



Başarı hedef yönelimleri ve iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkıları

Tülay Turgut¹

Örgütsel Davranış Bilim Dalı
İngilizce İşletme Bölümü, İşletme Fakültesi
Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye

Özet

Bu araştırmanın amacı, başarı hedef yönelimleri (ustalaşma, ispatlama ve kaçınma) ile iş özelliklerinin (beceri çeşitliliği ve özerklik) çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkılarını incelemektir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan toplam 296 kişiden elde edilen veriler, ustalaşma hedefinin çalışmaya tutkunluğu, ispatlama hedefine kıyasla daha güçlü bir şekilde açıkladığını, kaçınma hedefinin ise çalışmaya tutkunluk ile bir ilişkisinin olmadığını göstermiştir. Başarı hedefleri ile iş özellikleri arasındaki etkileşimin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkısını test etmeye dair yapılan hiyerarşik regresyon analizleri, özerkliğin hem ustalaşma hem de ispatlama hedefi ile etkileşime girerek çalışmaya tutkunluk puanlarında değişime katkıda bulunduğuna işaret etmiştir. Beceri çeşitliliğinin ise hiçbir başarı hedef yönelimi ile etkileşim halinde olmadığı, ancak çalışmaya tutkunluk üzerinde doğrudan pozitif katkıya sahip olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler: Çalışmaya Tutkunluk, Başarı Hedefleri, Beceri Çeşitliliği, Özerklik

The contributions of achievement goal orientations and job characteristics on work engagement

Abstract

The aim of this research is to investigate the contributions of achievement goal orientations (mastery, performance-prove, performance-avoid) and job characteristics (skill variety and autonomy) on work engagement. The data were collected from 296 employees working in organizations functioning in the service sector. The regression analysis indicated that mastery goal orientation is a more powerful predictor of work engagement than performance-prove goal orientation. Performance-avoid goal orientation, on the other hand, was found unrelated to work engagement. The hierarchical regression analyses, applied to examine the interactional contributions of achievement goal orientations and job characteristics on work engagement, indicated that the interactions of autonomy with both mastery and performance-prove goals have significant contributions on work engagement. Skill variety, on the other hand, was found as a variable directly contributing to work engagement.

Keywords: Work Engagement, Achievement Goals, Skill Variety, Autonomy

1. Giriş

Bu araştırmanın amacı bireysel bir özellik olan başarı hedef yönelimleri ile iş özellikleri olan beceri çeşitliliği ve özerkliğin çalışmaya tutkunluk ile ilişkilerini incelemektir. Araştırmanın odak noktasını çalışmaya tutkunluk oluşturmaktadır ve çalışmaya tutkunluğun hangi durumlarda daha fazla yaşanacağına dair bir inceleme yapmak hedeflenmiştir. Yazında, iş özellikleri daha ziyade çalışmaya tutkunluğun bağımsız

¹ tturgut@marmara.edu.tr (T. Turgut)



değişkeni [1-3] olarak incelenmektedir. Bireysel özellikler ise ya bağımsız değişken [4, 5] ya da iş özellikleri ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi açıklayan bir ara değişken [6, 7] olarak incelenmektedir. Bu araştırmanın temel yaklaşımı bireysel özellikleri bağımsız değişken ve iş özelliklerini şartlı değişken olarak ele alarak çalışmaya tutkunluk kavramına dair kazanılmış olan bilgi birikimi ve anlayışına ek bir bilgi katmaktır. Fikrin dayandığı mantık, öz-yeterlilik, deneyimlere açıklık ve ustalaşma hedefi gibi iç kaynaklı güdüsel işleyişe sahip bireysel özelliklerin yine iç kaynaklı güdüsel bir işleyişe sahip olan çalışmaya tutkunluğu doğrudan etkileyeceği; iç kaynaklı güdülenmeye zemin oluşturan iş özelliklerinin ise bireysel özellikler ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi güçlendireceğidir. Örneğin, birey için başarı denen olgu yeni yetenekler kazanmak, bilgi yelpazesini genişletmek ise çalışmaya tutkunluğu yüksek olacaktır. Ancak işin kapsamı böyle bir bireysel özelliğin hayata geçirilebilmesini kolaylaştırmalıdır. Bu şart altında çalışmaya tutkunluk kuvvetlenecektir. Bir başka deyişle bireyin yaptığı iş ona sahip olduğu becerileri kullanmasının yanı sıra yeni beceriler kazanmasına ortam sağlıyorsa ve yaptığı iş bireye sonuçları üzerinde sorumluluk almasına imkân veriyorsa ustalaşma hedefi ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki güçlenecektir. Bu mantık ile kurgulanan araştırma modeline dâhil edilen değişkenler, gerek tanımları gerek aralarındaki ilişkiler bakımından aşağıda ele alınmaktadır.

1.1. Çalışmaya Tutkunluk²

Çalışmaya tutkunluğun yazında en çok atıf alan tanımı “pozitif, tatmin edici, çalışmayla ilgili ruh hali” [11] biçiminde yapılan tanımdır. Bu tanım çerçevesinde ele alınan çalışmaya tutkunluk güdüsel bir süreç ve üç boyutlu bir kavram olarak incelenir. Dinçlik [vigor], adanmışlık [dedication] ve yoğunlaşma [absorption] olarak isimlendirilen [11] bu boyutlar bireyin çalışma faaliyeti ile olan ilişkisinin tarifidir. **Dinçlik**, bireyin çalışma faaliyeti sürecinde sahip olduğu enerji düzeyi, çaba gösterme azmi ve zihinsel dayanıklılığını temsil eder. Çalışma faaliyetinin kendisi ile güdülenen birey zorluklar karşısında enerjisini, azmini ve kararlılığını yitirmeden çalışma faaliyetini sürdürür. **Adanmışlık**, bireyin çalışmasına yüklediği anlamdır. Bir başka deyişle, birey çalışma faaliyetinin ilgi çekici olduğunu ve bir amaca hizmet ettiğini düşünür ve bu ilgi çekici ve amaçlı faaliyeti sürdürürken şevk, ilham, övünç gibi duyguları yaşar. Bu duyguları yaşayan bireyin doğal olarak, yaptığı işe yönelik güçlü bir bağlılığı söz konusudur. **Yoğunlaşma**, bireyin faaliyete odaklanmasını temsil eder. Çalışma faaliyetine odaklanmış bir birey mutluluk duygusunu yaşar, kendisini yaptığı işe kaptırmıştır, zaman kavramını bu süreçte unutmuştur, dolayısıyla çalışma faaliyetini mola vermeksizin sürdürür. Dinçliği, adanmışlığı ve yoğunlaşması güçlü olan bireyler çalışmaya tutkun addedilirler.

Çalışmaya tutkunluğu arttıran faktörleri inceleyen araştırmalarda genellikle iş ortamına dair özellikler ele alınmıştır. Örneğin, öğrenme olanakları, özerklik, performansla ilgili geri ileti, yönetici desteği ve kurum desteği [1-3, 12-15] bunlardan bir kaçıdır. Bunlar bireyin çalışmaya tutkunluğunu arttıran dış kaynaklardır. Bazı araştırmalarda ise, iş ortamına dair bu özelliklerin yanı sıra, bireyin çevresini başarılı bir şekilde kontrol edip etkileyebileceği yeteneğine sahip olduğu duygusunu içeren bireysel özellikler çalışmaya tutkunluğu açıklayan faktörler olarak incelemeye dâhil edilmiştir. Örneğin, öz-yeterlilik,

² Çalışmaya Tutkunluk İngilizce yazındaki “work engagement” kavramının karşılığı olarak kullanılmıştır. Kavram, çalışma faaliyeti sürecinde yüksek enerjiye ve çaba gösterme isteğine sahip olmak, çalışma faaliyetinde anlam bulmak, şevk, coşku, ilham, gurur duymak, çalışma faaliyetlerine kolayca ve uzun süre odaklanabilmek gibi olguları içerdiğinden bir tutku halini ifade eder niteliktedir. Diğer yandan, Türkçe yazında “work engagement” kavramının karşılığı üzerinde henüz hemfikirlik bulunmamakta, işe gönülden adanma [8], işle bütünleşme [9], işe cezbolma [10] gibi kavramsallaştırmalar da kullanılmaktadır.

öz-saygı, duygusal zekâ, duygusal denge, dışa dönüklük, iyimserlik ve esneklik [4-7, 16] çalışmaya tutkunluğu arttıran bireysel özelliklerdir.

Bu araştırmada bir başka bireysel özellik olan başarı hedef yönelimleri ele alınmış ve çalışmaya tutkunluğun bir bağımsız değişkeni olarak incelemek hedeflenmiştir.

1.2. Başarı Hedef Yönelimleri

Başarı hedef yönelimleri "yetkinlikle ilgili faaliyetlerin hedefi veya bilişsel-dinamik odağı" biçiminde tanımlanır ve hedef yöneliminin, bireyin başarı ortamını (örn. iş, spor, okul) nasıl tanımlayacağı, yorumlayacağı ve tepki vereceğine dair bir zihniyet geliştirmesine neden olduğu varsayılır [17-19]. Ayrıca, başarı hedef yönelimleri güdüsel bir süreç olarak ve yaklaşma-kaçınma temelinde ele alınır. Yaklaşma güdüsü, olumlu uyarıcılara (objeler, olaylar, olasılıklar) yaklaşmak üzere davranışın harekete geçirilmesi, kaçınma güdüsü ise olumsuz uyarıcılardan (objeler, olaylar, olasılıklar) uzaklaşmak üzere davranışın harekete geçirilmesi [20] olarak tanımlanır.

Kaçınma güdüsünü temsil eden başarı hedef yönelimi **performans-kaçınma hedefi** [performance-avoid goal] olarak isimlendirilir. Performans-kaçınma hedefi başarısız olmak, hata yapmak gibi olumsuz durumlardan kaçınmayı hedefler. Bu hedef yönelimindeki bireylerin kendilerini başkalarıyla kıyaslaması söz konusudur. Yani bu bireylerin ilgisi başkalarından daha kötü performans göstermemek, başkalarına kıyasla başarısız görünmelerine sebep olacak hatalar yapmamak ve yetkinlikleriyle ilgili olumsuz eleştiri almamak üzerinedir. Bu bireyler yetkinlikleri ile ilgili düşük beklentilere sahiptirler, bu bakımdan yetersiz görünmelerine sebep olacağını düşündükleri işleri yapmaya hiç girişmezler. Yaklaşma güdüsünü temsil eden iki başarı hedefi vardır. Bu hedeflerden bir tanesi olan **performans-ispatlama hedefi** [performance-prove goal] başarılı olmak, takdir edilmek gibi olumlu durumlara yaklaşımdır ve bu hedefte de bireyler arası bir yetkinlik karşılaştırması söz konusudur. Bu hedefteki bireylerin yüksek yetkinlik beklentileri vardır ve ilgileri işlerini başkalarından daha iyi yapmak, yeteneklerini göstermek üzerinedir. Bu yüzden, başkaları tarafından pozitif bir biçimde değerlendirilme beklentisi içindedirler ve negatif eleştiriden hoşlanmazlar. Üstün performansa odaklanan bu bireyler, bir işte başarısız olurlarsa veya hatalar yaparlarsa, o işte çaba harcamaya devam etmekten vazgeçme eğiliminde olurlar. Hem kaçınma hem de ispatlama hedefinde başarısızlık olasılığının yüksek olduğu durumlar karşısında çabadan vazgeçme eğilimi, zekâ ve yeteneğin sabit, değişmez, sınırlarının fazla genişletilemez olduğuna dair inançtan kaynaklanır. Yaklaşma güdüsünü temsil eden bir diğer başarı hedefi olan **ustalaşma hedefi** [mastery goal] çabanın sürecinde edinilecek yetkinliklere, öğrenilecek bilgilere yaklaşımdır. Bu hedefte bireyler arası bir kıyaslama değil, bireyin kendi eski yetkinliği ile yeni yetkinliğinin karşılaştırılması söz konusudur. Dolayısıyla ustalaşma hedefiyle güdülenen bireylerin ilgileri becerilerini geliştirmek ve ellerinden gelenin en iyisini yapmak üzerinedir. Bu yüzden başarısızlığı, kendilerini geliştirmelerini sağlayacak bir fayda olarak yorumlarlar. Yaptıkları hatalara bakarak eksik taraflarını görmeye çalışırlar ki ancak böylece yetkinliklerini geliştirebileceklerini düşünürler. Bir başka deyişle, hatalardan korkmazlar veya negatif eleştirilerden kaçınmazlar, çünkü bunlar öğrenme sürecinin parçalarıdır [18, 21-24].

Başarı hedefleri ile çalışmaya tutkunluk arasında ne tür bir ilişkinin bulunabileceğine dair fikir veren bazı araştırmalar mevcuttur. Bu iki değişkenin doğrudan incelendiği, 65 yaş üstündeki çalışanlar üzerinde yapılan, bir araştırmada [25] ustalaşma hedefinde olanların çalışmaya tutkunluk puanlarının hem ispatlama hem de kaçınma hedefinde olanlara kıyasla daha yüksek olduğu bulunmuştur. Fikir alabileceğimiz diğer araştırmalar başarı hedeflerinin performans ve iç kaynaklı güdülenme gibi değişkenlerle ilişkilerini inceleyen araştırmalardır. Bu araştırmalar ustalaşma hedefinin performans, iç kaynaklı güdülenme, göreve duyulan ilgi ve iş doyumunu ile pozitif ilişki içinde olduğunu göstermektedir [19, 26-

29]. Ustalaşma hedefinin, hata yapma korkusunu içermeyen zorlayıcı görevlere istekle ve merakla yaklaşmayı ve ayrıca açık, olumlu, yetenek gelişimine dair bir karşılaştırma sürecini içerdiğinden bireyin yaptığı işe yoğunlaşmasını ve iç kaynaklı güdülenme yaşamamasını kolaylaştırdığı ve böylece performansı da arttırdığı düşünülmektedir [17, 20, 28].

İspatlama hedef yönelimi ise iç kaynaklı güdülenme, iş doyumunu ve performans ile bazı araştırmalarda ilişkisiz [23, 30-32] bazı araştırmalarda pozitif ilişki içinde [27, 33-35] bulunmuştur.

İspatlama hedefinin iç kaynaklı güdülenme ve performans ile olan bu çelişkili görüntüsü, onun bir taraftan değerli, diğer taraftan incinebilir bir süreci aynı anda taşıyor olmasına bağlanmaktadır. İspatlama, başarı gibi değerli bir sonuca ulaşmayı hedeflemektedir ancak başarıya ulaşmak için gösterilen çaba sürecinde hata yapma korkusunu da barındırmaktadır [23, 26]. Bu bakımdan ispatlama hedefi, bir taraftan iç kaynaklı güdülenmeyi kolaylaştırıcı unsura (başarı güdüsü) sahipken öte taraftan onu zedeleyici bir unsura da (hata korkusu) sahiptir.

Diğer taraftan, ispatlama hedefinin iç kaynaklı güdülenme ile çelişkili görüntüsü, onun daha ziyade dış kaynaklı bir güdülenme ile harmanlanmış olmasından kaynaklanıyor olabilir. Zira yazında ispatlama hedefinin dış kaynaklı bir ilgiden kaynaklandığı, yani bireyin işini değer verdiği harici bir çıktıyı elde etmek isteğiyle yaptığı da öne sürülmektedir [36] ki bireyin elde ettiği başarıyı başkalarının başarısı ile karşılaştırıyor olması dış kaynaklı güdülenmeyi yansıtmaktadır. Bunun yanı sıra, birçok araştırmada ustalaşma hedefindeki bireylerin ispatlama hedefindeki bireylere kıyasla, işlerine daha fazla iç kaynaklı ilgi gösterdikleri, işlerinden daha fazla doyum aldıkları ve amaçlarına ulaşmak için gösterdikleri çabadan daha fazla tatmin oldukları bulunmaktadır [19, 33, 37]. Öyleyse, ispatlama ve ustalaşma hedefindeki bireyler arasında gözlenen bu farka dair bir başka açıklamayı bu iki grubun çabaya yüklediği anlamda arayabiliriz. Ustalaşma hedefindeki bireyler zekânın ve yeteneğin geliştirilebilir olduğuna ve bunun çaba ile mümkün olacağına inanırlar. Bu bakımdan zor görevler karşısında çabayı arttırma eğiliminde olurlar. İspatlama hedefinde olanlar ise çabayı başkalarından üstün olmak gibi rekabetçi bir kıstas temelinde değerlendirirler. Ama çok fazla çaba göstermek yeteneksizliğin kanıtıdır. Çünkü bu bireyler yeteneğin doğuştan geldiğine ve sabit olduğuna inanırlar. Öyleyse yetenekli kişiler işlerinin üstesinden çok fazla çaba harcamadan gelebilmelidirler [17]. Dolayısıyla, ustalaşma ve ispatlama hedefindeki bireylerin, çalışmaya tutkunluk bakımından da aralarında fark olacağı makul görünmektedir. Çalışmaya tutkunluk güdüsel bir süreç olup yüksek enerji düzeyi ve çaba sarf etme isteği ile birlikte şevk, ilham, yapılan işin kendisinde bulunan anlam ve mutluluk gibi duyguları da barındırmaktadır. İspatlama hedefi, bir mücadele alanı olarak algılandığından dolayı heyecan duygusunu da barındırabilecek çalışma alanında üstün başarı elde etme amacıyla yeteneğin kullanılmasını ve yeterli çaba gösterilmesini içerdiğinden çalışmaya tutkunluk üzerinde pozitif bir katkıya sahip olacaktır. Ancak, ispatlama hedefi çok fazla çaba harcamanın bir yeteneksizlik kanıtı olduğuna dair inancı ve endişe kaynağı olan hata yapma korkusunu da barındırdığından, çalışma faaliyetinde bulunan şevk, anlam ve mutluluk gibi duyguları zayıflatacaktır. Bu bakımdan ispatlama hedefinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki pozitif katkısı ustalaşma hedefinin katkısına kıyasla daha zayıf olacaktır. Böylece birinci hipotez aşağıdaki gibidir:

H1: Ustalaşma hedef yöneliminin çalışmaya tutkunluk üzerindeki pozitif katkısı ispatlama hedef yöneliminin pozitif katkısından daha yüksektir.

Bir diğer başarı hedef yönelimi olan kaçınma hedefinin ise performansla olduğu gibi iç kaynaklı güdülenme ile de daha çok negatif ilişki içinde olduğu gözlenmektedir [23, 26, 30, 38]. Kaçınma hedefi başarılı olmayı değil, başkalarına kıyasla başarısız ve yeteneksiz görünmemeyi hedefler ve hata yapma olasılığına odaklanır. Bu sebeple kaçınma hedefi iç

kaynaklı güdülenmenin doğasına aykırı düşen süreçleri harekete geçirir. Yeteneklerinin kısıtlı ve geliştirilemez olduğuna inanma eğilimindeki birey bir başarı ortamında kendisini tehdit altında hisseder. Bu yüzden mümkünse ortamdaki kayıma çalışır. Fiziksel kaçış mümkün değilse de potansiyel hata yapma ihtimali hataya dair bilgilere yönelmeye iter, konsantrasyonu dağıtır ve kaygı uyandırır. Kaygılanan birey kendini koruma altına alma gerekliliğini hisseder, bunu da duygusal ve bilişsel kaynaklarını geri çekme, çabayı azaltma, işleri sürüncemeye alma gibi stratejilerle sağlar [22, 39]. Bu yüzden, kaçınma hedefindeki bireylerde düşük performans, düşük iç kaynaklı güdülenme ve göreve ilgisizlik gözlenmektedir [29, 40]. Öyleyse kaçınma hedefinin, iç kaynaklı güdülenmeyi, göreve duyulan ilgiyi ve yoğunlaşmayı içeren çalışmaya tutkunlukla ilişkisinin de negatif olacağı beklenebilir. Bu bulgular ve açıklamalar ışığında ikinci hipotez aşağıdaki gibidir:

H2: Kaçınma hedef yöneliminin çalışmaya tutkunluk üzerinde negatif katkısı vardır.

1.3. İş Özellikleri

Bu çalışmada beceri çeşitliliği ve özerklik olmak üzere iki iş özelliği ele alınmıştır. İş özellikleri kuramını geliştiren Hackman ve Oldham [41] işe ait bazı özelliklerin bireyin işini yaparken güdülenme düzeyini arttıracığından bahseder. Kuramcılara göre, bu özelliklerden bir tanesi işin zorluk derecesi yani beceri çeşitliliğidir. **Beceri çeşitliliği** bir işin bireye farklı becerilerini kullanma fırsatı verme derecesidir. Bir işin zorluk derecesinin yüksek olması ve bu zorlukların üstesinden farklı becerileri kullanarak gelinebilmesi bireye yaptığı işe dair bir anlam duygusu yaşatır. Diğer bir iş özelliği de bireyin işi üzerinde sahip olduğu özerklik derecesidir. **Özerklik**, işin zamanlaması ve işlemlerin belirlenmesinde bireyin sahip olduğu özgürlük derecesidir. Bireyin, görevlerini ne zaman ve ne hızla yapacağı, izleyeceği işlemleri belirleme, değiştirme veya çeşitlendirme hakkına sahip olması, yaptığı işin sonuçlarıyla ilgili sorumluluk duygusunu da beraberinde getirir. Zira bir işi hâlihazırda bir yöntem veya yöneticinin verdiği talimatlara göre değil de, bireyin kendi inisiyatifiyle aldığı kararlar ile yapması ortaya çıkan sonuçlardan ve başarıdan kendisini sorumlu görmesini sağlayacaktır.

Gerek beceri çeşitliliği gerekse özerklik ile çalışmaya tutkunluk arasında pozitif ilişkiler saptanmaktadır [14, 42]. Çalışmaya tutkunluk yazınında bu pozitif ilişkiler, İş Kaynakları Modeli [43] temelinde açıklanır. Özerklik ve beceri çeşitliliği gibi iş özellikleri kaynak olarak kabul edilir ve kaynakların üç önemli işlevi bulunduğu düşünülür: kaynaklar (1) hedeflere ulaşmayı kolaylaştırır; (2) işin doğasında bulunan zorluklardan kaynaklanan fizyolojik ve psikolojik etkileri azaltır; (3) bireysel yetiştirme, gelişme ve öğrenmeyi teşvik eder. Modele göre, özerklik ve beceri çeşitliliği gibi iş kaynakları özellikle olumlu yaşantıların kazanımı için önemlidir, zira bu kaynaklar bireylerin iş yerlerinde kendilerini güdülenmiş hissetmeleri için ortam oluştururlar.

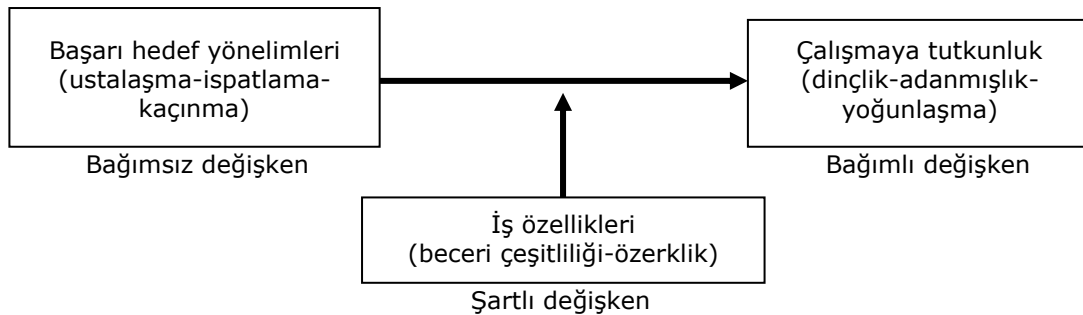
Kendini yönetme özerkliği (self-determination) kuramına [44] göre de temel insani ihtiyaçlar olan özerklik ve yetkinlik ihtiyacı işe duyulan ilgi ve iç kaynaklı güdülenme üzerinde önemli rollere sahiptir. Bu bakımdan yapılan işin bu temel ihtiyaçları karşılayacak nitelikte olması önem arz eder. Bireyin işini yaparken hem çok yönlü becerilerini kullanabiliyor olması hem de bu süreçte mevcut becerilerini geliştirme ve yeni beceriler edinme fırsatını yakalıyor olması kendisini yetkin hissetmesini sağlar. İşini yaparken zamanlama ve süreç bakımından özgürlüklere sahip olması da kendisini faaliyetlerinin kaynağı ve sorumlusu olarak görmesini sağlar. Bu süreçler iç kaynaklı güdülenmeye zemin oluşturur. İç kaynaklı güdülenmeyi ve doyumunu güçlendiren bu iş özellikleri bireyin sadece faydalı bir insan olduğuna dair inancını arttırmayacak yaptığı işin de anlamlı ve değerli olduğu duygusunu yaşamasını sağlayacaktır. Bu tür duygusal yaşantıların edinilmesine zemin hazırlayan iş özelliklerinin başarı hedef yönelimleri ile etkileşime girerek çalışmaya tutkunluğu arttıracığı öngörülebilir. Özellikle ustalaşma hedefi için çalışanların, ustalaşma hedeflerini kolaylaştıracak bu iş özelliklerinin bireyi

işine daha da tutkunlaştıracağı düşünülebilir. Benzer olarak, Farr, Hoffman ve Ringenbach [45], ustalaşma hedefindeki bireylerin işin gerektirdiği çaba arttıkça daha etkin performans sergilemelerine yardımcı olacak stratejiler geliştirip daha çok mücadele ettiklerini bulgulamışlardır. Kısaca çaba gerektiren işler ustalaşma hedef yönelimindeki çalışanları daha da güdülemektedir.

Bu iş özellikleri ayrıca dış kaynaklı güdüleme rolüne de sahip olabilirler çünkü bunlar aynı zamanda bireyin çalışma amaçlarını gerçekleştirmek için birer araçtır [46]. Bu kaynakları barındıran çalışma ortamları bireyi yeteneklerini işine adanmasını teşvik eder. Bu yüzden bu ortamlarda işlerin başarıyla tamamlanma ve bireylerin çalışma amaçlarına ulaşma ihtimali yüksektir. Bir başka deyişle özerklik ve çeşitli becerileri kullanma fırsatı bireylerin hedeflerine ulaşma bakımından başarılı olma ihtimallerini yükseltir. Bu bakımdan, iş özelliklerinin ispatlama hedefinde olan bireyler için de amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırıcı bir özelliğe sahip olduğu düşünülebilir. Örneğin, farklı becerileri gerektiren işleri başarabilen bireyler yeteneklerini başkalarına tartışmasız bir şekilde ispatlamış oldukları duygusunu yaşarlar ve bu tür bir çalışma faaliyetine daha fazla tutkuyla yaklaşabilirler.

Kaçınma hedefinin ise çalışmaya tutkunluk ile negatif ilişki içinde olacağı tahmin edilmiş ve ikinci hipotez bu yönde kurulmuştur. Kaçınma hedefi, yeteneksiz görünmemeyi ve hatalara odaklanmayı barındırdığından güdülenmeyi zedeleyen bir yapıya sahiptir. Özerklik derecesi yüksek olan ve farklı beceriler gerektiren işler karşısında kaçınma hedefindeki bireyler kendilerini daha fazla tehdit altında hissedecektir, çünkü hata yapma riskleri ve yeteneksiz görünme endişelerinde artış olacaktır. Bu bakımdan kaçınma hedefi ile çalışmaya tutkunluk arasındaki negatif ilişkinin, işin özerkliği ve beceri çeşitliliği arttıkça, güçleneceği tahmin edilebilir. Böylece, üçüncü hipotez aşağıdaki biçimde kurulmuştur:

H3: Başarı hedef yönelimleri ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki, iş özelliklerinin başarı hedef yönelimleri ile etkileşime girmesiyle güçlenir.



Şekil 1 Başarı Hedef Yönelimleri, İş Özellikleri ve Çalışmaya Tutkunluk Arasındaki İlişkiler

2. Yöntem

2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemini İstanbul'da hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda çalışan toplam 296 katılımcı oluşturmaktadır. Katılımcıların 164'ü (%55,4) erkek, 120'si (%40,5) kadın olup 12'si cinsiyetini belirtmemiştir. Katılımcıların yaşları 18 ile 69 (ortalama: 34,11), mevcut işlerinde çalışmaya süreleri 1 ay ile 38 sene (ortalama: yedi sene) arasında değişmektedir. Katılımcıların yarısından fazlası (168 kişi; %56,8) üniversite ve/veya üstü eğitime, 81'i (%27,4) lise eğitimine, 39'u (%13,2) ortaokul eğitimine sahiptir; sekiz katılımcı eğitim seviyesini belirtmemiştir.

2.2. Ölçüm Araçları

Başarı hedef yönelimleri, beceri çeşitliliği, özerklik ve çalışmaya tutkunluk değişkenlerini ölçmek üzere dört ölçek kullanılmıştır. Her dört ölçekteki tüm ifadeler "1-hiçbir zaman"dan "6-her zaman"a uzanan altı basamaklı skala üzerinden cevaplandırılmıştır.

2.2.1. Başarı Hedef Yönelimleri

Başarı hedef yönelimlerini ölçmek üzere Eyi [47] tarafından, VandeWalle [24] ve Elliot [37]'un ölçeklerinden faydalanarak, iş ortamına yönelik düzenlenen ölçek kullanılmıştır. Ölçekte üç farklı başarı hedef yönelimi toplam 16 ifade ile ölçülmektedir. Ustalaşma hedef yönelimi altı ifade ile, ispatlama hedef yönelimi beş ifade ile ve kaçınma hedef yönelimi beş ifade ile temsil edilmektedir. Ölçeğe uygulanan iç tutarlılık testi yüksek bir güvenilirlik seviyesi (alfa = 0,81) vermiştir. Bu ölçeğe ait tüm ifadeler Tablo 2'de bulunmaktadır.

2.2.2. Beceri Çeşitliliği

Beceri çeşitliliğini ölçmek üzere Eyi [47] tarafından geliştirilen dört ifadeli ölçek kullanılmıştır. Ölçekte, yapılan işin gerektirdiği yetenek, bilgi, yaratıcılık ve beceri düzeyi ölçülmektedir. Bu ölçek için araştırma örneklemini üzerinde elde edilen iç tutarlılık seviyesi (alfa = 0,74), ölçeğin kabul edilir bir güvenilirliğe sahip olduğuna işaret etmektedir. Bu ölçeğe ait tüm ifadeler Tablo 1'de yer almaktadır.

2.2.3. Özerklik

Bu araştırma dâhilinde, iş özerkliğini ölçmek üzere toplam beş ifade düzenlenmiştir. Bu beş ifade iş özerkliği kapsamında yer alan zaman ve metot kontrolü ile iş üzerinde sahip olunan sorumluluğu temsil etmektedir. Ölçeğe uygulanan iç tutarlılık testi yüksek bir güvenilirlik seviyesi (alfa = 0,85) vermiştir. Bu ölçeğe ait tüm ifadeler Tablo 1'de bulunmaktadır.

2.2.4. Çalışmaya Tutkunluk

Çalışmaya tutkunluk, Schaufeli ve arkadaşları [11] tarafından geliştirilen 17 ifadeli ölçeğin (Utrecht Work Engagement Scale - UWES), Schaufeli, Bakker ve Salanova [48] tarafından dokuz ifadeye indirgenmiş sürümü ile ölçülmüştür. Ölçekte, çalışmaya tutkunluğun üç alt boyutu olan dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma üçer ifade ile temsil edilmektedir. Ölçekteki ifadelerin Türkçe'ye tercümesi Turgut [49] tarafından yapılmıştır. Bu araştırma örneklemini üzerinden elde edilen iç tutarlılık seviyesi (alfa= 0,90), toplam dokuz ifadeli bu ölçeğin yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu ölçeğe ait tüm ifadeler Tablo 3'de bulunmaktadır.

2.3. Uygulama

Anketler, kolay ulaşılabilir örneklem yöntemi ile katılımcılara çalıştıkları kurumlarda elden dağıtılmış ve yine elden geri toplanmıştır. Dağıtılan anketlerin kapak sayfasında araştırmanın amacı açıklanmış ve cevapların sadece bilimsel veri tabanı oluşturmak amacıyla kullanılacağı belirtilmiştir. Toplam 450 anket dağıtılmış, iki haftalık süre sonunda 296 kullanılabilir anket geri toplanmıştır. Böylece geri dönüş oranı %65,78 olmuştur.

3. Bulgular

3.1. Araştırma Değişkenlerine Uygulanan Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan üç temel değişkenin her biri alt boyutlardan oluşmaktadır. Bu alt boyutların geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizleri uygulanmıştır. Faktör analizleri uygulanırken, temel bileşenler (principal components) ve varimax döndürme

yöntemi kullanılmıştır. Ayrıca, verinin faktör analizine uygunluğunun testi için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi değerinin 0,50 üzerinde olması ve Bartlett küresellik testinin 0,05 önem derecesinde anlamlı olması kriterlerinin [50] yerine gelip gelmediği kontrol edilmiştir.

3.1.1. İş Özelliklerine Uygulanan Faktör Analizi

Bu araştırmada iş özellikleri, beceri çeşitliliği ve özerklik olmak üzere iki boyutta ölçülmüştür. Uygulanan faktör analizi beceri çeşitliliğini ve özerkliği ölçen ifadeleri kendi aralarında gruplayarak iki faktörlü bir yapı vermiştir. Bu iki faktörün toplam açıklayıcılık gücü %59,42 olup, her bir ifade yer aldığı boyutun altına 0,50 üzerinde bir değerle yerleşmiştir. Özerkliğin açıklayıcılık gücü %33,72, beceri çeşitliliğinin açıklayıcılık gücü %25,70'dir. Tablo 1'de faktör analizine ait diğer değerler ile beraber her bir faktörün iç tutarlılık (alfa) seviyeleri de yer almaktadır.

Tablo 1 İş Özelliklerine Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

Boyut İsmi	İfadeler	İfade ağırlığı	Alfa
Özerklik	4.Görevlerimi hangi metotla yapacağıma ben karar veriyorum.	0,83	0,85
	3.Görevlerimi hangi sırayla yapacağıma ben karar veriyorum.	0,82	
	1.Gün içerisinde hangi görevleri yerine getireceğime ben karar veriyorum.	0,81	
	2.Görevlerime ne zaman başlayıp ne zaman bitireceğime ben karar veriyorum.	0,76	
	5.Görevlerimi yerine getirirken karşılaştığım sorunları çözme sorumluluğu benimdir.	0,62	
Beceri Çeşitliliği	4.Yaptığım iş yeni beceriler kazanmamı gerektirmektedir.	0,85	0,74
	3.Yaptığım iş yaratıcılık gerektirmektedir.	0,82	
	1.İşim çeşitli yeteneklerimi kullanmama olanak sağlıyor.	0,73	
	2.İşimi yaparken, sahip olduğum bilgi birikimini kullanıyorum.	0,58	
Toplam varyans: 59,42		Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği: 0,76	
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 918,97		sd: 36 p<0,001	

3.1.2. Başarı Hedef Yönelimlerine Uygulanan Faktör Analizi

Başarı hedef yönelimleri ölçeği ustalaşma, ispatlama ve kaçınma olmak üzere üç farklı hedef yönelimini ölçmek üzere tasarlanan bir ölçektir. Toplam 16 ifadeden oluşan bu ölçeğe uygulanan faktör analizi, ifadeleri orijinalinde temsil ettikleri gibi üç faktör altında toplamıştır. Bu üç faktörün toplam açıklayıcılık gücü %54,95 olup, ustalaşma hedefinin açıklayıcılık gücü %20,6; ispatlama hedefinin açıklayıcılık gücü %18,67 ve kaçınma hedefinin açıklayıcılık gücü %15,68'dir. Faktör analizine ait diğer değerler ile beraber her bir boyutun iç tutarlılık (alfa) değerleri Tablo 2'de bulunmaktadır.

Tablo 2 Başarı Hedef Yönelimlerine Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

Boyut ismi	İfadeler	İfade ağırlığı	Alfa
Ustalaşma	4.Aldığım görevlerin bana bir şeyler öğretebilecek kadar zorlayıcı olmasını isterim.	0,77	0,83
	3.Üstün yetenek ve beceri gerektiren işlerde çalışmayı tercih ederim.	0,74	
	2.Yeteneklerimi geliştirebilmek için risk almaktan kaçınmam.	0,74	
	6.İşimde yeni bilgi ve beceriler kazanabileceğim yollar ararım.	0,69	
	1.Zor ve heyecan verici görevleri yeni beceriler kazanacağım için, yapmaktan hoşlanırım.	0,67	
	5.İşimde mümkün olduğunca çok şey öğrenmek isterim.	0,53	
İspatlama	9.Çalışma arkadaşlarımla benim ne kadar iyi iş çıkardığımı farkında olmaları hoşuma gider.	0,79	0,82
	10.Yeteneklerimi kanıtlayabileceğim tarzdaki işlerde çalışmayı tercih ederim.	0,70	
	7.Performansımın başkalarından daha yüksek olması benim için önemlidir.	0,69	
	11.Çalışma arkadaşlarımla kıyaslandığımda beni ön plana çıkartacak becerileri sergilemeye çalışırım.	0,68	
	8.Başka çalışanlarla kıyaslayınca işimi iyi yapmak benim için önemlidir.	0,68	
	14.Bir işi yaparken beceriksiz gözükmekten endişe ederim.	0,82	
Kaçınma	15.Zayıf performans göstereceğim işlerden uzak dururum.	0,75	0,74
	13.Diğerlerine karşı yetersiz biri olarak görünmeme neden olabilecek yeni görevler almaktan kaçınırım.	0,73	
	16.Yaptığım işle ilgili bilgilerimin test edilmesi beni kaygılandırır.	0,60	
	12.Düşük performans endişesi, işteki davranışlarımı etkileyen temel etkenlerden biridir.	0,55	
	Toplam varyans: 54,95	Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği: 0,87	
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 1622,66	sd: 120	p<0,001	

3.1.3. Çalışmaya Tutkunluğa Uygulanan Faktör Analizi

Çalışmaya tutkunluk ölçeğinin kısaltılmış sürümü dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma boyutlarını temsilen üçer ifadeden oluşmaktadır. Bu ölçek için uygulanan faktör analizi iki faktörlü bir yapı vermiştir. Birinci faktör altında dinçlik ve adanmışlık boyutlarını temsil eden ifadeler bir araya toplanarak bir grup oluşturmuşlardır. Bu boyuta "dinçlik-adanmışlık" ismi verilmiştir. İkinci faktör altında yer alan ifadeler ise yoğunlaşmayı temsil eden üç ifade olmuştur. Bu iki faktörün çalışmaya tutkunluk kavramını açıklama gücü %68,86 olup, dinçlik-adanmışlık boyutunun açıklama gücü %43,78, yoğunlaşma boyutunun açıklama gücü %25,08'dir. Faktör analizine ait diğer değerler ile beraber her bir boyutun iç tutarlılık (alfa) değerleri Tablo 3'de sunulmaktadır.

Tablo 3 Çalışmaya Tutkunluğa Uygulanan Faktör Analizi Sonuçları

Boyut ismi	İfadeler	İfade ağırlığı	Alfa
Dinçlik - Adanmışlık	2.İşimi yaparken enerji dolu olurum.	0,86	0,91
	3.İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	0,85	
	5.İşimi hevesle yaparım.	0,81	
	4.İşim bana ilham verir.	0,76	
	1.Sabah uyandığımda işe gitmek için istekli olurum.	0,73	
	6.Yaptığım işle gurur duyarım.	0,68	
Yoğunlaşma	8.Çalışırken işime dalıp giderim.	0,90	0,73
	7.Çalışırken yaptığım işe kendimi kaptırırım.	0,76	
	9.Yoğun çalıştığım zamanlarda kendimi mutlu hissedirim.	0,61	
Toplam varyans: 68,86		Kaiser Meyer Olkin Ölçek Geçerliliği: 0,89	
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare: 1491,57		sd: 36 p<0,001	

3.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Tablo 4 değişkenlerin birbirleri arasındaki Pearson korelasyon katsayılarını göstermektedir. Tablodan da izlenebileceği gibi ustalaşma hedefi, dinçlik-adanmışlık ($r=0,45$) ve yoğunlaşma ($r=0,39$) ile; yine ispatlama hedefi, dinçlik-adanmışlık ($r=0,36$) ve yoğunlaşma ($r=0,34$) ile pozitif yönlü manidar ilişkilere sahiptir. Kaçınma hedefinin ise ne dinçlik-adanmışlık ile ne de yoğunlaşma ile manidar seviyede ilişkisi bulunmaktadır. Beceri çeşitliliğinin, ustalaşma ($r=0,24$) ve ispatlama ($r=0,17$) ile zayıf ancak manidar ilişkisi; dinçlik-adanmışlık ($r=0,44$) ve yoğunlaşma ($r=0,34$) ile pozitif yönlü manidar ilişkisi bulunmaktadır. Özerkliğin, ustalaşma ($r=0,12$), ispatlama ($r=0,11$) dinçlik-adanmışlık ($r=0,14$) ve yoğunlaşma ($r=0,12$) ile zayıf ancak manidar ilişkisi bulunmaktadır.

Bağımsız değişken alt boyutları ile bağımlı değişken alt boyutları arasındaki en kuvvetli ilişki ustalaşma hedefi ile dinçlik-adanmışlık ($r=0,45$) arasındadır. Ayrıca, modele şartlı değişken olarak konumlandığımız beceri çeşitliliğinin de dinçlik-adanmışlık ile benzer bir ilişkisi ($r=0,44$) bulunmaktadır.

Bağımsız değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkiler incelendiğinde, ustalaşma ile ispatlama hedefi arasındaki ilişkinin ($r=0,59$) kuvvetli olduğu anlaşılmaktadır. Ancak, ilişkinin seviyesi 0,70 altında olduğundan bu iki değişken arasında çoklu bağıntı (multicollinearity) şüphesi bulunmamaktadır. Diğer manidar ilişki ispatlama ve kaçınma arasında ($r=0,20$) bulunmaktadır ki bu ilişki de 0,70 seviyesinin altındadır. Ustalaşma ve kaçınma arasında manidar bir ilişki bulunmamaktadır.

Yaş ve çalışma süresinin çalışmaya tutkunluk boyutları ile dikkate değer bir ilişkileri bulunmamaktadır.

Tablo 4'de ayrıca araştırma değişkenlerine ait ortalamalar bulunmaktadır. Bu ortalamalara göre, katılımcılar daha çok ispatlama hedef yönelimine sahip olduklarını (ort.= 4,72), kaçınma hedef yönelimini (ort.= 3,04) ise nadiren tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcıların işlerinde sahip oldukları beceri çeşitliliği (ort.= 3,73) ve özerklik (ort.= 3,91) orta seviyelerde seyrederken; çalışma faaliyetlerindeki dinçlik-adanmışlık (ort.= 4,49) ve yoğunlaşma (ort.= 4,43) orta seviyenin biraz üzerinde seyretmektedir.

Tablo 4 Değişkenler Arası İlişkiler

	\bar{x}	ss	2	3	4	5	6	7	8	9
1.Yaş	34,11	9,68	,64	,10	-,08	-,04	,19	,09	,07	,05
2.Çalışma süresi	6,65	7,25		,01	-,09	-,01	,02	,02	,07	,06
3.Ustalaşma	4,53	1,00			,59	-,03	,24	,12	,45	,39
4.İspatlama	4,72	1,06				,20	,17	,11	,36	,34
5.Kaçınma	3,04	1,16					,01	-,01	-,02	,05
6.Beceri çeşit.	3,73	1,21						,18	,44	,34
7.Özerklik	3,91	1,32							,14	,12
8.Dinç-adanmış.	4,49	1,16								,61
9.Yoğunlaşma	4,43	1,16								

Not: Korelasyonların katsayıları anlamlılıkları: $r=|0,12-0,14|$, $p<0,05$; $r=|0,15-0,19|$, $p<0,01$; $r>|0,20|$, $p<0,001$.

3.3. Hipotez testleri

Birinci ve ikinci hipotezi test etmek için çoklu regresyon uygulanmıştır. Ustalaşma, ispatlama ve kaçınma hedef yönelimleri bağımsız değişkenler olarak modele dâhil edilmiş ve çalışmaya tutkunluk, toplam puanı alınarak, bağımlı değişken olarak modele alınmıştır. Bu analizden elde edilen bulgular, çalışmaya tutkunluk üzerinde hem ustalaşma hem de ispatlama hedefinin manidar katkıları bulunduğunu, ancak ustalaşma hedefinin katkısının ($\beta=0,38$), ispatlama hedefinin katkısından ($\beta=0,17$) çok daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu bulgu "ustalaşma hedef yöneliminin çalışmaya tutkunluk üzerindeki pozitif katkısı, ispatlama hedef yöneliminin pozitif katkısından daha yüksektir" biçiminde ifade edilen birinci hipotezi desteklemiştir. İkinci hipotez ise "kaçınma hedef yöneliminin çalışmaya tutkunluk üzerinde negatif katkısı vardır" biçiminde kurulmuştur. Uygulanan regresyon analizinde kaçınma hedefinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkısı negatif yönde çıkmıştır ancak bu katkı ($\beta=-0,02$) sıfıra çok yakındır ve istatistiksel olarak manidar değildir (bkz. Tablo 5). Bu sonuç ikinci hipotezin reddini gerektirmektedir.

Çoklu regresyon ayrıca, her bir çalışmaya tutkunluk alt boyutu için uygulanmıştır. Başarı hedef yönelimlerinin dinçlik-adanmışlık üzerindeki katkılarının test edildiği regresyon analizi yine ustalaşma hedefinin katkısının ($\beta=0,36$), ispatlama hedefinin katkısından ($\beta=0,16$) daha yüksek olduğunu göstermiştir. Benzer sonuç yoğunlaşma için de mevcuttur. Ustalaşma hedefinin yoğunlaşma üzerindeki katkısı 0,30 iken ispatlama hedefinin katkısı 0,16'dır. Kaçınma hedefinin ise ne dinçlik-adanmışlık ne de yoğunlaşma üzerinde manidar katkısı bulunmaktadır.

Bu sonuçlar ayrıca, ispatlama hedefinin hem dinçlik-adanmışlık hem de yoğunlaşma üzerinde ($\beta=0,16$) aynı seviyede katkıya sahip olduğunu; ustalaşma hedefinin ise dinçlik-adanmışlık üzerindeki açıklayıcılığının ($\beta=0,36$), yoğunlaşma üzerindeki açıklayıcılığından ($\beta=0,30$) biraz daha fazla olduğunu göstermektedir.

Tablo 5 Başarı Hedef Yönelimlerinin Çalışmaya Tutkunluk ve Çalışmaya Tutkunluğun Alt Boyutları Üzerindeki Katkıları

Analiz 1: Bağımlı değişken : "çalışmaya tutkunluk"					
R	R²	F	Bağımsız değişkenler	β	t
0,49	0,24	30,19***	Ustalaşma	0,38	5,78***
			İspatlama	0,17	2,50**
			Kaçınma	-0,02	-0,30

Analiz 2: Bağımlı değişken : "dinçlik-adanmışlık"					
R	R²	F	Bağımsız değişkenler	β	t
0,47	0,22	27,11***	Ustalaşma	0,36	5,53***
			İspatlama	0,16	2,32*
			Kaçınma	-0,04	-0,75

Analiz 3: Bağımlı değişken : "yoğunlaşma"					
R	R²	F	Bağımsız değişkenler	β	t
0,41	0,17	19,70***	Ustalaşma	0,30	4,40***
			İspatlama	0,16	2,29*
			Kaçınma	-0,03	-0,45

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Araştırmanın üçüncü hipotezi "başarı hedef yönelimleri ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki, iş özelliklerinin başarı hedef yönelimleri ile etkileşime girmesiyle güçlenir" biçiminde kurulmuştur. Bu hipotezi test etmek üzere hiyerarşik regresyon uygulanmıştır. Hiyerarşik regresyon uygulanmadan önce bağımsız ve şartlı değişkenler standartize edilmiş ((değer-ortalama)/standart sapma) ve çarpımları alınmıştır. Regresyon analizlerinin her birinde 1.modele bağımsız değişkenlerden (ustalaşma ve ispatlama) bir tanesi, 2.modele şartlı değişkenlerden (özerklik ve beceri çeşitliliği) bir tanesi ve 3.modele, birinci ve ikinci modele alınan değişkenlerin etkileşim halleri alınmıştır.

Kaçınma hedefinin çalışmaya tutkunluk üzerinde istatistikî olarak anlamlı katkısı olmadığı için 3.hipotez testlerine dâhil edilmemiştir. Ayrıca ustalaşma hedefinin çalışmaya tutkunluğun alt boyutlarına farklı derecelerde katkı yaptığı (bkz. Tablo 5) göz önünde bulundurularak, çalışmaya tutkunluğun alt boyutları olan dinçlik-adanmışlık ve yoğunlaşma ayrı ayrı bağımlı değişkenler olarak regresyona alınmıştır.

İlk olarak ustalaşma ve beceri çeşitliliğinin etkileşimlerinin dinçlik-adanmışlık (bkz.Tablo 6) üzerindeki katkısı ve ardından yoğunlaşma (bkz. Tablo 7) üzerindeki katkısı test edilmiştir. Tablo 6'dan izlenebileceği gibi birinci model ustalaşma hedefinin dinçlik-adanmışlık üzerindeki manidar katkısını ($\beta=0,45$, $p<0,001$) göstermektedir. İkinci modele beceri çeşitliliği dâhil edilince, ustalaşma hedefinin katkısı biraz azalmış ($\beta=0,37$, $p<0,001$) olmakla beraber bu katkının halen manidar olduğu ve beceri çeşitliliğinin de dinçlik-adanmışlık üzerinde manidar katkısı ($\beta=0,36$, $p<0,001$) bulunduğu görülmektedir. Üçüncü modelde ise, hem ustalaşma hedefinin hem de beceri çeşitliliğinin tek başlarına dinçlik-adanmışlık üzerinde sahip oldukları katkıların değişmediği görülmüş, bu iki değişkenin etkileşiminin dinçlik-adanmışlık üzerinde manidar bir değişime ($\beta= -0,01$, $p>0,05$) katkıda bulunmadığı da anlaşılmıştır. Keza Tablo 6'dan izlenebileceği gibi her üç model de manidar olmakla beraber 3.modelde ΔF (0,00, $p>0,05$) manidar değildir. Bu sonuçlara göre, beceri çeşitliliği, ustalaşma hedefi ile dinçlik-adanmışlık arasındaki ilişkide şartlı değişken rolü üstlenmemektedir; hem ustalaşma hedefi hem de beceri çeşitliliği dinçlik-adanmışlık üzerinde doğrudan katkılara sahiptir.

Tablo 6 Ustalaşma ile Beceri Çeşitliliği Etkileşiminin Dinçlik-Adanmışlık Üzerindeki Katkısı

Model	R	R ²	ΔR ²	ΔF	F		β	t
1	0,45	0,21	0,21	75,01***	75,01***	Us	0,45	8,66***
2	0,60	0,33	0,12	50,88***	69,38***	Us	0,37	7,40***
						Bç	0,36	7,13***
3	0,60	0,33	0,00	0,00	46,09***	Us	0,37	7,38***
						Bç	0,36	7,12***
						Us*Bç	-0,01	-0,01

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Us : Ustalaşma hedef yönelimi; **Bç** : Beceri çeşitliliği

Tablo 7’de ustalaşma hedefi ile beceri çeşitliliğinin yoğunlaşma üzerindeki katkıları sunulmaktadır. Tablo 7’de 3.model dikkate alındığında yoğunlaşma üzerinde ustalaşma hedefinin ($\beta=0,33$, $p<0,001$) ve beceri çeşitliliğinin ($\beta=0,26$, $p<0,001$) tek başlarına manidar katkıları bulunduğu; ancak bu iki değişkenin etkileşiminin yoğunlaşma üzerinde de manidar bir katkısının ($\beta= -0,01$, $p>0,05$) bulunmadığı anlaşılmaktadır. Yine, Tablo 7’den izlenebileceği gibi her üç model de manidar olmakla beraber 3. modelde ΔF (0,02, $p>0,05$) manidar değildir. Bu sonuçlara göre, beceri çeşitliliği, ustalaşma hedefi ile yoğunlaşma arasındaki ilişkide şartlı değişken rolü üstlenmemektedir; hem ustalaşma hedefi hem de beceri çeşitliliği yoğunlaşma üzerinde doğrudan katkılara sahiptir. Bununla beraber ustalaşma hedefinin katkısı ($\beta=0,33$), beceri çeşitliliğinin katkısından ($\beta=0,26$) daha fazladır.

Tablo 7 Ustalaşma ile Beceri Çeşitliliği Etkileşiminin Yoğunlaşma Üzerindeki Katkısı

Model	R	R ²	ΔR ²	ΔF	F		β	t
1	0,40	0,15	0,15	51,87***	51,87***	Us	0,39	7,20***
2	0,46	0,22	0,07	23,39***	39,62***	Us	0,33	6,06***
						Bç	0,26	4,84***
3	0,46	0,22	0,00	0,02	26,34***	Us	0,33	6,04***
						Bç	0,26	4,83***
						Us*Bç	-0,01	-0,14

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Us : Ustalaşma hedef yönelimi; **Bç** : Beceri çeşitliliği

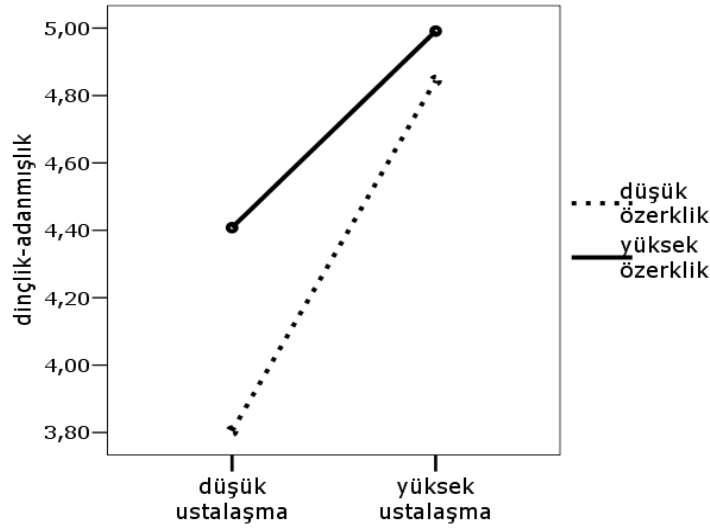
Tablo 8 ustalaşma ve dinçlik-adanmışlık arasındaki ilişkide özerkliğin şartlı değişken rolü üstlenip üstlenmediğini test eden hiyerarşik regresyon sonuçlarını vermektedir. Tablo 8’de yer alan 3.model özerkliğin tek başına dinçlik-adanmışlık üzerinde manidar bir katkısının ($\beta=0,08$, $p>0,05$) bulunmadığını ancak şartlı değişken işlevine ($\beta= -0,10$, $p<0,05$) sahip olduğunu göstermektedir. Tablodan izlenebileceği gibi her üç model manidardır ve 3.modelde ΔF (3,80, $p<0,05$) manidardır. Özerkliğin, ustalaşma hedefi ve dinçlik-adanmışlık arasındaki ilişkide üstlendiği şart Grafik 1’de gösterilmektedir. Buna göre, çalışanların ustalaşma hedef yönelimleri düşük de olsa yüksek de olsa işlerinde sahip oldukları özerklik arttıkça dinçlik-adanmışlıklarında artma olmaktadır. Ancak bu artış ustalaşma hedefi düşük olan çalışanlar için daha fazladır.

Tablo 8 Ustalaşma ile Özerklik Etkileşiminin Dinçlik-Adanmışlık Üzerindeki Katkısı

Model	R	R ²	ΔR ²	ΔF	F		β	t
1	0,45	0,20	0,20	75,01***	75,01***	Us	0,45	8,66***
2	0,46	0,21	0,01	2,92***	39,21***	Us	0,44	8,44***
						Öz	0,09	1,71
3	0,47	0,22	0,01	3,80*	27,66***	Us	0,43	8,22***
						Öz	0,08	1,52
						Us*Öz	-0,10	-1,95*

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Us : Ustalaşma hedef yönelimi; **Öz** : Özerklik



Grafik 1 Ustalaşma ile Özerklik Etkileşiminin Dinçlik-Adanmışlık Üzerindeki Katkısı

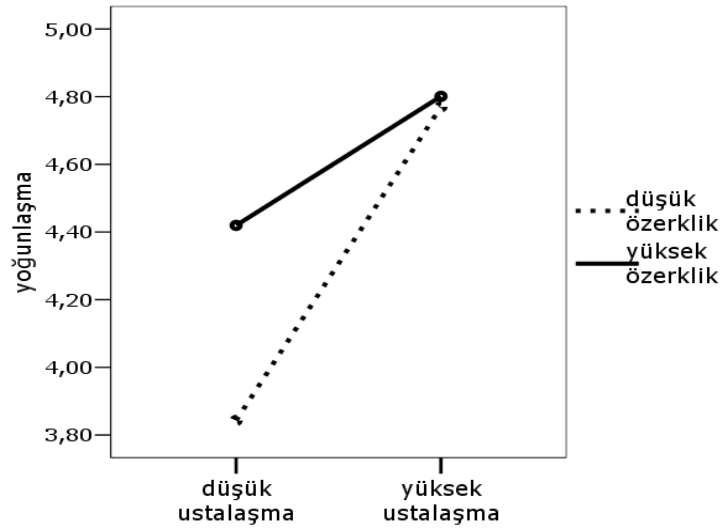
Tablo 9 ustalaşma ve yoğunlaşma arasındaki ilişkide özerkliğin şartlı değişken rolü üstlenip üstlenmediğini test eden hiyerarşik regresyon sonuçlarını vermektedir. Tablo 9'da yer alan 3.model özerkliğin yoğunlaşma üzerinde de tek başına manidar bir katkısının ($\beta=0,06$, $p>0,05$) bulunmadığını ama şartlı değişken işlevine ($\beta= -0,10$, $p<0,05$) sahip olduğunu göstermektedir. Tablodan izlenebileceği gibi her üç model manidardır ve 3.modelde ΔF (3,70, $p<0,05$) manidardır. Özerkliğin, ustalaşma hedefi ve yoğunlaşma arasındaki ilişkide üstlendiği şart Grafik 2'de gösterilmektedir. Buna göre, çalışanların ustalaşma hedef yönelimleri yüksekse, sahip oldukları özerklik derecesi onların işlerine yoğunlaşma derecesini değiştirmemektedir. Ancak ustalaşma hedef yönelimi düşük olanların işlerinde sahip oldukları özerklik arttıkça yoğunlaşma puanları da artmaktadır.

Tablo 9 Ustalaşma ile Özerklik Etkileşiminin Yoğunlaşma Üzerindeki Katkısı

Model	R	R ²	ΔR ²	ΔF	F		β	t
1	0,40	0,15	0,15	51,87***	51,87***	Us	0,39	7,20***
2	0,40	0,16	0,01	1,57	26,77***	Us	0,38	6,98***
						Öz	0,07	1,25
3	0,41	0,17	0,01	3,70*	19,25***	Us	0,37	6,78***
						Öz	0,06	1,06
						Us*Öz	-0,10	-1,92*

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

Us : Ustalaşma hedef yönelimi; **Öz** : Özerklik



Grafik 2 Ustalaşma ile Özerklik Etkileşiminin Yoğunlaşma Üzerindeki Katkısı

Tablo 10 ispatlama hedefi ve beceri çeşitliliğinin etkileşiminin dinçlik-adanmışlık üzerindeki katkısını vermektedir. Model 3 incelendiğinde ispatlama hedefinin ($\beta=0,29$, $p<0,001$) ve beceri çeşitliliğinin ($\beta=0,39$, $p<0,001$) dinçlik-adanmışlık üzerinde doğrudan katkılarının bulunduğu; ancak bu iki değişkenin etkileşiminin dinçlik-adanmışlık puanlarında bir değişime katkıda bulunmadığı ($\beta=0,02$, $p>0,05$) anlaşılmaktadır. Tablodan izlenebileceği gibi her üç model manidardır ancak 3.modelde ΔF (0,23, $p>0,05$) manidar değildir.

Tablo 10 İspatlama ile Beceri Çeşitliliği Etkileşiminin Dinçlik-Adanmışlık Üzerindeki Katkısı

Model	R	R ²	ΔR ²	ΔF	F		β	t
1	0,36	0,13	0,13	42,79***	42,79***	İsp	0,36	6,54***
2	0,53	0,28	0,15	60,43***	55,98***	İsp	0,29	5,76***
						Bç	0,39	7,77***
3	0,53	0,28	0,00	0,23	37,29***	İsp	0,29	5,76***
						Bç	0,39	7,76***
						İsp*Bç	0,02	0,48

*p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001

İsp : İspatlama hedef yönelimi; **Bç** : Beceri çeşitliliği

Tablo 11 ispatlama hedefi ve beceri çeşitliliğinin etkileşiminin yoğunlaşma üzerindeki katkısını vermektedir. Model 3 incelendiğinde yine ispatlama hedefinin ($\beta=0,29$, $p<0,001$) ve beceri çeşitliliğinin ($\beta=0,29$, $p<0,001$) yoğunlaşma üzerinde de doğrudan katkılarının bulunduğu; ancak bu iki değişkenin etkileşiminin yoğunlaşma puanlarında bir değişime katkıda bulunmadığı ($\beta=0,02$, $p>0,05$) anlaşılmaktadır. Tablodan izlenebileceği gibi her üç model manidardır ancak 3.modelde ΔF (0,10, $p>0,05$) manidar değildir.

Tablo 11 İspatlama ile Beceri Çeşitliliği Etkileşiminin Yoğunlaşma Üzerindeki Katkısı

Model	R	R ²	ΔR^2	ΔF	F		β	t
1	0,34	0,11	0,11	37,42***	37,42***	İsp	0,34	6,12***
2	0,44	0,20	0,09	29,34***	35,21***	İsp	0,29	5,37***
						Bç	0,29	5,42***
3	0,44	0,20	0,00	0,10	23,43***	İsp	0,29	5,37***
						Bç	0,29	5,41***
						İsp*Bç	0,02	0,31

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$

İsp : İspatlama hedef yönelimi; **Bç** : Beceri çeşitliliği

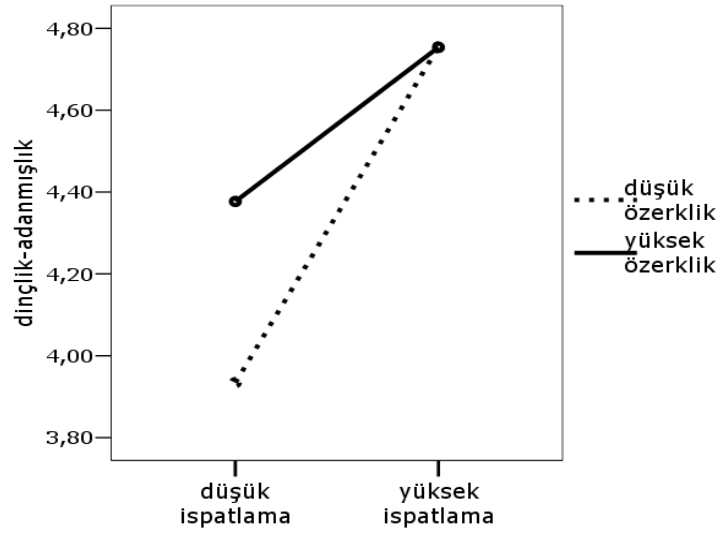
Tablo 12 ispatlama hedefi ve özerkliğin etkileşiminin dinçlik-adanmışlık üzerindeki katkısını vermektedir. Model 3 incelendiğinde dinçlik-adanmışlık üzerinde ispatlama hedefinin ($\beta=0,31$, $p<0,001$) manidar katkısı bulunduğu, özerkliğin tek başına manidar katkısının ($\beta=0,09$, $p>0,05$) bulunmadığı, ancak ispatlama hedefi ile etkileşim haline girerek dinçlik-adanmışlık puanlarında değişime katkıda bulunduğu ($\beta= -0,12$, $p<0,05$) anlaşılmaktadır. Tablodan izlenebileceği gibi her üç model manidardır ve 3.modelde ΔF (4,22, $p<0,05$) manidardır. Özerkliğin, ispatlama hedefi ve dinçlik-adanmışlık arasındaki ilişkide üstlendiği şart Grafik 3'de gösterilmektedir. Buna göre, çalışanların ustalaşma hedef yönelimleri yüksekse, sahip oldukları özerklik derecesi onların dinçlik-adanmışlık derecesini değiştirmemektedir. Ancak ustalaşma hedef yönelimi düşük olanların işlerinde sahip oldukları özerklik arttıkça dinçlik-adanmışlık puanları da artmaktadır.

Tablo 12 İspatlama ile Özerklik Etkileşiminin Dinçlik-Adanmışlık Üzerindeki Katkısı

Model	R	R ²	ΔR^2	ΔF	F		β	t
1	0,36	0,13	0,13	42,79***	42,79***	İsp	0,36	6,54***
2	0,37	0,14	0,01	3,40	23,27***	İsp	0,35	6,32***
						Öz	0,10	1,85
3	0,39	0,15	0,01	4,22*	17,09***	İsp	0,31	5,38***
						Öz	0,09	1,57
						İsp*Öz	-0,12	-2,05*

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$

İsp : İspatlama hedef yönelimi; **Öz** : Özerklik



Grafik 3 İspatlama ile Özerklik Etkileşiminin Dinçlik-Adanmışlık Üzerindeki Katkısı

Tablo 13 ispatlama hedefi ve özerkliğin etkileşiminin yoğunlaşma üzerindeki katkısını vermektedir. Model 3 incelendiğinde yoğunlaşma üzerinde sadece ispatlama hedefinin ($\beta=0,31$, $p<0,001$) manidar katkısı olduğu görülmektedir. Özerklik ne tek başına ($\beta=0,07$, $p>0,05$) ne de ispatlama hedefi ile etkileşime girerek ($\beta= -0,05$, $p>0,05$) yoğunlaşma üzerinde manidar bir katkıya sahiptir.

Tablo 13 İspatlama ile Özerklik Etkileşiminin Yoğunlaşma Üzerindeki Katkısı

Model	R	R ²	ΔR^2	ΔF	F		β	t
1	0,34	0,11	0,11	37,42***	37,42***	İsp	0,34	6,12***
2	0,35	0,12	0,01	2,11	19,84***	İsp	0,33	5,92***
						Öz	0,08	1,45
3	0,35	0,12	0,00	0,70	13,44***	İsp	0,31	5,36***
						Öz	0,07	1,32
						İsp*Öz	-0,05	-0,84

* $p<0,05$; ** $p<0,01$; *** $p<0,001$

İsp : İspatlama hedef yönelimi; **Öz** : Özerklik

4. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırmada başarı hedef yönelimleri ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiler ve bu ilişkilerde iş özelliklerinin şartlı değişken rolü incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, "ustalaşma hedef yöneliminin çalışmaya tutkunluk üzerindeki pozitif katkısı, ispatlama hedef yöneliminin pozitif katkısından daha yüksektir" biçiminde kurulan birinci hipotezi desteklemiştir. Uygulanan regresyon analizi ustalaşma hedefinin ($\beta=0,38$), ispatlama hedefine kıyasla ($\beta=0,17$) çalışmaya tutkunluk üzerinde daha yüksek bir katkıya sahip olduğunu göstermiştir. Her bir çalışmaya tutkunluk alt boyutu üzerinde de ustalaşma hedefinin ispatlama hedefine kıyasla daha yüksek katkılara sahip olduğu tespit edilmiştir. Kaçınma hedefinin çalışmaya tutkunluk üzerinde negatif katkısının bulunacağına dair kurulan ikinci hipotez ise reddedilmiştir. Uygulanan regresyon analizinde kaçınma hedef yöneliminin çalışmaya tutkunluk ve alt boyutları üzerindeki katkıları negatif yönde çıkmıştır ancak bu katkılar istatistiksel olarak manidar değildir. Başarı hedefleri ile çalışmaya tutkunluk arasında elde edilen bu sonuçlar genel olarak bireylerin çalışma

faaliyetinde kendilerini daha dinç hissetmeleri, kendilerini faaliyete adanmaları ve yoğunlaşabilmeleri için ustalaşma hedef yönelimine ait özellikleri taşıyor olmalarının önemine işaret etmektedir.

Çağımızda kurumlar hızla değişen, bilginin devamlı arttığı ve rekabetin yoğun olduğu bir çevrede ayakta kalmak durumundadır. Böyle bir çevrede rekabet avantajını korumak için devamlı öğrenme halinde olmak önemli bir kapasite oluşturmaktadır. Çalışanlardan inisiyatif almaları, iş süreçlerindeki problemlere etkin çözümler getirmeleri, kendi profesyonel gelişimlerinin sorumluluğunu yüklenmeleri ve performanslarının kaliteli olması gibi üstün nitelikler beklenmektedir. Bir başka deyişle çağımızın rekabet ortamında, kurumların enerji yüklü, işlerine adanmış ve yoğunlaşmış, çalışmaya tutkun bireylere ihtiyaçları var. Elde ettiğimiz sonuçlar, bu üstün beklentileri karşılayabilecek, çalışmaya tutkunluğu arttırabilecek bireysel niteliğin daha ziyade ustalaşma hedef yönelimi olduğuna işaret etmektedir. Ustalaşma hedef yönelimi, başarı hedef kuramcıları [17-19, 21] tarafından da ideal form olarak görülür. Ustalaşma hedef yönelimi, başarı ihtiyacı ve yüksek yetkinlik beklentisi üzerine temellendiğinden, bireyin yaptığı işi ilgi çekici ve gayret gerektiren bir iş olarak görmesini sağlar, heyecan duygusunu ortaya çıkartır ve bireyin kendisini faaliyete bilişsel ve duygusal olarak yoğunlaştırabilmesine teşvik eder. Ayrıca, ustalaşma hedefi, bireyin işi ile ilgili maharetlerini geliştirmesini ve engeller karşısında yılmamasını sağlar [17, 22, 39]. Tüm bu unsurlar, işi ilgi çekici bulmak, gayret göstermek, çalışırken heyecan duymak, faaliyete bilişsel ve duygusal olarak yoğunlaşmak, engeller karşısında yılmamak çalışmaya tutkunluğun kapsamında yer alan unsurlardır. Bu bakımdan ustalaşma hedefinin çalışmaya tutkunluk ile ilişkili olması kaçınılmaz gibi gözükmektedir.

Çalışanların hedef yönelimleri daha ziyade sabit kişisel özellikler olsa da bağlamsal faktörlere göre de şekillenebildiği kabul edilmektedir [17, 21, 31, 37]. Örneğin performans standartları, üretim programları, teslim tarihleri, rekabet ve zaman baskısı gibi bağlamsal faktörler çalışanları ispatlama hedefine yönelmelerine teşvik edebilir [51, 52]. Ayrıca, iş hayatında mükemmellik ve başarı genellikle bireyin diğer çalışanlara kıyasla göstermiş olduğu performans açısından tanımlanır. Bireyin diğerlerine kıyasla gösterdiği başarılar ödüller, mevkiler, ikramiyeler ile karşlanır. Böyle bir süreç te çalışanları ispatlama hedefine kanalize eder niteliktedir [53]. Bu araştırmada elde edilen bulgular ise ispatlama hedefinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki pozitif katkısının pek de güçlü olmadığını göstermektedir. İspatlama hedefi, bir kurumda çalışanlardan beklenen diğer olumlu tutum ve davranışlarla da çok güçlü ilişkiler halinde bulunmamaktadır. Örneğin ispatlama hedefinin iş doyumu, gösterilen çabadan alınan tatmin ve yenilikçi fikirler üretme ile ilişkileri, ustalaşma hedefinin ilişkilerinden daha zayıf çıkmaktadır [28, 37]. Bunun sebebi muhtemelen, bu makalenin teorik kısmında da bahsettiğimiz gibi, ispatlama hedefindeki bireylerin yeteneğe ve çabaya yüklediği anlamda ve hata yapma korkusu ile de harmanlanmış olmasında yatmaktadır.

Bu araştırmanın örneklemeden elde edilen veriler incelendiğinde çalışanların kaçınma hedefine pek eğilim göstermedikleri (ort.=3,04); ancak ispatlama hedefine (ort.=4,72) ustalaşma hedefine kıyasla (ort.=4,53) daha eğilimli oldukları görülmektedir (Bkz. Tablo 4). Bu durum ustalaşma hedefinin ortaya çıkarttığı katkılara dair bulgular göz önüne serildiğinde düşündürücü bir resim oluşturmakta ve çalışanların daha çok ustalaşma hedefine yönlendirilmesi için adımlar atılması gerektiğine işaret etmektedir.

Bu bağlamda kurumlar çalışanlarını ustalaşma hedefine kanalize edecek ödül ve performans değerlendirme sistemlerini içeren bir kültür oluşturmalarıdır. Performans yönetim süreçleri kısa vadeli sonuçlara odaklandığında, bireyler arası karşılaştırmaya dayandığında, kazananları ve kaybedenleri belirlediğinde, çalışanlar arasında rekabeti teşvik ettiğinde ve hatalar cezalandırıldığında çalışanlar öğrenme fırsatlarından uzak kalma eğiliminde olmaktadır. Bu bakımdan kurumların bu tür uygulamaları kullanmaya ihtiyatla yaklaşmaları önerilmektedir. Buna karşın, performans yönetimi kısa vadeli ve

uzun vadeli sonuçlara dengeli bir şekilde odaklanacak biçimde tasarlandığında, bireyin eski yetenek seviyesi ile yeni yetenek seviyesini karşılaştırmaya dayandığında ve gelişme potansiyelini belirlediğinde ustalaşma hedef yönelimi güçlenmektedir [32, 52, 54]. Örneğin yönetici, çalışana gelişimi ile ilgili geri iletiler vermelidir. Ancak bu geri ileti başkaları ile karşılaştırmalı olarak değil de bireyin gelişimi ile ilgili olarak kendi geçmişi ile bugününü karşılaştıran nitelikte olmalıdır. Yine, çalışanlar çabaya, kişisel gelişime, beceri geliştirmeye, tecrübe edinmeye ve işbirliğine dayalı bir ödüllendirme sistemi ile ustalaşma hedefine kanalize edilebilir [21]. Ayrıca çalışanlara yetenek ve çabaya dair tutumlarla ilgili bir eğitim verilmesi de gerekli olacaktır. Çalışanlara, yeteneğin geliştirilebilir olduğu, bunun çaba ile mümkün olabileceği ve yine çabanın performansın anahtar belirleyicisi olduğuna dair bir tutum geliştirmelerine yönelik verilecek bir eğitimin onların görevlerini yerine getirirken ustalaşma hedefini benimsemelerine yardım edebilecektir. Vandewalle [54] böyle bir eğitim sürecinde kullanılacak dört yöntem önermektedir: (1)belirli bir yeteneğin nasıl geliştirilebileceğini açıklamak; (2)yeteneğini geliştirmiş bireyleri rol modeli olarak sunmak; (3)yeteneği geliştirebilmek için eğitim olanakları sağlamak; (4)yeteneğin gelişimine dair geri ileti ve cesaret vermek. Bu noktada yöneticilerin üstleneceği rol de önemli olacaktır. Yöneticiler ustalaşma hedef yönelimiyle uyumlu davranışları desteklemeli ve kendileri de örnek olmalıdır. Örneğin, yöneticiler hem kendileri için gelişme hedefleri koymalı hem de çalışanların kendileri için gelişme hedefleri koymalarını ve gelişme fırsat ve süreçlerini takip etmelerini teşvik etmelidirler. Bir başka deyişle yöneticilerin dönüştürücü liderliği benimsemeleri önerilebilir. Yöneticiler dönüştürücü liderlik özellikleri olan hedef aşılama, farklı düşünme biçimlerini ve yenilikçi fikirleri destekleme ve hataya, sonuçları hesaplanmış riskleri almaya izin verme [55] eğiliminde olurlarsa öğrenmeyi ve gelişmeyi yani ustalaşma hedefini teşvik etmiş olacaklardır.

Bu araştırmada ustalaşma ve ispatlama hedeflerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki pozitif katkılarının, bağlamsal faktör olarak ele alınabilecek iki iş özelliği olan beceri çeşitliliği ve özerklik ile daha da güçleneceği öngörülmüştü. Kaçınma hedefinin ise çalışmaya tutkunluk üzerinde negatif katkısının bulunacağı ve beceri çeşitliliği ile özerklik arttıkça bu negatif katkının da güçleneceği öngörülmüştü. Bu öngörüler ve teorik kısımda yapılan açıklamalar ışığında üçüncü hipotez "başarı hedef yönelimleri ile çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişki, iş özelliklerinin başarı hedef yönelimleri ile etkileşime girmesiyle güçlenir" biçiminde kurulmuştur. Uygulanan çoklu regresyon analizinde kaçınma hedefinin çalışmaya tutkunluk üzerinde manidar katkısının olmadığı tespit edilmiş ve şartlı değişkenlere dair hiyerarşik regresyon analizi kaçınma hedefi için uygulanamamıştır. Dolayısıyla, üçüncü hipotez kaçınma hedefi bağlamında reddedilmiştir. Ustalaşma ve ispatlama hedefi için uygulanan hiyerarşik regresyon analizleri, beceri çeşitliliğinin şartlı değişken işlevine sahip olmadığına, özerkliğin ise şartlı değişken işlevinin bulunduğu işaret etmiştir. Ancak, teorik kısımda yapılan açıklamalar temelinde beklenen yönde bir şart oluşturmadığı anlaşılmıştır.

Hiyerarşik regresyon analizlerinden elde edilen sonuçlar özetle şu bilgileri sunmaktadır: Beceri çeşitliliği ne ustalaşma hedefi ne de ispatlama hedefinin çalışmaya tutkunluğun alt boyutları (dinçlik-adanmışlık ve yoğunlaşma) ile olan ilişkilerinde şartlı değişken rolüne sahiptir (Bkz. Tablo 6, 7, 10, 11). Ancak, beceri çeşitliliğinin dinçlik-adanmışlık üzerinde, ustalaşma hedefinin katkısı kadar; yoğunlaşma üzerinde ise ustalaşma hedefinin katkısı kadar olmasa da doğrudan pozitif katkısı bulunmaktadır. Ayrıca beceri çeşitliliğinin yoğunlaşma üzerindeki katkısı ispatlama hedefinin katkısı ile aynı seviyededir, dinçlik-adanmışlık üzerindeki katkısı ise ispatlama hedefinin katkısından daha fazladır.

Özerklik ne dinçlik-adanmışlık ne de yoğunlaşma üzerinde tek başına pozitif bir katkıya sahiptir. Ancak özerklik, başarı hedefleri ile etkileşime girmekte ve çalışmaya tutkunluk puanlarında değişime katkıda bulunmaktadır (Bkz. Tablo 8, 9, 12). Bulgular kısmında sunulan grafiklerden de (Bkz. Grafik 1, 2, 3) izlenebileceği gibi çalışanların ustalaşma

hedef yönelimleri düşük de olsa yüksek de olsa işlerinde sahip oldukları özerklik arttıkça dinçlik-adanmışlıklarında artma olmaktadır. Ancak bu artış ustalaşma hedefi düşük olan çalışanlar için daha fazla olmaktadır. Özerkliğin, ustalaşma ve yoğunlaşma arasındaki ilişkiye katkısı da ufak bir farkla benzer formda çıkmıştır. Çalışanların ustalaşma hedef yönelimleri yüksekse, sahip oldukları özerklik derecesi onların işlerine yoğunlaşma derecesini değiştirmemektedir. Ancak ustalaşma hedef yönelimi düşük olanların işlerinde sahip oldukları özerklik arttıkça yoğunlaşma puanları da artmaktadır. Yine benzer olarak, çalışanların ispatlama hedef yönelimleri yüksekse, sahip oldukları özerklik derecesi onların dinçlik-adanmışlık derecesini arttırmamaktadır. Ancak ispatlama hedef yönelimi düşük olanların işlerinde sahip oldukları özerklik arttıkça dinçlik-adanmışlık puanları da artmaktadır.

Yazında, algılanan özerkliğin iç kaynaklı güdülenmeyi arttırdığına dair bulgular [44] ve yine çalışmaya tutkunluğu arttırdığına dair bulgular [14] mevcuttur. Bu bulgular ışığında, ister ustalaşma olsun ister ispatlama olsun belirli bir hedefe yönelmiş olanların özerklikleri de arttıkça çalışmaya tutkunluklarında yükselme olacağı tahmin edilmişti. Oysa bulgular bireyin belirli bir başarı hedefine sahip olduğunda, özerklik seviyesi düşük de olsa yüksek de olsa tutkunluk seviyesinin değişmediğini göstermektedir. Bir başka deyişle, belirli bir hedefi olanların, sahip oldukları çalışmaya tutkunluk seviyesi özerkliğin artması ile yükselmekte; özerkliğin düşmesi ile de azalmamaktadır. Bu durumu, özerkliğin hem ustalaşma ($r=0,12$) hem de ispatlama ($r=0,11$) ile olan düşük ilişkileri (Bkz. Tablo 4) de desteklemektedir. Özerkliğin, ustalaşma veya ispatlama hedefi güçlü olan bireylerin çalışmaya daha fazla tutkun hale gelmelerinde niçin bir rolü bulunmadığına dair girilen düşünce serüveni akla şunları getirmiştir: Ustalaşma hedefi doğası gereği bireyi yaptığı işin içeriği ile ilgilenmeye yönelten bir hedeftir. İlgilenecek işin içeriğine yöneltildiğinde yeni şeyler öğrenme, gelişme, iyileşme mümkün olabilmektedir. Özerkliğin içeriğinde bireyin işini hangi zamanda ve hangi metotla yapacağına dair bir özgürlük vardır. Bu özgürlüğün olup olmaması, bireyin işini yaparken yeni şeyler öğrenip becerilerini geliştirmesine pek de katkıda bulunacak niteliği taşımıyor. Ayrıca öğrenme ve gelişmeye doğru alınan bir hedefte, işin ne zaman ve hangi metotla yapılacağına kimin karar verdiğinden ziyade verilen kararın kalitesi ve işlevi çok daha önem arz ediyor olmalıdır. Öyle anlaşıyor ki ustalaşma hedefindeki bireyler ego bağımsız bireylerdir ve kararı kimin aldığını değil, hangi kararın doğru, geliştirici ve işin daha iyi yapılabilir hale getirilmesinde işlevsel olduğunu önemsemek gibi bir zihniyete sahiptirler. Bu anlamda özerklik onların hedeflerine ulaşmaları bakımından önem arz eden bir bağlam oluşturmamaktadır.

Öte yandan, ispatlama hedefi Ryan ve Deci [44]'nin dört seviyeli dış kaynaklı güdülenme modelinin bütünleştirme ayarına (integrated regulation) denk geliyor olabilir. Bütünleştirme ayarında, dıştan verilen hedefleri birey kendi değerleri ile bütünleştirir ve bu hedeflerin gerçekten yapılması gereken hedefler olduğuna inanır. Bu bakımdan bu seviyedeki güdülenme iç kaynaklı güdülenmeye en yakın, dış kaynaklı güdülenmedir. İspatlama hedefi de bireyin kendi değerleriyle bütünlük içerisinde olduğu bir hedef biçimidir. İspatlama hedefi iç kaynaklı güdülenmeye en yakın güdülenme seviyesi olduğundan, özerklikle ilintili olarak ustalaşmaya benzer sonuçlar veriyor olabilir. Elbette ustalaşma, ispatlama ve özerkliğe dair bu düşünceler ampirik olarak incelenmeye açıktır.

Diğer taraftan bu araştırmada elde edilen bulgular ışığında belirtilmesi gereken bir diğer husus, çalışanları bir başarı hedefine güçlü bir şekilde kanalize etmenin mümkün olmadığı durumlarda onlara yaptıkları işde tanınacak özerklik kendilerini işlerinde hiç değilse bir parça dinç, adanmış ve yoğunlaşmış hissetmelerine yardım edecektir. Hiç değilse dedik, zira işlerinde özerklik tanınan bu kişilerin çalışmaya tutkunlukları yine de ustalaşma hedefinde olanlar kadar artmamaktadır. Ustalaşma hedefi yüksek olanların çalışmaya tutkunluk puanları 4,80-5,00 aralığında iken özerklik tanınan ustalaşma hedefi düşük olanların çalışmaya tutkunluk puanı 4,40 civarında kalmaktadır. Benzer durum ispatlama hedefi için de söz konusudur (Bkz. Grafik, 1, 2, 3).

Tüm bu bulgulardan hareketle, çalışanların çalışmaya tutkunluklarını arttırmak için özellikle iki yolun önemli olduğu söylenebilir. Yollardan birisi çalışanların ustalaşma hedefini benimsemeleridir. Bir diğer yol ise, yapılan işlerin çalışana beceri çeşitliliğini sunmasıdır. Her ikisi de çalışmaya tutkunluğa benzer oranlarda katkıda bulunmaktadır. Öyleyse, kurumlar çalışanlara mevcut becerilerini zorlayan görevler veya projeler sunmalıdırlar ki bu görev veya projelerde çalışan bireyler bir sıçrama yaparak becerilerini geliştirsinsinler ve yeni beceriler kazanabilsinler. Elbette insanın doğası gereği ideal olan, tüm çalışanların zaman ve enerjilerini geniş bir işleve hizmet edecek olan yeni beceriler kazanmak için kullanmalarıdır. Zorlayıcı görevler diğer taraftan hata olasılığını da beraberinde getirir. Bu bakımdan bu görevleri üstlenen çalışanların kurum içinde kendilerini güvende hissedebilmeleri için kurumun tutumu önemli olacaktır. Kurumlarda hatalardan öğrenmeye izin veren süreçler ve risk almayı kolaylaştıran sistemler geliştirilmelidir. Zira başarı hedef kuramcılarının [17, 18, 21] belirttiği üzere ustalaşma hedefi de çalışma faaliyeti boyunca yapılmış hataları öğrenme sürecinin bir parçası olarak kabul etmekle kolaylaştırılabilir. Netice itibarıyla özellikle, hem beceri çeşitliliği bulunan işlerin hem de ustalaşma hedefini kolaylaştırıcı yönetim biçiminin bulunduğu kurumlarda çalışanlar gelişebilirler ve çalışmaya tutkunlukları yüksek tutulabilir.

Kısıtlar

Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle bu araştırma kesitsel bir çalışmadır ve tüm kesitsel çalışmalarda olduğu gibi bu araştırma da, elde edilen ilişkilerle ilgili olarak, neden-sonuç çıkarımı yapmak için sağlam bir temel sağlamamaktadır. Bu sebeple, başarı hedef yönelimleri ile iş özelliklerinin çalışmaya tutkunluk üzerindeki katkılarına dair gelecekte yapılacak boylamsal çalışmalar daha güçlü çıkarımlar yapılmasına olanak verecektir. Bir diğer kısıt, birçok çalışmada olduğu gibi, örnekleme ile ilgilidir. Örnekleme, tesadüfi (olasılıklı) örnekleme yöntemiyle seçilmemiştir. Dolayısı ile araştırma bulgularının genellenebilirliği, tesadüfi örnekleme yönteminin kullanılacağı araştırmalarla test edilmelidir.

Teşekkür

Bu makalenin taslağını okuyarak önerilerde bulunan, elde edilen bulguların yorumlanması ve tartışılmasına değerli görüşleriyle katkıda bulunan, böylece bu çalışma faaliyetinde yakalanan keyfi arttıran Prof. Dr. Suna Tevrüz'e teşekkürlerimi sunarım.

Kaynakça

- [1] A.M. Saks, Antecedents and Consequences of Employee Engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 600-619 (2006).
- [2] W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, Job Demands, Job Resources, and Their Relationship with Burnout and Engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315 (2004).
- [3] W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, W. VanRhenen, How Changes in Job Demands and Resources Predict Burnout, Work Engagement, and Sickness Absenteeism. *Journal of Organizational Behavior*, 30, 893-917 (2009).
- [4] A. Durán, N. Extremera, L. Rey, Self-Reported Emotional Intelligence, Burnout and Engagement Among Staff in Services for People with Intellectual Disabilities. *Psychological Reports*, 92, 386-390 (2004).
- [5] K. Mostert, S. Rothmann, Work-Related Well-Being in the South African Police Service. *Journal of Criminal Justice*, 34, 479-491 (2006).

- [6] D. Xanthopoulou, A.B. Bakker, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, The Role of Personal Resources in the Job Demands–Resources Model. *International Journal of Stress Management*, 14, 121–141 (2007).
- [7] D. Xanthopoulou, A.B. Bakker, E. Demerouti, W.B. Schaufeli, Work Engagement and Financial Returns: A Diary Study on the Role of Job and Personal Resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200 (2009).
- [8] E.A. Bal, İnsan Kaynakları Alanında Yeni Bir Kavram: İşe Gönülden Adanma (Engagement) ve Türkiye’de Durum. *İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi*, 11, 6 (2009)
- [9] K. Ardiç, S. Polatçı, Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21–46 (2009).
- [10] H.B. Ertemli, İş Aile ve Aile İş Çatışmalarının İşe Cezbolma Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2011.
- [11] W.B. Schaufeli, M. Salanova, V. González-Romá, A.B. Bakker, The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92 (2002).
- [12] A.E. Bal, *Self-Efficacy, Contextual Factors and Well-Being: The Impact of Work Engagement*, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- [13] J. Hakanen, A.B. Bakker, W.B. Schaufeli, Burnout and Work Engagement among Teachers. *Journal of School Psychology*, 43, 495–513 (2006).
- [14] M. Koyuncu, R.J. Burke, L. Fiskebaum, Work Engagement Among Women Managers and Professionals in a Turkish Bank: A Potential Antecedents and Consequences. *Equal Opportunities International*, 25, 299–310 (2006).
- [15] Ü.B. Metin, *The Antecedents and Consequences of Burnout, Work Engagement and Workaholism*, Master Thesis, Middle East Technical University Graduate School of Social Sciences, 2010.
- [16] K. Salmela-Aro, J.E. Nurmi, Self-Esteem During University Studies Predicts Career Characteristics 10 Years Later. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 463–477 (2007).
- [17] C.S. Dweck, Motivational Process Affecting Learning. *American Psychologist*, 41, 1040–1048 (1986).
- [18] J.G. Nicholls, Achievement Motivation: Conceptions of Ability, Subjective Experience, Task Choice, and Performance. *Psychological Review*, 91, 328–346 (1984).
- [19] P.R. Pintrich, Multiple Goals, Multiple Pathways: The Role of Goal Orientation in Learning and Achievement. *Journal of Educational Psychology*, 92, 544–555 (2000).
- [20] A.J. Elliot, The Hierarchical Model of Approach-Avoidance Motivation. *Motivation and Emotion*, 30, 111–116 (2006).
- [21] C. Ames, Classrooms: Goals, Structures, and Student Motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84, 261–271 (1992).
- [22] A.J. Elliot, M.A. Church, A Hierarchical Model of Approach and Avoidance Achievement Motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 218–232 (1997).

- [23] C.M. Mueller, C.S. Dweck, Praise for Intelligence can Undermine Children's Motivation and Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75, 33-52 (1998).
- [24] D. VandeWalle, Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57, 995-1015 (1997).
- [25] A.H. DeLange, N.W. VanYperen, B.I.J.M. VanDerHeijden, P.M. Bal, Dominant Achievement Goals of Older Workers and Their Relationship with Motivation-Related Outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 77, 118-125 (2010).
- [26] A.J. Elliot, K. Murayama, On the Measurement of Achievement Goals: Critique, Illustration, and Application. *Journal of Educational Psychology*, 100, 613-628 (2008).
- [27] J.M. Harackiewicz, K.E. Barron, P.R. Pintrich, A.J. Elliot, T.M. Thrash, Revision of Achievement Goal Theory: Necessary and Illuminating. *Journal of Educational Psychology*, 94, 638-645 (2002).
- [28] O. Janssen, N.W. VanYperen, Employees' Goal Orientations, the Quality of Leader-Member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47, 368-384 (2004).
- [29] N.W. VanYperen, A Novel Approach to Assessing Achievement Goals in the Context of the 2x2 Framework: Identifying Distinct Profiles of Individuals with Different Dominant Achievement Goals. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 32, 1432-1445 (2006).
- [30] M.A. Church, A.J. Elliot, S.L. Gable, Perceptions of Classroom Environment, Achievement Goals, and Achievement Outcomes. *Journal of Educational Psychology*, 93, 43-54 (2001).
- [31] N.W. VanYperen, O. Janssen, Fatigued and Dissatisfied or Fatigued but Satisfied? Goal Orientations and Responses to High Job Demands. *Academy of Management Journal*, 45, 1161-1171 (2002).
- [32] D. VandeWalle, S.P. Brown, W.L. Cron, J.W.J. Slocum, The Influence of Goal Orientation and Self-Regulation Tactics on Sales Performance: A Longitudinal Field Test. *Journal of Applied Psychology*, 84, 249-259 (1999).
- [33] K.E. Barron, J.M. Harackiewicz, Achievement Goals and Optimal Motivation: Testing Multiple Goal Models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 706-722 (2001).
- [34] A.J. Elliot, H.A. McGregor, S. Gable, Achievement Goals, Study Strategies, and Exam Performance: A Mediational Analysis. *Journal of Educational Psychology*, 91, 549-563 (1999).
- [35] C.A. Wolters, Advancing Achievement Goals Theory: Using Goal Structures and Goal Orientations to Predict Students' Motivation, Cognition, and Achievement. *Journal of Educational Psychology*, 96, 236-250 (2004).
- [36] J.L. Meece, P.J. Blumenfeld, R.H. Hoyle, Students' Goal Orientations and Cognitive Engagement in Classroom Activities. *Journal of Educational Psychology*, 80, 514-23 (1988).
- [37] A.J. Elliot, Approach and Avoidance Motivation and Achievement Goal. *Educational Psychologist*, 34, 169-189 (1999).

- [38] S.J. Finney, S.L. Pieper, K.E. Barron, Examining the Psychometric Properties of the Achievement Goal Questionnaire in a General Academic Context. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 365–382 (2004).
- [39] A.J. Elliot, H.A. McGregor, A 2×2 Achievement Goal Framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80, 501–519 (2001).
- [40] C.L. Porath, W.S. Bateman, Self-Regulation: From Goal Orientation to Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91, 185–192 (2006).
- [41] J.R. Hackman, G.R. Oldham, *Work Redesign*, Reading, MA: Addison-Wesley, 1980, 78-114.
- [42] J. Hakanen, A.B. Bakker, E. Demerouti, How Dentists Cope With Their Job Demands and Stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113, 479-487 (2005).
- [43] A. Bakker, E. Demerouti, The Job Demands-Resources Model: State of the Art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328 (2007).
- [44] R.M. Ryan, E.L. Deci, Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55, 68-78 (2000).
- [45] J.L. Farr, D.A. Hoffman, K.L. Ringenbach, Goal Orientation and Action Control Theory: Implications for Industrial and Organizational Psychology. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 8, 193–232 (1993).
- [46] T.F. Meijman, G. Mulder, "Psychological Aspects of Workload", in P.J.D. Drenth, H. Thierry (Ed.), *Handbook of Work and Organizational Psychology, Vol.2: Work Psychology*, Psychology Press, Hove, 1998, 5–33.
- [47] F. Eyi, *Critical Thinking as a Mediator Between Job Resources and Goal Achievement*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2010.
- [48] W.B. Schaufeli, A.B. Bakker, M. Salanova, The Measurement of Work Engagement with a Short Questionnaire: A Cross-National Study. *Educational and Psychological Measurement*, 66, 701-716 (2006).
- [49] T. Turgut, Çalışmaya Tutkunluk: İş Yükü, Esnek Çalışma Saatleri, Yönetici Desteği ve İş-Aile Çatışması ile İlişkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25, 155-179 (2011).
- [50] J.F. Hair, R.E. Anderson, R.L. Tatham, W.C. Black, *Multivariate Data Analysis*, Prentice Hall, New Jersey, 1998, 99.
- [51] S.B. Button, J.E. Mathieu, D.M. Zajac, Goal Orientation in Organizational Research: A Conceptual and Empirical Foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67, 26–48 (1996).
- [52] N.W. VanYperen, The Perceived Profile of Goal Orientation within Firms: Differences Between Employees Working for Successful and Unsuccessful Firms Employing Either Performance-Based Pay or Job-Based Pay. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 12, 229-243 (2003).
- [53] N.W. VanYperen, L.J. Renkema, Performing Great and the Purpose of Performing Better than Others: on the Recursiveness of the Achievement Goal Adoption Process. *European Journal of Social Psychology*, 38, 260–271 (2008).
- [54] D. VandeWalle, Why Wanting to Look Successful Doesn't Always Lead to Success. *Organizational Dynamics*, 30, 162-171 (2001).

- [55] B.M. Bass, Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13, 26-40 (1985).