişkenin bağlı olduğu faktöre yüklendiği anlamına gelmektedir.

Ayrıca literatürde, Doğrulayıcı Faktör Analizi sonuçlarını ve model uyumunu test etmek için yaygın olarak kullanılan uyum istatistikleri χ^2 , χ^2 / df , GFI, CFI, ve RMSEA'dır (Şimşek, 2007). İlk uyum indeksi Ki Kare (χ^2)'dir. χ^2 gözlenen Kovaryans Matrisi ile kestirilen Kovaryans Matrisi arasındaki farkın anlamlılığını test etmektedir. Model

uyumunu değerlendirirken, doğrudan χ^2 değerinden hareket etmek yerine; χ^2 değerinin serbestlik derecesine bölünmesiyle elde edilen değer esas alınması önerilmektedir. Aşağıda gösterilen uyum indeksleri modelin iyi bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir.

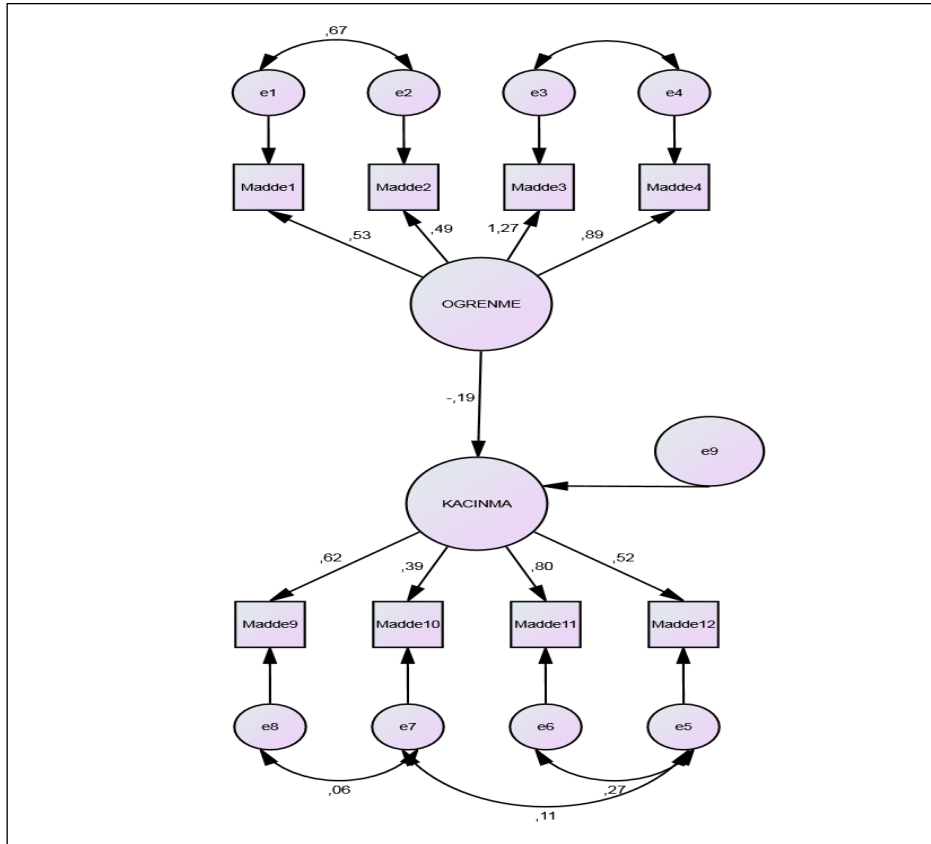
Tablo 5: Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri

χ^2	Df	P	χ^2 / Df	GFI	CFI	$RMSEA$
64,227	47	0,048	1,367	0,904	0,959	0,064

5.6. Yol Analizi (Yapısal Model)

Yol Analizi, Doğrulayıcı Faktör Analizine benzemektedir. Ancak Doğrulayıcı Faktör Analizi'nden farklı olarak, gizil değişkenler arasındaki açıklayıcı ilişkileri de dikkate alarak test etmektedir. Şekil 2'de Madde 1, Madde 2, Madde 3 ve Madde 4 gözlenen dışsal değişkenleri; Madde 9, Madde 10, Madde 11 ve Madde 12 gözlenen içsel değişkenleri; **Öğrenme Yönelimi** gizil dışsal değişkeni belirtmektedir. **Kaçınma Yönelimi**, gizil içsel değişken; aradaki sayılar gizil değişken ve gözlenen değişken arasındaki bağı ilişkin yapısal katsayılar; e1, e2, e3 ve e4 gözlenen dışsal değişkenlerdeki ölçme hataları; e5, e6, e7 ve e8 ise gözlenen içsel değişkenlerdeki ölçme hataları; e9 ise gizil içsel değişkenle ilgili ölçme hata terimini göstermektedir.

Şekil 2: Öğrenme Yönelimi ve Kaçınma Yönelimi Arasındaki Yol Diyagramı

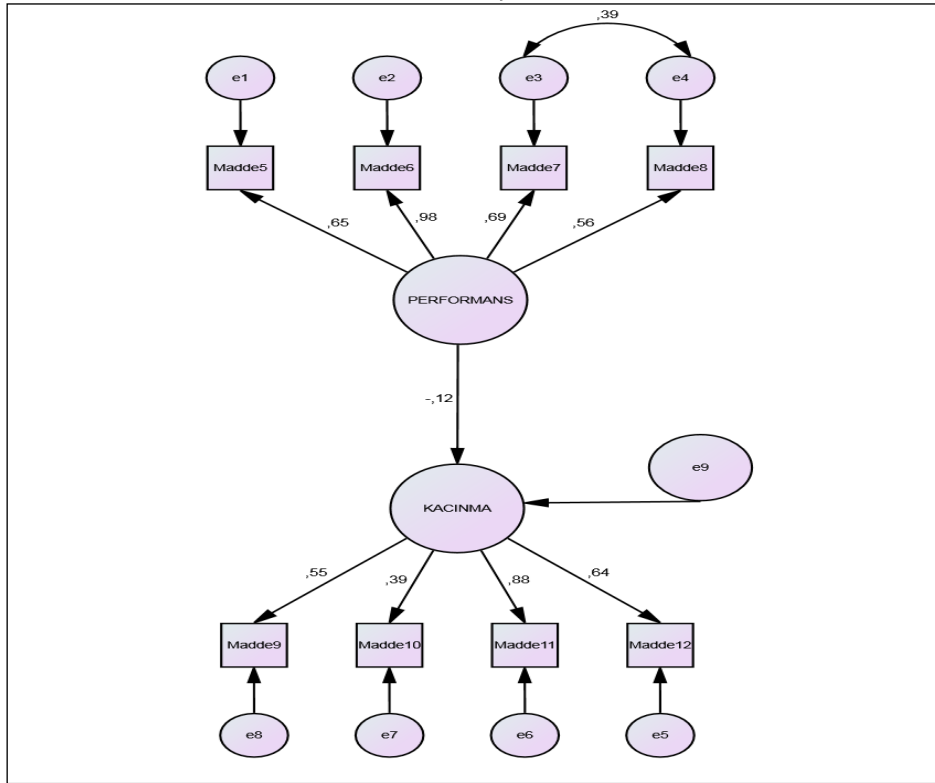


Standartlaştırılmış regresyon ağırlıkları şöyle bulunmuştur. **Öğrenme Yönelimi**; Madde 1; .53, Madde 2; .49, Madde 3; 1,27 ve Madde 4; .89; **Kaçınma Yönelimi**; Madde 9; .62,

Madde 10;39, Madde 11;80 ve Madde 12;52. Standardize edilmiş parametre değerlerine bakıldığında; Öğrenme Yönelimi faktörünü en fazla etkileyen boyutun Madde 3 ve en az etkileyen boyutun ise Madde 2 olduğu görülmektedir. Kaçınma Yönelimi faktörünü en fazla etkileyen boyutun Madde 11 ve en az etkileyen boyutun ise Madde 10 olduğu görülmektedir. Kaçınmayı Madde 11, Madde 10'dan daha fazla etkilemektedir. Öğrenme Yönelimi ve Kaçınma Yönelimi arasındaki regrasyon ağırlığı - ,19 olduğundan dolayı öğrenme yönelimi, kaçınma yönelimini negatif yönde etkilemektedir. Diğer bir deyişe, öğrenme arttıkça kaçınma yönelimi azalmaktadır.

Şekil 3'de Madde 5, Madde 6, Madde 7 ve Madde 8 gözlenen dışsal değişkenleri; Madde 9, Madde 10, Madde 11 ve Madde 12 gözlenen içsel değişkenleri; **Performans Gösterme Yönelimi** gizil dışsal değişkeni belirtmektedir. **Kaçınma Yönelimi**, gizil içsel değişkeni; aradaki sayılar gizil değişken ve gözlenen değişken arasındaki bağı ilişkin yapısal katsayılar; e1, e2, e3 ve e4 gözlenen dışsal değişkenlerdeki ölçme hataları; e5, e6, e7 ve e8 ise gözlenen içsel değişkenlerdeki ölçme hataları; e9 ise gizil içsel değişkenle ilgili ölçme hata terimini göstermektedir.

Şekil 3: Performans Gösterme Yönelimi ve Kaçınma Yönelimi Arasındaki Yol Diyagramı



Standartlaştırılmış regrasyon ağırlıkları şöyle bulunmuştur. **Performans Gösterme Yönelimi**; Madde 5;65, Madde 6;98, Madde 7;69 ve Madde 6;56; **Kaçınma Yönelimi**; Madde 9;55, Madde 10;39, Madde 11;88 ve Madde 12;64. Standardize edilmiş parametre değerlerine bakıldığında; Performans Gösterme Yönelimi faktörünü en fazla etkileyen boyutun Madde 6 ve en az etkileyen boyutun ise Madde 8 olduğu görülmektedir. Kaçınma Yönelimi faktörünü en fazla etkileyen boyutun Madde 11 ve en az etkileyen boyutun ise Madde 10 olduğu görülmektedir. Kaçınmayı Madde 11, Madde 10'dan daha fazla etkilemektedir. Performans Gösterme Yönelimi ile Kaçınma Yönelimi arasındaki regrasyon ağırlığı -,12 olduğundan dolayı Performans gösterme Yönelimi, kaçınma yönelimini negatif yönde etkilemektedir. Diğer bir deyişe, Performans Gösterme Yönelimi arttıkça kaçınma yönelimi azalmaktadır.

Tablo 6: Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Uyum İstatistikleri

			Tahmin Değerleri
Öğrenme Yönelimi	<-->	Performans Gösterme Yönelimi	,351
Öğrenme Yönelimi	<-->	Kaçınma Yönelimi	-,19
Performans Gösterme Yönelimi	<-->	Kaçınma Yönelimi	-,119

Yukarıdaki tablodan da anlaşılacağı gibi Öğrenme Yönelimi, Performans Gösterme Yönelimi üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip iken, Öğrenme Yönelimi ile Kaçınma ve Performans Gösterme arasında negatif bir etki gözlenmiştir. Diğer bir deyişle, Öğrenme Yönelimi arttıkça, Performans Gösterme Yönelimi de artmakta; Öğrenme ve Performans Gösterme Yönelimleri arttıkça, Kaçınma Yönelimi azalmaktadır.

Sonuç

Yöneticilerden beklenen, örgütü amacına ulaştırmaktır. Bu beklenti her ne kadar geleneksel bir anlayışı simgelemiş olsa da, her zaman için geçerlidir. Örgütü amacına ulaştırmanın altında yöneticinin bireysel başarıları bulunur. Bireysel başarılar ve gelişimi, tamamen yöneticinin başarısını artıracak yönelimlere sahip olmalarına bağlıdır. Bu yönelimler içerisinde Öğrenme ve Performans Gösterme, ilk yönelimler içerisinde. Öte yandan, yöneticilerin öğrenme azlığı ya da performanslarını gösteremeyecek ortamlar karşısında; Kaçınma Yönelimi davranışında da bulunabilirler. Cinsiyet, yöneticilik mevkisi, eğitim durumu, yaş ve yöneticilik süresi gibi bağımsız değişkenler; her üç yönelimin ve yönelimler karşı gösterilecek yaklaşma ve kaçınma davranışlarını da etkileyebilecektir.

Araştırmada, Öğrenme, Performans Gösterme ve Kaçınma Yönelimleri üzerine geliştirilen Amaç Yönelimi Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek aracılığıyla, 90 adet yönetici denekleri üzerinden elde olunan veri setine uygulanan, çeşitli istatistiksel yöntemler sonucunda, literatürle örtüşen Öğrenme, Performans Gösterme ve Kaçınma Yönelimleri olarak 3lü bir faktör ayırımına ulaşılmıştır. Yalnız, Madde 10 faktör yükü daha düşük çıktığı görülmüştür. Madde 10 yönelik olarak ortaya çıkan bu sonuç, Watson, vd. (2007) çalışmaları ile de örtüşmektedir. Araştırma bulguları, örgüt amaçlarına yönelimde, öğrenme, performans gösterme ve kaçınma yönelimlerinin birbirlerini hangi yönde etkilediğini ve etkileyen demografik değişkenlerin neler olduğuna yönelik olarak bilgiler sunmaktadır. Araştırma sonucunda, Öğrenme Yönelimi'nin eğitim düzeyini ve mevkiiyi olumlu yönde; yaş ve süreyi olumsuz yönde etkilediği; Öğrenme Yönelimi'nin Performans Gösterme Yönelimi üzerinde olumlu etkiye sahip iken, Kaçınma Yönelimi üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca Performans Gösterme Yönelimi'nin eğitim düzeyini ve süreyi olumlu yönde; yaş ve mevkiiyi olumsuz yönde etkilediği, Performans Gösterme Yönelimi, Öğrenme Yönelimi üzerinde olumlu etkiye sahip iken Kaçınma Yönelimi üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu görülmüştür. Öte yandan, Kaçınma Yönelimi'nin eğitim düzeyini olumlu yönde; yaş, süre ve mevkii olumsuz yönde etkilediği, Kaçınma Yönelimi'nin, Performans Gösterme ve Öğrenme Yönelimi üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu da izlenmiştir.

Öte yandan araştırma bulguları, yöneticilerin yönelim yoğunluklarının derecelerini ilişkin bulguları içermemektedir. Çünkü, yönelimlere gösterilecek olan yoğunluk tamamen bir güdülenme sorunu olduğu düşünülmektedir. Ayrıca, bulgular bireysel yönelimler üzerine odaklandığı için, takım halinde öğrenme ve performans gösterme yönelimleri iş takımları üzerinde de araştırılması ayrı bir araştırma konusunu

oluşturabilir. Bundan sonra konu ile ilgilenecek araştırmaların, bu yönü dikkat etmeleri literatür zenginliğini artıracaktır. Ayrıca yöneticilerin kültürel farklılıklarının da bulunması, yönelimler arasındaki etkinin yönünü de etkileyebileceği düşünülmektedir. Watson, vd. (2007) de bu konuya gönderme yapmışlardır. Örgütsel amaçlara ulaşmada yöneticilerin bilgi seviyelerinin artırılması, Performans Gösterme Yöneliminin artması, dolayısıyla Kaçınma Yönelimi'nin azalmasında etkili olacaktır. Bunun için, yöneticilerin beklenen yönelimlerinin artması için bir amaç içerikli eğitim programının düzenlenmesi, yönelimler arası pozitif ilişkinin yönünü zenginleştirecektir. Aynı konuya Brett & VandeWalle (1999) da, çalışmalarında gönderme yapmışlardır.

Kaynakça

- Baş, T. (2001). Anket, Seçkin Yayıncılık. Ankara.
- Brett, J. F. & VandeWalle, D. (1999). Goal Orientation and Goal Content As Predictors of Performance in a Training Program. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 863-873.
- Bunderson, J. S. & Sutcliffe, K. M. (2003). Management Team Learning Orientation and Business Unit Performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 552-560.
- Button, S. B., Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1996). Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Ming Hui, C., Harris, B. M. & Molden, D. C. (2012). Why Do(n't) Your Partner's Efforts at Self-Improvement Make You Happy? An Implicit Theories Perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 1(38), 101-113.
- Cron, W., Slocum, J. W. & VandeWalle, D. (2002). Negative Performance Feedback and Self-Set Goal Level: The Role of Goal Orientation and Emotional Reactions. *Academy of Management Proceedings*, 1, B1-B6.
- Davis, W. D. (2005). The Interactive Effects of Goal Orientation and Feedback Specificity on Task Performance. *Human Performance*, 18(4), 409-426.
- Dragoni, L., Tesluk, P. E. & Joyce, E. A. R. (2009). Understanding Managerial Development: Integrating Developmental Assignments, Learning Orientation, and Access to Developmental Opportunities in Predicting Managerial Competencies. *Academy of Management Journal*, 52(4), 731-743.
- Elliot, A. J. (1999). Approach and Avoidance Motivation and Achievement Goals. *Educational Psychologist*, 34(3), 169-189.
- Elliot, A. J. & McGregor, H. A. (2001). A 2x2 Achievement Goal Framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80(3), 501-519.
- Elliot, A. J. & Murayama, K. (2008). On The Measurement of Achievement Goals: Critique, Illustration, and Application. *Journal of Educational Psychology*, 100(3), 613-628.
- Gong, Y., Huang, J. C. & Farh, J. L. (2009). Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4), 765-778.
- Heslin, P. A., Gary, P. L. & VandeWalle, D. (2005). The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 842-856.

- Heslin, P. A., Jay, B. C. & VandeWalle, D. (2008). Practical Applications of Goal Setting Theory to Performance Management. *Performance Management: Putting Research Into Practice*. (Smither, JW. Ed.), CA, Jossey Bass, San Francisco, 1-15.
- Heslin, P. A. & VandeWalle, D. (2008). Managers' Implicit Assumptions About Personnel. *Current Directions in Psychological Science*, 17(3), 219-223.
- Janssen, O., Van, Y. & Nico, W. (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384.
- Matzler, K. & Mueller, J. (2011). Antecedents of Knowledge Sharing-Examining The Influence of Learning and Performance Orientation. *Journal of Economic Psychology*, 32(3), 317-329.
- Maurer, T. J., Wrenn, K. A., Pierce, H. R., Tross, S. A. & Collins, W. C. (2003). Beliefs About 'Improvability' of Career-Relevant Skills: Relevance to Job/Task Analysis, Competency Modelling, and Learning Orientation. *Journal of Organizational Behavior*, 24(1), 107-131.
- Özdamar, K. (1999). Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi. Kaan Kitapevi, Ankara.
- Park, J. E. & Holloway, B. B. (2003). Adaptive Selling Behavior Revisited: An Empirical Examination of Learning Orientation, Sales Performance, and Job Satisfaction. *Journal of Personal Selling-Sales Management*, 23(3), 239-251.
- Phillips, J. M. & Gully, S. M. (1997). Role of Goal Orientation, Ability, Need for Achievement, and Locus of Control in The Self-Efficacy and Goal-Setting Process. *Journal of Applied Psychology*, 82(5), 792-802.
- Porter, C. O., Webb, J. W. & Gogus, C. I. (2010). When Goal Orientations Collide: Effects of Learning and Performance Orientation on Team Adaptability in Response to Workload Imbalance. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 935-943.
- Porter, G. & Tansky, J. W. (1999). Expatriate Success May Depend on A "Learning Orientation": Considerations For Selection and Training. *Human Resource Management*, 38(1), 47-60.
- Rhee, J., Park, T. & Lee, D. H. (2010). Drivers of Innovativeness and Performance for Innovative Smes in South Korea: Mediation of Learning Orientation. *Technovation*, 30(1), 65-75.
- Robbins, S. P., Decenzo, D. A. & Coulter, M. (2013). *Yönetimin Esasları*. (Çev. Ed.:Adem Ögüt), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Skaalvik, E. M. (1997). Self-enhancing and Self-Defeating Ego Orientation: Relations With Task and Avoidance Orientation, Achievement, Self-Perceptions, and Anxiety. *Journal of Educational Psychology*, 89(1), 71-81.
- Sonnentag, S. (2003). Recovery, Work Engagement, and Proactive Behavior: A New Look at The Interface Between Nonwork and Work. *Journal of Applied Psychology*, 88(3), 518-528.
- Sujan, H., Weitz, B. A. & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58(3), 39-52.

- Şimşek, Ö. F. (2007). Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve Lisrel Uygulamaları. Ekinoks, Ankara.
- Van Dam, K. (2015). Workplace Goal Orientation: Development of a Measure. *European Journal of Psychological Assessment*, 31(1), 62-68.
- VandeWalle, D. (1997). Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. *Educational and Psychological*, 995-1015.
- VandeWalle, D. (2004). A Goal Orientation Model of Feedback-Seeking Behavior. *Human Resource Management Review*, 13(4), 581-604.
- VandeWalle, D., Brown, S. P., Cron, W. L., Slocum, Jr. & John, W. (1999). The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test. *Journal of Applied Psychology*, 84(2), 249-259.
- VandeWalle, D., Ganesan, S., Challagalla, G. N. & Brown, S. P. (2000). An Integrated Model of Feedback-Seeking Behavior: Disposition, Context, and Cognition. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 996-1003.
- VandeWalle, D. & Larry L. C. (1997). A Test of The Influence of Goal Orientation on The Feedback-Seeking Process. *Journal of Applied Psychology*, 82(3), 390-400.
- Vandewalle, D., Van, D. L. & Kostova, T. (1995). Psychological Ownership: An Empirical Examination of Its Consequences. *Group & Organization Management*, 20(2), 210-226.
- Watson, A. M., Meade, A. W., Surface, E. A. & VandeWalle, D. (2007). Are Goal Orientation Comparisons Appropriate Between American and Korean Groups. In *Annual Meeting of The Society for Industrial and Organizational Psychology*, 22, 1-10.
- William L. C., John, W. S., Jr., VandeWalle, D. & Frank, Q. F. (2005). The Role of Goal Orientation on Negative Emotions and Goal Setting When Initial Performance Falls Short of One's Performance Goal. *Human Performance*, 18(1), 55-80.
- Zweig, D. & Webster, J. (2004). What Are We Measuring? An Examination of The Relationships Between The Big-Five Personality Traits, Goal Orientation, and Performance Intentions. *Personality and Individual Differences*, 36(7), 1693-1708.

**Journal of Strategic Research in Social Science
(JoSReSS)**

ISSN: 2459-0029

www.josress.com

Journal of Strategic Research in Social Science, 2016, 2 (1), 1-16.

2016 © All Rights Reserved