

Belirsiz Görevde Öz-Yönetim ve Motivasyon

Fatma Yılmaz¹

Özet

Bu bölümde, iş tanımlarının netleşmediği ve belirsizliğin hâkim olduğu örgütsel ortamlarda bireylerin öz-yönetim becerilerinin önemi ele alınmaktadır. Öz-yönetim, bireyin duygusal tepkilerini, içsel süreçlerini ve kişisel kaynaklarını bilinçli biçimde düzenleme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Kuramsal açıdan öz-yönetim, ön düşünme, performans izleme ve öz-yansıtma olmak üzere üç temel aşamada ele alınmaktadır. Günümüzde çalışan motivasyonunu artırması ve örgütsel rekabet avantajı sağlaması nedeniyle öz-yönetim kavramı akademik literatürde giderek artan bir ilgi görmektedir. Bireylerin motivasyonel süreçlerini açıklamaya yönelik kapsamlı bir çerçeve sunan Öz-Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory – SDT), özerklik, yeterlik ve ilişkisellik olmak üzere üç temel psikolojik ihtiyacın öz-yönetim becerilerinin gelişiminde belirleyici olduğunu ileri sürmektedir. Uygulama boyutunda ise öz-liderlik, işi yeniden yapılandırma (job crafting) ve öz-etkililik gibi kavramların, bireyin işine yönelik sahiplenme ve sorumluluk algısıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir. Ayrıca destekleyici bir örgütsel iklimi oluşturulması, gerekli kaynakların sağlanması ve çalışanlara uygun düzeyde özerklik tanınmasının, öz-yönetim becerilerinin gelişimini olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir.

1. Giriş

Yönetim bilimi uzun yıllar boyunca toplumların, örgütlerin, grupların ve bireylerin dışsal yönlendirme süreçlerine odaklanmıştır. Bu odaklanma, bireyin kendi davranışlarını, düşüncelerini ve iş alışkanlıklarını kontrol etme becerisi olan öz-yönetim kavramının büyük ölçüde göz ardı edilmesine neden olmuştur (Mischel, 1973, s. 253). Oysa bireyin kendi üzerindeki yönetimi, yalnızca bireysel performansına bağlı olmamakla birlikte, aynı zamanda örgütsel etkinliğin temelini de oluşturmaktadır. Luthans ve Davis (1979),

1 Dr. Öğr. Üyesi, Avrasya Üniversitesi, fatma.yilmaz@avrasya.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2288-4105.

yönetim araştırmalarının genel olarak toplumu, kurumları, grupları ve bireyleri dolaylı olarak yönetmeye odaklandığını buna karşılık bireyin kendisini nasıl daha etkili yöneteceğine ilişkin konuların neredeyse hiç dikkate alınmadığını belirtmektedir. Oysa öz-yönetim bireyin verimliliğini artırmanın yansıra liderlik etkinliği, çalışan motivasyonu ve örgütsel başarıda da belirleyici rol oynamaktadır.

Öz-yönetim yaklaşımları, özellikle zaman yönetimi, hedef belirleme ve kişisel disiplini sağlama gibi konularda, kişilerin görevlerini etkin bir biçimde yerine getirmelerinde büyük yarar sağlamaktadır (Gaetani vd., 1983; Milligan ve Hantula, 2005). Ayrıca bireylerin doğrudan gözlemlenmesinin mümkün olmadığı iş ortamlarında, öz-yönetim uygulamaları etkili bir alternatif olarak öne çıkmaktadır. Özellikle çok vardiyalı sistemle çalışan ve yüksek sayıda iş gücüne sahip büyük ölçekli işletmelerde, sağlık ve güvenlik uygulamalarını desteklemek amacıyla öz-yönetim yaklaşımları tercih edilebilmektedir (Gravina vd., 2008). Son yıllarda, öz-yönetim uygulamalarının örgütsel rekabet gücü üzerindeki olumlu etkileri akademik çevrelerde daha fazla dikkat çekmektedir. Bu bağlamda öz-yönetime ilişkin araştırmalara olan ilgi giderek artmaktadır (Hickman ve Geller, 2005, s. 4).

Dolayısıyla öz-yönetim bireyin kendi davranışlarını düzenlemesi yoluyla hem kişisel hem de örgütsel düzeyde verimliliği artıran temel bir yönetim yaklaşımıdır. Özellikle dışsal denetimin sınırlı olduğu ortamlarda etkili bir araç olarak öne çıkmaktadır. Yönetim literatüründe giderek artan önemi, bu alanın daha fazla araştırma ve uygulama ile desteklenmesi gerektiğini göstermektedir.

2. Öz-Yönetim

2.1. Öz-Yönetimin Kavramı

Öz-yönetim (self-management) kökeni itibarıyla psikoloji bilimine ve bireysel etkinlik alanlarına dayanan çok boyutlu bir yeterlilik alanı olarak tanımlanmaktadır (McShane vd., 2008). Bu kavram bireyin içsel süreçlerini, duygusal tepkilerini ve kişisel kaynaklarını bilinçli bir biçimde kontrol edebilme ve yönlendirebilme kapasitesini ifade eder (McShane vd., 2008). Öz-yönetim becerileri, tepkisel ve yıkıcı eğilimleri dengeleme, tutarlı davranışlar sergileme, değişime açık olma, performansa ve fırsatlara yönelik motivasyonu sürdürebilme, başarısızlık durumlarında dahi iyimserliği koruyabilme yeterliliklerini kapsar (Bakker, 2017, s. 70). Bu bağlamda öz-yönetim, yalnızca duyguların ve tepkilerin bastırılması süreci olarak değil, aynı zamanda bireyin davranışlarını bilinçli şekilde düzenleme ve kişisel kaynaklarını belirlenen amaçlar doğrultusunda etkili biçimde kullanma becerisi olarak ele alınmaktadır (Unsworth ve Mason, 2016, s. 368).

Dolayısıyla öz-yönetim bireyin kendi içsel dünyasını düzenleme kapasitesinin yansıması iş yaşamında ve sosyal çevrelerde karşılaşılan değişken durumlara etkin biçimde uyum sağlama becerisini kapsamaktadır. Etkili öz-yönetim yetkinliği, bireylerin hedeflerine ulaşma süreçlerinde sürdürülebilir motivasyon ve davranışsal istikrar geliştirmelerine katkı sağlamaktadır. Etkili öz-yönetim yetkinliği bu yönüyle hem bireysel performansı hem de örgütsel başarıyı destekleyen temel bir psikolojik yapı taşı olarak öne çıkmaktadır.

2.2. Öz-Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Öz-yönetim kavramının tarihsel temelleri Antik Yunan felsefesine kadar uzanmaktadır. Özellikle Stoacı düşünürler Epiktetos ve Marcus Aurelius, bireyin kendi iç dünyasını ve duygularını kontrol etmesini ahlaki bir erdem olarak değerlendirmiştir. Bu yaklaşımda zihinsel disiplin, tutkuların bastırılması ve içsel denge, kişisel mutluluğun temel unsurları arasında sayılmıştır (Epictetus, 2008). Bu felsefi bakış açısı, öz-yönetimi yalnızca bir davranışsal beceri olarak değil, bireyin karakter gelişimine hizmet eden etik bir süreç olarak konumlandırmıştır. Aydınlanma dönemine gelindiğinde öz-yönetim daha bireysel ve rasyonel bir çerçeveye kavuşmuştur. Kant (1997), ahlaki özerklik ilkesini merkeze alarak bireyin kendi koyduğu evrensel yasalar doğrultusunda davranmasını etik eylemin temel şartı olduğunu belirtmiştir. Böylece öz-yönetim akıl ve irade yoluyla bireysel davranışların yönlendirilmesi anlamında, modern etik ve psikolojik kuramların teorik altyapısını oluşturmuştur.

20. Yüzyılın başlarında, davranışçı yaklaşım, bireyin davranışlarını pekiştirme ilkeleri ve dışsal uyarıcılarla açıklayarak öz-kontrol kavramını deneysel bir düzleme taşımıştır (Skinner, 1953; Rotter, 1966, s. 3). 1970 ve 1980'li yıllarda Bandura'nın sosyal bilişsel kuramı, öz-yönetim alanında bir paradigma değişimi yaratmıştır. Bandura (1977a), bireyin belirli görevleri başarıya kapasitesine olan inancını ifade eden öz-yeterlik (self-efficacy) kavramını geliştirerek öz-yönetim süreçlerinin bilişsel ve motivasyonel yönlerini vurgulamıştır.

Öz-yönetimin öğrenme ve bireysel performans bağlamında sistematik biçimde ele alınması ise Zimmerman'ın geliştirdiği öz-düzenleme modelleri ile gerçekleşmiştir. Öz-yönetim süreci üç temel aşamada tanımlanmaktadır Zimmerman (1989, 2000). Ön düşünme (goal setting), performans kontrolü (monitoring) ve öz-yansıtma (self-reflection). Bu aşamalar, bireyin kendi öğrenme hedeflerini belirlemesi, süreci izlemesi ve hatalardan öğrenerek stratejilerini geliştirmesi bakımından önemli görülmektedir. "21.yüzyıl"a gelindiğinde ise öz-yönetim, dijitalleşme, uzaktan çalışma modelleri, artan görev belirsizliği ve proaktif iş davranışları bağlamında stratejik bir yetkinlik olarak öne çıkmaktadır.

Bu bağlamda öz-yönetim antik felsefi temellerden psikolojik kuramlara, oradan da çağdaş örgütsel uygulamalara uzanan tarihsel gelişim süreci içerisinde, bireyin kendi davranışlarını ve kaynaklarını etkili biçimde yönlendirmesine imkân sağlayan çok yönlü bir kavram haline gelmiştir. Bu evrimsel süreç, öz-yönetimi modern çalışma yaşamının vazgeçilmez bir yetkinliği olarak konumlandırmaktadır.

2.3. Görev Belirsizliği Ortamında Çalışanın Proaktif Rolü

Görev belirsizliği bireyin hangi yöntemlerle ne zaman ve hangi standartlara göre görevini yerine getirmesi gerektiğine dair yeterli bilgiye sahip olmamasıdır (Rizzo vd.,1970, s. 152). Benzer şekilde, bireyin bir rolü yerine getirirken nasıl davranması gerektiği konusundaki belirsizlik, bu durumu daha da pekiştirmektedir (Peterson vd., 1995, s. 431). Görev belirsizliği hem örgütsel yapıdaki rol tanımlarının yetersizliğinden hem de bireysel farklılıklardan kaynaklanabilmektedir. Bu tür belirsizlikler, çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık, stres ve işten ayrılma eğilimleri üzerinde olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Chen vd., 2011, s. 688-689). Böylesi belirsiz ortamlarda örgütlerin sürdürülebilirliği yalnızca yöneticilerin alacağı kararlarla sınırlı değildir. Aynı zamanda çalışanların proaktif davranış sergileme kapasitesi örgütün sürdürülebilirliği ile doğrudan ilişkilidir.

Proaktif davranış, bireyin mevcut durumu pasif biçimde kabullenmek yerine, olası sorunları önceden fark ederek bu sorunlara yönelik değişim başlatma girişimini ifade eder (Crant, 2000, Parker vd., 2010). Proaktif bireyler yalnızca verilen görevleri yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda süreçleri iyileştirir, rol ötesi katkılar sunar ve geleceğe dönük stratejik çözümler önerirler (Parker ve Collins, 2010, s. 634). Bu süreç, öz-yönetim, öz-yeterlik ve öz-yönlendirme gibi kişisel kaynakların etkin biçimde kullanılmasıyla desteklenmektedir (Manz ve Sims, 2001). Ancak proaktif davranışın ortaya çıkışı yalnızca bireysel eğilimlerle açıklanamaz. Destekleyici örgütsel iklim, dönüşümcü liderlik ve psikolojik güven ortamı da bu tür davranışların gelişiminde belirleyici etkenlerdir (Den Hartog ve Belschak, 2012, s. 196).

Bu çerçevede görev belirsizliği ile karakterize olan örgütsel ortamlarda proaktif davranış hem bireysel performansın yükseltilmesi hem de örgütün etkinliğinin, yenilikçilik kapasitesinin ve rekabet gücünün artırılması açısından kritik bir rol oynamaktadır.

3. Kuramsal Çözümleme

3.1. Öz-Belirleme Teorisi

Öz-Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory-SDT) bireylerin motivasyonlarını, davranışlarını ve psikolojik gereksinimlerini anlamaya yönelik bütüncül bir yaklaşımdır. Ryan ve Deci'nin geliştirdiği bu teori, bireylerin doğuştan gelen gelişimsel eğilimlerine, öğrenmeye yönelik içsel motivasyonlarına ve çevreyle etkileşim kapasitelerine vurgu yapmaktadır. Bu teoriye göre bireyler yalnızca dışsal ödül ya da cezalara tepki vermekle kalmaz. Bireyler, aynı zamanda içsel olarak anlamlı buldukları etkinliklere yönelme eğilimindedir (Ryan ve Deci, 2000b, s. 65).

SDT bir meta-teori olarak yapılandırılmış altı özgün mini teoriden oluşur. Her bir alt teori, bireylerin yaşamlarının farklı alanlarında sergiledikleri motivasyonel eğilimleri açıklamak üzere geliştirilmiştir. Bu çerçevede “Bilişsel Değerlendirme Teorisi” bireyin özerklik ve yetkinlik algılarının çevresel faktörler aracılığıyla nasıl biçimlendiğini ve bu faktörlerin içsel motivasyonu nasıl etkilediğini analiz eder (Deci ve Ryan, 1985). “Organizma Bütünleşme Teorisi” dışsal motivasyonun içselleştirilme süreçlerini açıklar. “Nedensellik Yönelimleri Teorisi” bireyin genel motivasyon yönelimlerini öznel kontrol algılarına dayalı olarak değerlendirir. “Temel Psikolojik İhtiyaçlar Teorisi” bireylerin yaşam doyumu, psikolojik iyi oluşu ve zihinsel sağlığı açısından özerklik, yetkinlik ve ilişkililik gibi üç temel ihtiyacın işlevini açıklar (Ryan ve Deci, 2000b, s. 65). “Hedef İçeriği Teorisi” bireyin benimsediği hedeflerin içsel ya da dışsal niteliklerini inceler (Kasser ve Ryan, 1996, s. 411). “İlişki Motivasyonu Teorisi” bireyin yakın ilişkilerinde bu psikolojik ihtiyaçları nasıl karşıladığına ve etkilerine odaklanır (La Guardia ve Patrick, 2008, s. 204).

SDT'nin uygulama alanı oldukça geniştir. Eğitim (Reeve ve Lee, 2014, s. 529), iş yaşamı (Fernet, 2013, s. 3), sağlık davranışları (Ryan ve Deci, 2000b, s. 70), spor (Pelletier vd., 2001, s. 283), dinî yaşantı (Soenens vd., 2012, s. 258) ve sosyal önyargılar (Legault vd., 2007, s. 734) gibi farklı bağlamlarda birey davranışlarının açıklanmasında etkin biçimde kullanılabilir. Bu teorinin temelini oluşturan üç evrensel psikolojik ihtiyaç “özerklik, yetkinlik ve ilişkililik” olarak tanımlanır. Özerklik, bireyin kendi davranışlarını özgürce yönlendirebilme kapasitesini ifade eder (Deci ve Ryan, 1985). Yetkinlik, bireyin çevresi üzerinde etkili olabileceğine dair inancı ve zorluklarla başa çıkma becerisini yansıtır (Harter, 1978, s. 40). İlişkililik ise bireyin sosyal bağlar kurma ihtiyacına işaret eder (Baumeister ve Leary, 1995, s. 507). Bu ihtiyaçların desteklenmesi durumunda, bireyler daha yüksek motivasyon, daha iyi psikolojik sağlık ve sosyal uyum sergilerken; bu ihtiyaçların karşılanmaması

halinde ise motivasyonel düşüş, psikolojik rahatsızlıklar ve davranışsal sorunlar ortaya çıkabilir (Ryan ve Deci, 2000b, s. 70)

Bu bağlamda öz-Belirleme Teorisi bireyin psikolojik gereksinimlerine vurgu yapan, motivasyonu destekleyen, çevrelerin bireysel gelişim ve toplumsal uyum üzerindeki önemini vurgulayan güçlü ve kapsayıcı bir teorik çerçeve sunmaktadır. Bu yönüyle SDT bireylerin kendilerini gerçekleştirmeleri ve sağlıklı sosyal ilişkiler kurmaları adına önemli bir bilimsel temel sağlamaktadır.

3.2. İçsel Motivasyon Artışı

İçsel motivasyon bireyin ödül, ceza ya da dışsal yönlendirme olmaksızın bir etkinliği ilgi, merak ya da keyif için gerçekleştirme eğilimidir. Bu eğilim bireyin doğuştan sahip olduğu potansiyeli kullanma, yeni deneyimler edinme ve kapasitesini geliştirme ihtiyacının doğal bir yansımasıdır. Çocukların oyun oynama ve keşfetme davranışları, bu eğilimin erken dönem örnekleri arasında yer almaktadır (Gagné ve Deci, 2005, s. 33-334).

İçsel motivasyon bireyin bilişsel, sosyal ve duygusal gelişimi açısından belirleyici bir role sahiptir. Özellikle bireyin kendi ilgi alanlarıyla örtüşen etkinliklerle uğraşması, bilgi edinimi, beceri gelişimi ve kişisel tatmin açısından olumlu katkılar sunar (Ryan ve Deci, 2000a, s. 56). Dahası içsel motivasyon yalnızca çocukluk dönemine özgü bir durum olmayıp yaşam boyu öğrenme, yaratıcılık, üretkenlik ve genel psikolojik iyi oluş üzerinde sürdürülebilir etkiler yaratır. Bu tür motivasyonla hareket eden birey, herhangi bir dışsal baskıdan bağımsız biçimde, öz iradesiyle ve özgürce davranış sergiler (Deci vd., 1991, s. 28).

Özellikle bireyin ilgi alanlarıyla uyumlu etkinliklerle uğraşması, bilgi ve yeteneklerinin gelişimine katkı sağlar. İçsel motivasyonla hareket eden birey, baskı ya da ödül beklentisi olmaksızın kendi iradesiyle ve özgürce eylemlerde bulunur (Deci, vd.,1991, s. 328). Ancak her birey, farklı etkinlikler için farklı düzeylerde içsel motivasyona ihtiyaç duyabilir. Bir kişi için içsel olarak motive edici olan bir faaliyet, başka biri için aynı etkiyi yaratmayabilir (Ryan ve Deci, 2000a, s. 56). Bu noktada, Bilişsel Değerlendirme Teorisi'ne göre bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarının sosyal çevre tarafından desteklenmesi ya da engellenmesi, içsel motivasyonu doğrudan etkileyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Ryan ve Deci, 2000b, s. 71).

Bu çerçevede içsel motivasyon bireyin doğasında var olan bir gelişimsel eğilimdir. Ancak bu eğilimin sürekliliği ve işlevselliği, yalnızca bireysel faktörlerle sınırlı değildir. Bilişsel Değerlendirme Teorisi, bu noktada özerklik ve yetkinlik ihtiyaçlarına verilen sosyal desteğin belirleyici olduğunu vurgular.

4. Uygulama Modelleri

4.1. Öz-Liderlik

Öz- liderlik kavramı, literatürde ilk kez Manz (1983) tarafından ortaya atılmıştır. Bu kavram, bireyin kendi davranışlarını yönlendirme ve içsel güdülerle harekete geçme süreci olarak tanımlanmıştır. Manz ve Sims (1991), öz-liderliği bireyin kendi kendine liderlik etme becerisi olarak açıklamış ve bu sürecin öğrenilebilir bir strateji olduğunu vurgulamışlardır. Bu anlayışa göre, birey kendi davranışlarını gözlemleyebilir, bu davranışları değerlendirebilir ve istenmeyen tutumlarını düzeltme yönünde bilinçli değişiklikler gerçekleştirebilir (Neck, 1996).

Literatürde, öz liderliğin temel unsurları, bireyin yüksek standartlar belirlemesi, içsel motivasyon geliştirmesi ve kendi kendini yönetmeye yönelik stratejiler uygulaması olarak tanımlanmaktadır Manz (1986). Bu stratejiler, bireyin iş yaşamındaki performansını artırmayı hedefleyen bilişsel ve davranışsal stratejileri kapsamaktadır (Boss ve Sims, 2008, s. 142). Diğer yandan öz liderlik sürecinin sadece bireysel değil aynı zamanda örgütsel ortam tarafından da desteklenmesi gerektiği savunulmaktadır Manz ve Sims (1991), Bu görüşe paralel olarak öz liderliğin, liderlerin destekleyici bir rol üstlenmesini sağladığı ve bireylerin görev üzerindeki denetim gücünü artırdığı ileri sürmektedir (Lovelace vd., 2007).

Öz-liderlik bireysel düzeyde ele alındığında, üç temel stratejik yaklaşımla açıklanmaktadır. Davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeline dayalı stratejiler. Davranış odaklı stratejiler, bireyin davranışlarını planlama, gözleme ve değerlendirme süreçlerini kapsar. Doğal ödül stratejileri, bireyin motivasyonunu artırmayı hedefler. Yapıcı düşünce modeline dayalı stratejiler ise olumsuz düşünce kalıplarını dönüştürmeyi ve olumlu içsel diyalog geliştirmeyi kapsar (Neck ve Houghton, 2006, s. 273).

Dolayısıyla öz- liderlik, bireyin kendi davranışlarını içsel motivasyon ve öz denetimle yönlendirebilmesini temel alan, öğrenilebilir stratejiler bütünüdür. Bu liderlik biçimi, bireylerin hem kişisel hem de örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşmalarını sağlar. Bilişsel ve davranışsal stratejilere dayalı olarak geliştirilen öz liderlik becerileri, bireysel performansı artırırken aynı zamanda örgütlerin yenilikçi ve esnek yapılar geliştirmesine katkı sunar. Bu yönüyle öz liderlik, modern liderlik yaklaşımları içinde hem bireyler hem de örgütler açısından giderek önem kazanmaktadır.

4.2. İşi Yeniden Şekillendirme (Job Crafting)

İşi yeniden şekillendirme çalışanların işlerini daha anlamlı, tatmin edici ve motive edici hale getirmek amacıyla kendi inisiyatifleriyle işin talepleri ve kaynakları üzerinde yaptıkları proaktif değişiklikleri kapsar (Tims vd., 2012, s. 178). Bu yaklaşım, klasik iş tasarımı modellerinden farklı olarak, işin üstten aşağıya değil, çalışanın katılımıyla tabandan şekillendiğini savunur. Wrzesniewski ve Dutton (2001) işi yeniden şekillendirmeyi, çalışanların işlerini kendi değerleri, ilgileri ve motivasyonları ile uyumlu hale getirme çabası olarak tanımlamaktadır. Bu süreçte temel varsayım, çalışanlar yalnızca verilen görevleri yerine getiren pasif bireyler değil, aynı zamanda iş süreçlerine aktif şekilde katılarak görevlerini, ilişkilerini ve iş algılarını yeniden organize eden proaktif aktörlerdir.

İş şekillendirmenin üç temel boyutta incelenmektedir Berg vd. (2008). Birinci boyut, kaynakların artırılması ve yapılandırılmasıdır. Bu boyut, çalışanların işlerini kolaylaştırmak için işle ilgili kaynakların artırılmasını ve sosyal destek sağlanmasını içerir. İkinci boyut, zorlukların artırılmasıdır; burada birey, kendini geliştirmek amacıyla zorlu görevler talep eder. Üçüncü boyut ise taleplerin azaltılmasıdır ve iş yükünü hafifletmeyi, stres yaratan görevlerden kaçınmayı hedefler.

İş şekillendirme çeşitli bireysel ve örgütsel değişkenlerle güçlü ilişkiler içerisindedir. Bu proaktif davranış biçiminin örgütsel destek, öz-yeterlilik, özerklik, işe bağlılık, tükenmişlik, performans ve yaratıcılık gibi birçok önemli faktör üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir (Bakker vd., 2012; Tims vd., 2012; Petrou vd., 2012; Zeijen vd., 2018). Özellikle monoton ya da tekrarlayıcı görevlerin ağırlıkta olduğu işlerde, çalışanların işlerini yeniden şekillendirmesi iş tatminini ciddi oranda artırmakta ve motivasyonu desteklemektedir (Robbins ve Judge, 2013). İşlerin yeniden şekillendirilmesi aynı zamanda kuşaklar arası farklılıkların dengelenmesinde ve çalışan bağlılığının sürdürülmesinde de stratejik bir rol oynamaktadır (Twenge, 2006). İş şekillendirme, sadece olumlu iş deneyimlerinin artırılmasını değil; aynı zamanda stresli görevlerden uzak durarak işin psikolojik ve fiziksel yükünün azaltılmasını da içerir (Parker ve Endler, 1996).

Nitekim işi yeniden şekillendirme, çalışanların iş ortamına aktif katılımını sağlayan, anlam ve motivasyon oluşturan stratejik bir iş tasarımı yöntemidir. İşi yeniden şekillendirme, bireysel tatmin ve örgütsel verimlilik arasında köprü kurmakta; çalışan bağlılığı, performans ve yenilikçilik gibi çıktılar üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır. Etkili bir iş şekillendirme süreci, yalnızca bireysel inisiyatife değil, aynı zamanda örgütsel desteğe dayalı olarak yapılandırılmalıdır.

4.3. Öz-Etkililik

Öz-etkililik kavramı, bireyin kendi kapasitesine dair algısını temel alan önemli bir psikolojik değişkendir. Bu kavram, ilk olarak Bandura (1977a) tarafından “self-efficacy” terimiyle psikoloji literatürüne kazandırılmıştır. Türkçeye ise farklı çevirilerle girmiştir: Senemoğlu (1998) bu kavramı “öz-yeterlilik” olarak aktarırken, Aksayan ve Gözümlü (1999) “öz etkililik” terimini tercih etmiştir. Türkiye’de bu iki kavram, genellikle eşanlamlı olarak kullanılmakta ve birbirinin yerine geçebilmektedir. Öz-etkililik, bireylerin belirli bir performansı sergilemelerine olanak tanıyan davranışları planlama ve uygulama kapasitelerine ilişkin öznel yargılarıdır (Bandura,1977a). Bu kavram, bireyin belirli bir eylemi başarıyla gerçekleştirebilme ya da olaylar üzerinde kontrol kurabilme algısı ve belirli bir performans düzeyine ulaşma kapasitesine dair inancı olarak da tanımlanmaktadır Aksayan ve Gözümlü (1999). Bu bağlamda öz-etkililik, bireyin kendisini yeterli, etkili ve başarılı hissetmesine dayanan bir bilişsel algı sistemi olarak değerlendirilebilir (Yardımcı ve Başbakkal, 2010, s. 322).

Öz etkililik algısı bireyin eylemlerinin güçlü bir yordayıcısı olarak davranış değişimini desteklemede kritik rol oynamaktadır (Bandura,1982, s. 124). Öte yandan öz- etkililik, bireysel performans, çalışması güçlendirme, iş doyumunu, stresle başa çıkma kapasitesi, eğitim süreçlerine katılım, girişimcilik eğilimleri ve liderlik davranışları üzerinde belirleyici etkileri olduğu ifade edilmektedir (Bandura, 2000; 2002). Yüksek öz yeterliliğe sahip bireyler, bilişsel farkındalık becerilerini daha etkin kullanarak üstlendikleri görevlerin gerekliliklerini daha iyi anlamakta ve uygun stratejiler geliştirebilmektedir (Çetin, 2009, s. 133). Ayrıca yüksek öz-etkililik bireyin içsel motivasyonunu artırmakta, başarı hissini pekiştirerek daha zorlayıcı, riskli ve karmaşık görevleri tercih etmesini kolaylaştırmaktadır. Buna karşılık düşük öz etkililik seviyesi; depresyon, kaygı ve çaresizlik gibi olumsuz psikolojik durumları tetikleyebilir, bireyin öz güvenini zayıflatabilir ve kendi potansiyeline ilişkin olumsuz yargılarda bulunmasına neden olabilir (Yiğitbaşı ve Yetkin, 2003, s. 7-8).

Öz-etkililiği artıran dört temel kaynak bulunmaktadır Bandura (1977a). Birinci kaynak, doğrudan yaşantılardır. Bu kaynak bireyin geçmişte gerçekleştirdiği başarılı performanslar öz- etkililik inancını güçlendirirken, tekrarlayan başarısızlık deneyimlerinin bu inancı zayıflatabildiğini belirtir. İkinci kaynak, dolaylı yaşantılardır; başkalarının başarılarının gözlemlenmesi bireyin kendi kapasitesini geliştirmesine katkı sağlar. Üçüncü kaynak, sözel iknadır; destekleyici ve yapılandırıcı geri bildirimlerin bireyin öz-etkililik algısını olumlu yönde etkileyebileceğini ifade eder. Dördüncü kaynak ise fizyolojik ve

duygusal durumlardır; bireyin stres düzeyi, ruh hali, kaygı seviyesi ve bedensel tepkilerinin, öz etkililik inancının şekillenmesinde etkili olabileceğini belirtir.

Dolayısıyla öz-etkililik bireyin davranışlarını yönlendiren, başarı düzeyini etkileyen ve zorluklarla başa çıkma kapasitesini güçlendiren temel bir psikolojik yapı olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda bireylerin gerek eğitim gerekse iş yaşamında performans ve başarı düzeylerini artırmaya yönelik stratejilerin sistematik biçimde ele alınması büyük önem taşımaktadır.

5. Yöneticinin Rolü

5.1. Öz-Yönetimi Destekleyen Örgütsel İklim

Örgüt iklimi kavramı ilk olarak Lewin'in çalışmalarına dayanan kuramsal çerçeve içinde literatüre kazandırılmış ve 1960'lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır (Litwin ve Stringer, 1968). Örgüt iklimi, bir işletmeyi diğer işletmelerden ayıran, uzun süre varlığını sürdürebilen ve örgüt içerisindeki çalışanların davranışlarını yönlendirmeye yardımcı olan nitelikler bütünüdür Forehand (1968). Bir başka deyişle örgüt iklimi, iş çevresine ve bu çevrede çalışan bireylere ilişkin doğrudan ya da dolaylı olarak algılanan, çalışanların motivasyonunu ve davranışlarını etkilediği kabul edilen ölçülebilir özellikler kümesi olarak tanımlanır Litwin ve Stringer (1968). "Birey için kişilik ne ise, örgüt için de iklim odur" (Halpin, 1966) biçimindeki ifade, örgüt ikliminin örgütün kişiliğiyle bütünlük bir yapı olduğunu vurgulamaktadır.

Örgüt iklimi, zaman içinde gelişen ve çok sayıda etkenden beslenen dinamik bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, kısa vadeli müdahalelerle köklü bir iklim değişikliği sağlanması beklenmemektedir. Liderlik tarzı, örgütsel yapı, iletişim biçimleri, kültürel değerler, çalışanlar arası ilişkiler ve fiziksel çalışma koşulları gibi pek çok unsur, örgüt ikliminin oluşumunda doğrudan belirleyici rol oynamaktadır (Taştan, 2014, s. 92). Bu bağlamda, yöneticilerin karar alma tarzları, çalışanlarla kurduğu iletişim, şeffaflık ve adalet algısı gibi unsurlar, iklimin pozitif ya da negatif yönlü şekillenmesinde etkili olmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi çalışanların huzur ve memnuniyetini sağlamaktadır. Aynı zamanda saygı, destek, girişimcilik, yenilikçilik, iş birliği ve yüksek performans gibi bireysel potansiyellerin ortaya çıkmasına imkân tanımaktadır. Bu tür bir iklim, örgüt açısından stratejik bir avantaj sağlayarak uzun vadeli başarıya katkıda bulunur (Levy, 2013). Buna karşın olumsuz bir örgüt iklimi, örgüt içinde korku, kriz ortamı, kaygı, saldırganlık, tükenmişlik, yüksek iş gücü devri, örgüt içi siyaset, umutsuzluk ve verimlilikte düşüş gibi pek çok olumsuz duruma yol açabilir (Michele, 2010).

Bu bağlamda örgüt iklimi, çalışanların örgüte ilişkin algılarını yansıtan temel bir yapıdır. Liderlik, iletişim, örgütsel düzenlemeler ve kültürel özellikler bu yapının olunmasında belirleyici olmaktadır. Olumlu bir örgüt iklimi, çalışanların gelişimi ve performansı üzerinde olumlu etkiler yaratırken, olumsuz iklim koşulları iş doyumсуuzluğu, stres ve verimlilik kaybı gibi örgütsel sorunlara neden olmaktadır. Dolayısıyla, örgütlerde güvene dayalı ve destekleyici bir iklimin oluşturulması, çalışan refahı ve örgütsel süreklilik açısından önem taşımaktadır.

5.2. Yöneticilerin Kaynak Sağlama Rolü ve Örgüt İklimine Etkisi

Örgütler, yapısal ve bireysel farklılık gösteren sosyal sistemlerdir. Bu farklılıklar yetki, sorumluluk ve beklentilere yansımaktadır (Sökmen, 2010). Yöneticinin rolleri bağlamında Mintzberg (1975, s. 289) stratejik pozisyonu gereği farklı görevleri üstlendiğini ve bu görevlerin örgütsel etkinlik açısından belirleyici olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde, Mintzberg (1973), yöneticinin temel işlevlerinden birinin kaynakların planlanması, temin edilmesi ve etkili bir biçimde kullanılması olduğunu vurgular. Bu kaynaklar yalnızca fiziksel veya finansal boyutta değerlendirilmemelidir. Bilgi, zaman, iletişim kanalları, eğitim olanakları ve teknolojik altyapı da yöneticinin yönetim sorumluluğu altındaki kritik unsurlar arasında yer almaktadır. Kaynakların yönetimi, örgüt ikliminin oluşumu açısından belirleyici bir faktördür. Robbins ve Coulter (2014), etkili bir kaynak yönetiminin çalışanların iş ortamına yönelik algılarını şekillendirdiğini ve bu durumun örgüt iklimini doğrudan etkilediğini ifade etmektedir.

Bu çerçevede yöneticiler, yalnızca karar verici ya da süreç denetleyicisi rolleriyle sınırlı değildir. Özellikle kaynakların planlanması, sağlanması ve etkin biçimde yönetilmesi süreçlerinde yöneticilerin üstlendikleri stratejik rol, örgüt ikliminin oluşumu ve sürdürülebilirliği açısından belirleyici niteliktedir. Çalışanlara yönelik güven, destek ve adalet duygusunu besleyen kaynak yönetimi uygulamaları, örgütsel bağlamda pozitif bir örgüt ikliminin oluşmasına katkı sağlamaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, kuramsal yaklaşımlar ve uygulama modelleri kapsamında, çalışanın görevini yalnızca pasif biçimde yerine getiren bir kişi olmaktan çıkarak, kendi davranışlarını ve motivasyonunu bilinçli biçimde yönlendiren aktif bir konuma dönüşümünü çok boyutlu bir yaklaşımla ele almıştır. Bu dönüşüm sürecinde öz-yönetim, öz-liderlik, içsel motivasyon, öz-etkililik, işi yeniden şekillendirme ve örgütsel iklim gibi kavramların, kişinin yalnızca bireysel başarı düzeyini değil, aynı zamanda örgütlerin etkinlik, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik

kapasitelerini de doğrudan etkilemektedir. Özellikle günümüz rekabetçi ve belirsiz görev ortamlarında, çalışanların proaktif roller üstlenmeleri ve kendi psikolojik kaynaklarını kullanabilmeleri örgütsel başarı açısından bir gereklilik hâline gelmiştir. Bununla birlikte, bireysel çabaların tek başına yeterli olmadığı bu süreçte yöneticilerin destekleyici liderlik anlayışını benimsemesi, geliştirici ve kolaylaştırıcı roller üstlenmesi ve gerekli kaynakları sağlaması güven temelli bir örgüt iklimi oluşturulmasını bakımından önem taşımaktadır.

Bu bağlamda yöneticilerin, çalışanların özerklik ve yetkinlik algılarını desteklemekle birlikte, katılımcı ve güven temelli liderlik yaklaşımlarını benimseyerek işi yeniden şekillendirmeyi teşvik eden esnek iş tasarımları geliştirmeleri önemlidir. Ayrıca fiziksel ve finansal kaynakların yanında bilgiye erişim, eğitim olanakları ve teknolojik altyapı gibi bilişsel ve psikososyal kaynaklara öncelik verilmesi önerilmektedir.

Kaynakça

- Aksayan, S. ve Gözüm, S. (1999). Öz-Etkililik-Yeterlik Ölçeği'nin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerliliği, Atatürk Üniv. *Hemşirelik Yüksekokul Dergisi*, 2(1),21-34.
- Bakker, A. B., Tims, M., ve Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378. <https://doi.org/10.1177/0018726712453471>
- Bakker, A. B. (2017). Strategic and proactive approaches to work engagement. *Organizational Dynamics*, 46 (2), 67-75. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.04.002>.
- Bandura, A. (1977a). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84. 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122-147.
- Baumeister, R., ve Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Berg, J. M., Dutton, J. E., ve Wrzesniewski, A. (2008). What is job crafting and why does it matter? University of Michigan Ross School of Business. <https://positive-orgs.bus.umich.edu/articles/what-is-job-crafting-and-why-does-it-matter>.
- Boss, A. D. ve Sims, H. P. (2008). Everyone Fails! Using Emotion Regulation and Self-Leadership for Recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 23, 135–150.
- Chen, J., Silverthorne, C., ve Hung, J. Y. (2011). Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(7), 682–698. <https://doi.org/10.1108/01437731111170010>.
- Crant, J. M. ve Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- Çetin, B. (2009). Yeni İlköğretim Programı (2005) Uygulamalarının İlköğretim 4. ve 5. Sınıf Öğrencilerinin Öz-Yeterliliklerine Etkisi. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 25(25), 130-141.
- Deci, E. L., ve Ryan, R. M. (1985). Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. New York: Plenum.
- Deci, E. L., Vallerand, R. J., Pelletier, L. G. ve Ryan, R. M. (1991). Motivation and education: The self-determination perspective. *Educational Psychologist*, 26(3-4), 325-346.
- Den Hartog, D. N., ve Belschak, F. D. (2012). When does transformational leadership enhance employee proactive behavior? The role of autonomy

- and role breadth self-efficacy. *Journal of Applied Psychology*, 97(1), 194–202. <https://doi.org/10.1037/a0024903>.
- Epictetus. (2008). *Discourses and selected writings* (R. Hard, Trans.). Oxford University Press.
- Fernet, C. (2013). The role of work motivation in psychological health. *Canadian Psychology*, 54(1), 72–74.
- Forehand, G. (1968). *On the Interaction of Persons and Organizations*. In R. Tagiuri, & H. Litwin (Eds.), *Organizational climate: explorations of a concept*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, 64-82.
- Gaetani, J. J., Johnson, C. M., ve Austin, J. T. (1983). Self-management by an owner of a small business: Reduction of tardiness. *Journal of Organizational Behavior Management*, 5(1), 31–https://doi.org/10.1300/J075v05n01_04.
- Gagne, M. ve Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362.
- Gravina, N. E., Austin, J., Schoedtder, L., ve Loewy, S. (2008). The effects of self-monitoring on safe posture performance. *Journal of Organizational Behavior Management*, 28(4), 238–259<https://doi.org/10.1080/01608060802454825>.
- Harter, S. (1978), Effectance Motivation Reconsidered Toward a Developmental Model, *Hum. Dev.*, 21, 34-64.
- Halpin, A.W. (1966), *Theory and Research In Administration*, The McMillian Company, New York.
- Hickman, J. S., ve Geller, E. S. (2005). Self-management to increase safe driving among shorthaul truck drivers. *Journal of Organizational Behavior Management*, 23(4), 1–20. https://doi.org/10.1300/J075v23n04_01.
- Kant, (1997). *Groundwork of the metaphysics of morals* (M. Gregor, Trans.). Cambridge University Press.
- Kasser, T., ve Ryan, R. M. (1996). Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Journal of Personality and Social Psychology*, 65(2), 410–422. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.65.2.410>.
- La Guardia, J. G., ve Patrick, H. (2008). Self-determination theory as a fundamental theory of close relationships. *Canadian Psychology*, 49(3), 201–209.
- Legault, L., Green-Demers, I., Grant, P., ve Chung, J. (2007). On the self-regulation of implicit and explicit prejudice: A self-determination theory perspective. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 33(5), 732–749.
- Levy, P. E. (2013). *Industrial/organizational psychology: Understanding the workplace (4th ed.)*. Worth Publishers.
- Litwin, G., Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research Graduate School of Business Administration, Printed United States of America, Boston, 29-146.

- Lovelace, K. J., Manz, C. C. ve Alves, J. C. (2007). Work Stress and Leadership Development: The Role of Self-Leadership, Shared Leadership, Physical Fitness, and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control, *Human Resource Management Review*, 17, 374-387.
- Luthans, F., ve Davis, T. (1979). Behavioral self-management (BSM): The missing link in managerial effectiveness. *Organizational Dynamics*, 8(2), 42-60. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(79\)90003-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90003-2).
- Manz, C. C. (1983). Improving Performance Through Self-Leadership. *National Productivity Review*, 2(3), 288-297.
- Manz, C. C. (1986). Self-leadership: Toward an expanded theory of self-influence processes in organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306232>.
- Manz, C. C. ve Sims Jr, H. P. (1991). Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19(4), 18-35.
- Manz, C. C., ve Sims Jr., H. P. (2001). *The New Super Leadership: Leading Others to Lead Themselves*. Oakland, CA: Berrett-Koehler Publishers.
- McShane, S. L., Glinow, M. A. V., ve Sharma, R. R. (2008). *Organizational behavior: Emerging knowledge and practice for the real world (4th ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Michele, M. (2010). Organizational climate and culture: An introduction to theory, research, and practice. Routledge.
- Milligan, J., ve Hantula, D. A. (2005). A prompting procedure for increasing sales in a small pet store. *Journal of Organizational Behavior Management*, 25(3), 37-44. https://doi.org/10.1300/J075v25n03_03.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York, NY: Harper & Row. 54-58.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.
- Mischel, W. (1973). Toward a cognitive social learning reconceptualization of personality. *Psychological Review*, 4, 252-283.
- Neck, C.P. ve Houghton, J. D. (2006). Two Decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.
- Neck, C. P. (1996). Thought self-leadership: A self-regulatory approach towards overcoming resistance to organizational change. *International Journal of Organizational Analysis*, 4(2), 202-216. <https://doi.org/10.1108/eb028842>.
- Peterson, M. F., Smith, P. B., Martor, B., ve al., E. (1995). Role conflict, ambiguity, and overload: A 21-nation study. *Academy of Management Journal*, 38 (2), 429-452. <https://doi.org/10.5465/256687>.

- Parker, J. D. A., ve Endler, N. S. (1996). Coping and defense: A historical overview. In M. Zeidner & N. S. Endler (Eds.), *Handbook of coping: Theory, research, applications* 3–23. New York: Wiley.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., ve Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827–856. <https://doi.org/10.1177/0149206310363732>.
- Parker, S. K., ve Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633–662. <https://doi.org/10.1177/0149206308321554>.
- Pelletier, L. G., Fortier, M. S., Vallerand, R. J., ve Brière, N. M. (2001). Associations among perceived autonomy support, forms of self-regulation, and persistence: A prospective study. *Motivation and Emotion*, 25, 279–306.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W. B., ve Hetland, J. (2012). Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 36(8), 1120–1137.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000a). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54–67.
- Ryan, R. M., ve Deci, E. L. (2000b). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Reeve, J., ve Lee, W. (2014). Students' classroom engagement produces longitudinal changes in classroom motivation. *Journal of Educational Psychology*, 106(2), 527–540.
- Rizzo, J. R., House, R. J., ve Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150–163. <https://doi.org/10.2307/2391486>.
- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior* (15th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Robbins, S. P., ve Coulter, M. (2014). *Management* (12th ed.). Pearson Education.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1–28.
- Senemoğlu, N. (1998). *Gelişim Öğrenme ve Öğretim. Kuramdan Uygulamaya*, Özsen matbaası, Ankara.
- Skinner, B. F. (1953). *Science and Human Behavior*. New York: Macmillan.
- Soenens, B., Neyrinck, B., Vansteenkiste, M., De Witte, H., ve Beyers, W. (2012). How do perceived social pressures and internalized values relate to adolescents' religious motivation? *International Journal for the Psychology of Religion*, 22(4), 256–273. <https://doi.org/10.1080/10508619.2012.721727>.

- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. 1. Baskı, Ankara: Detay.
- Taştan, B. S. (2014). Örgüt iklimi ile örgütsel adanmışlık arasındaki ilişkide psikolojik güçlendirme algısının ara değişken olarak incelenmesi ve psikososyal kaynakların rolü: kamu kesim çalışanları üzerine bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6, (1), 91-106.
- Tims, M., Bakker, A. B., ve Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 173–186. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2011.05.009>.
- Twenge, J. M. (2006). *Generation Me: Why today's young Americans are more confident, assertive, entitled and more miserable than ever before*. New York: Free Press.
- Unsworth, K. L., ve Mason, C. M. (2016). Helping others help themselves: The role of self-management and social support on proactive behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 360–380.
- Yardımcı, F. ve Başbakkal, Z. (2010). Ortaokul öz-yeterlilik ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 11, 321-326.
- Yiğitbaş, Ç. ve Yetkin, A. (2003). Sağlık yüksekokulu öğrencilerinin özetkililik-yeterlilik düzeyinin değerlendirilmesi. *ÇÜ Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, 7(1), 6-13.
- Zimmerman, B. J. (1989). *Models of self-regulated learning and academic achievement*. In B. J. Zimmerman ve D. H. Schunk (Eds.), *Self-regulated learning and academic achievement: Theory, research, and practice*, New York: Springer.
- Zeijen, M. E. L., Peeters, M. C. W., ve Hakanen, J. J. (2018). Workaholism versus work engagement and job crafting: What is the role of self-insight? *Journal of Behavioral Addictions*, 7(4), 844–857. <https://doi.org/10.1556/2006.7.2018.80>.
- Zimmerman, B. J. (2000). *Attaining self-regulation: A social cognitive perspective*. In M. Boekaerts, P. R. Pintrich & M. Zeidner (Eds.), *Handbook of self-regulation*, San Diego, CA: Academic Press.
- Wrzesniewski, A., ve Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179–201. <https://doi.org/10.5465/amr.2001.4378011>.

