

**TURİZM SEKTÖRÜ YÖNETİCİ VE İŞGÖRENLERİ ARASINDA
PYGMALION ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA**

Ümmühan BAYRAM

DOKTORA TEZİ

TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

KASIM, 2014

TELİF HAKKI ve TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren 6 ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Ümmühan
Soyadı : Bayram
Bölümü : Turizm İşletmeciliği Bölümü
İmza : 
Teslim tarihi :

TEZİN

Türkçe Adı : Turizm Sektörü Yönetici ve İşgörenleri Arasında Pygmalion Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama

İngilizce Adı : Pygmalion Effect Between Managers and Employees in Tourism Sector: An Application in Hotel Management

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yazar Adı Soyadı: Ümmühan BAYRAM

İmza:



Jüri onay sayfası

Ümmühan BAYRAM tarafından hazırlanan “Turizm Sektörü Yönetici ve İşgörenleri Arasında Pygmalion Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Azize HASSAN
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Başkan: Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu
İşletme Anabilim Dalı, Atılım Üniversitesi

Üye: Prof. Dr. Mehmet Yeşiltaş
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

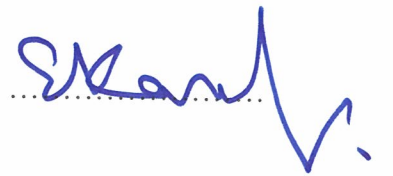
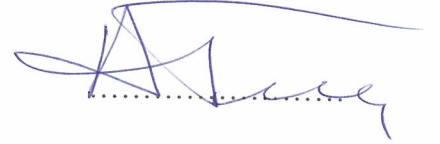
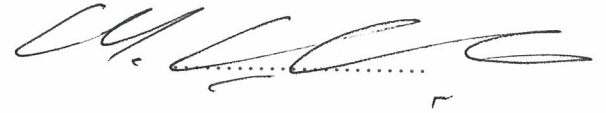
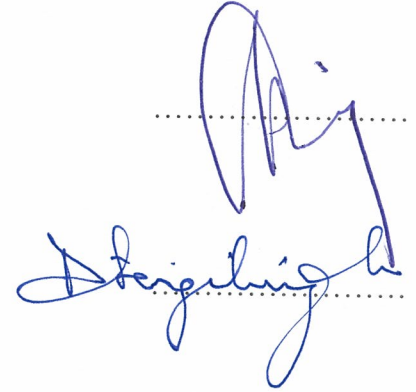
Üye: Doç. Dr. Ali Yaylı
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Üye: Doç. Dr. Ramazan Pars Şahbaz
Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Gazi Üniversitesi

Tez Savunma Tarihi: 10/11/2014

Bu tezin Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı’nda Doktora tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Servet KARABAĞ
Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü



Tüm fedakârlıklarıyla beni bugünlerime taşıyan

Sevgili Annem'e...

TEŞEKKÜR

Değişen tüketici davranışları ve ağır rekabet şartlarında işletmelerin yaşamlarını sürdürebilmesi bazı anahtar unsurlara bağlıdır. Turizm sektörü penceresinden bakıldığında sektörde yer alan turizm işletmeleri için bu anahtar unsur insandır. Gerek hizmet talep eden taraf, gerekse hizmeti sunan taraf olarak karşılıklı memnuniyetin sağlanabilmesi muhakkak ki bu süreçte işletmelerde yönetsel olarak doğru adımların atılmasıyla yakından ilgilidir.

Bu yönetsel süreçte liderlik rolünü üstlenen yöneticilerin bu rollerini etkin bir şekilde gerçekleştirebilmelerinde onlara katkı sağlayacak olan Pygmalion Etkisi'nin otel işletmelerinde oluşabilmesi ve Pygmalion liderlerle işgörenlerin gelişimlerine katkı sağlanabilmesi mümkün olabilecektir. Pygmalion lider rolündeki yöneticilerin, özyeterlilik düzeylerinin gelişmiş olması ve bu durumun, yüksek beklentilerle işgörenlerin özyeterlilik ve performans algılarına olumlu yönde yansması ve yine bu durumun işgörenlerin yöneticileriyle ilgili olumlu düşüncelere sahip olmalarını sağlaması Pygmalion Etkisi'nin neticeleridir. Bu etki sağlanabildiğinde işletme hedeflerine ulaşabilmek daha kolay ve bireysel gelişimi de olumlu yönde etkileyecek şekilde olacaktır. Buna ilişkin olarak turizm işletmeleri yönetici ve işgörenleri arasında Pygmalion Etkisi'ni görebilmek maksadıyla otel işletmelerinde gerçekleştirilen bu çalışma boyunca katkılarını esirgemeyen değerli Tez İzleme Komite Üyeleri; Prof. Dr. Mehmet Yeşiltaş ve Prof. Dr. Dilaver Tengilimoğlu hocalarıma ve araştırmanın başlangıcından son aşamasına kadar bana Pygmalion Liderlik yapan değerli danışman hocam Prof. Dr. Azize HASSAN'a teşekkürlerimi borç bilirim. Buna ilaveten Pygmalion liderlik seminerleri ve verilerin analizi aşamasında bana destek olan Pamukkale Üniversitesi Turizm Fakültesi'ndeki meslektaşlarıma, öntest-sontest ve Pygmalion liderlik seminerlerine katılan tüm otel işletmeleri yöneticileri ve işgörenlerine şükranlarımı sunarım. Tüm araştırma süreci boyunca uygun çalışma şartlarının oluşmasında katkı sağlayan anneme, motivasyonumu artıran minik kızım Nazlı Hilal'e ve akademik bakış açısıyla bana her zaman katkı sağlayan eşim Öğr. Gör. Murat Bayram'a teşekkür ederim.

**TURİZM SEKTÖRÜ YÖNETİCİ VE İŞGÖRENLERİ ARASINDA
PYGMALION ETKİSİ: OTEL İŞLETMELERİNDE BİR UYGULAMA
(Doktora Tezi)**

**Ümmühan BAYRAM
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Kasım 2014**

ÖZ

Turizm işletmelerine hedeflerine ulaşabilme ve rakabet edebilirlik açısından fayda sağlayacak olan Pygmalion Etkisi'nin otel işletmelerinde oluşumunu sağlamak yönetici ve işgörenlerin bireysel gelişimlerine ve yaşama bakış açılarına da önemli katkılar sağlayabilecektir. Pygmalion Etkisi'nin literatürde olumlu sonuçlarının alınması, turizm sektöründe de yararlı olabileceği düşüncesini doğurmuştur. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmanın amacı, turizm işletmeleri yönetici ve işgörenleri arasında Pygmalion Etkisi'nin oluşup oluşmadığının belirlenmesidir. Araştırma amacını gerçekleştirmek için ayrıntılı literatür taraması yapılmış ve Denizli ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev alan 48 yönetici ve 181 işgörenin katılımıyla öntest-sontest kontrol gruplu model uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde deney ve kontrol gruplarındaki yöneticilerin öntest puanları arasında bir fark olup olmadığını analiz etmek için bağımsız örneklem için t testi kullanılırken deney ve kontrol grubu öntest-sontest ortalamaları arasında bir fark olup olmadığını analiz etmek için eşleştirilmiş grup t testi kullanılmıştır. İşgörenlerine ait verilerin analizinde ise deney ve kontrol gruplarındaki işgörenlerin öntest puanları arasında bir fark olup olmadığını analiz etmek için Mann Whitney U testi kullanılırken deney ve kontrol gruplarındaki işgörenlerin öntest ve sontest ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığına analiz etmek için Wilcoxon eşleştirilmiş iki örneklem testi kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin genel özyeterlilik, yönetsel özyeterlilik ve Pygmalion tutumlarında olumlu yönde bir gelişme gerçekleşmiştir. Yöneticileri pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin genel özyeterliliklerinde olumlu yönde bir gelişme olmuş ancak bu durum eğitime bağlı gerçekleşmemiştir. Buna karşın, Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin sorumluluğundaki işgörenlerin performans algıları ve yöneticileriyle ilgili liderlik düşüncelerinde olumlu yönde bir gelişme gözlenmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri pygmalion liderlik eğitimi sonuçlarına etki etmemektedir. Araştırmaya göre, otel işletmelerinde yöneticiler üzerinde Pygmalion Etkisi görülmüş ve işgörelere de performans algısı ve lideriyle ilgili olumlu düşünceler boyutunda yansımıştır. Araştırma bulguları neticesinde, Pygmalion Etkisi'nin otel işletmelerinde oluşumu ve önemi ifade edilmiş, ayrıca hem akademik hem de sektörel öneriler geliştirilmiştir.

Bilim Kodu	:	
Anahtar Kelimeler	:	Pygmalion Etkisi, Pygmalion Liderlik, Turizm İşletmeleri, Yönetici, İşgören
Sayfa Adedi	:	138
Danışman	:	Prof. Dr. Azize HASSAN

**PYGMALION EFFECT BETWEEN MANAGERS AND
EMPLOYEES IN TOURISM SECTOR: AN APPLICATION IN
HOTEL MANAGEMENT**

(Ph.D Thesis)

Ümmühan BAYRAM

GAZI UNIVERSITY

INSTITUTE OF EDUCATIONAL SCIENCES

November 2014

ABSTRACT

Pygmalion Effect that will benefit to ensure the formation of hotel enterprises in terms of achieving the objectives and competitiveness in tourism management will be able to make significant contributions to perspectives of managers' and employees' personal development and on life. Receiving a positive result from Pygmalion Effect in the literature has led to the idea that it may be beneficial in the tourism sector. The aim of the research carried out in this context is to determine whether the Pygmalion Effect occurs or not between tourism businesses managers and the employee. Detailed review of the literature was done to realize the objectives of research and with the participation of 48 managers and 181 employees in 3, 4 and 5 star hotels in Denizli and pretest-posttest control group model was applied. While using t test for independent samples to analyze if there is a difference between the pre-test scores of managers in experimental and control groups in the analysis of data obtained, paired samples t-test was used to analyze if there is a difference between pretest-posttest mean in experimental and control group. While using Mann-Whitney U test to analyze if there is a difference between pre-test scores of employees in experimental and control groups in the analysis of employee data, paired samples t-test was used to analyze if there is a difference between pretest-posttest mean in experimental and control group.

According to the findings, there was a positive development in general self-efficacy, managerial self-efficacy and Pygmalion attitudes of managers who took Pygmalion leadership training. There was a positive development in general self-efficacy of employees who took Pygmalion leadership training but this was not realized due to training. However, positive development was observed in employees' perceptions of performance and in thoughts about managers' leadership within responsibilities of managers who take Pygmalion leadership training. Demographic characteristics of participants have no effect on the results of the Pygmalion leadership training. According to the research, Pygmalion Effect was seen on managers in the hotel business and was reflected to the employees about the performance perception and leaders. As a result of the research findings, formation and importance of Pygmalion Effect in hotel management, and both academic and sectoral recommendations were also developed.

Science Code :
Key Words : Pygmalion effect, Pygmalion leadership, Tourism Establishments, Manager, Employee
Page Number : 138
Supervisor : Prof. Dr. Azize HASSAN

İÇİNDEKİLER

ÖZ	vi
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırma Problemi.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri.....	5
1.3. Araştırmanın Önemi	7
1.4. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları	8
1.5. Çalışmada Kullanılan Terim ve Kısaltmalara İlişkin Tanımlamalar.....	10
BÖLÜM II.....	11
KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	11
2.1. Pygmalion Etkisi	11
2.1.1. Pygmalion Etkisiyle İlgili Kavramların Tanımı ve Kapsamı.....	13
2.1.2. Pygmalion Etkisi Modelleri.....	14
2.1.3. Pygmalion Etkisi'nin Çalışıldığı Alanlar	19
2.2. Sosyal Bilişsel Teori.....	24
2.3. Öz Yeterlilik Teorisi.....	28
2.4. Rosenthal'in Dört Faktör Teorisi	33
2.5. Liderlik Kavramı ve Kapsamı	35

2.5.1. Özellikler Kuramı	36
2.5.2. Davranışsal Kuram	37
2.5.3. Durumsallık Kuramı	39
2.5.4. Lider Davranış Biçimleri.....	41
2.5.4.1. Otokratik Liderlik	41
2.5.4.2. Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-faire) Liderlik.....	41
2.5.4.3. Katılımcı veya Demokratik Liderlik	42
2.5.4.4. Karizmatik Liderlik	43
2.5.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik.....	43
2.6. Pygmalion Liderlik Tipi (PLT)	44
BÖLÜM III.....	47
YÖNTEM	47
3.1. Araştırmanın Modeli.....	47
3.2. Evren ve Örneklem.....	51
3.3. Veri Toplama Yöntemi	52
3.3.1. Çalışmada Kullanılan Ölçekler, İçerikleri ve Pygmalion Semineri.....	52
3.4. Verilerin Analizi.....	53
BÖLÜM IV	57
BULGULAR.....	57
4.1. Yöneticilerin Deney ve Kontrol Grubuna İlişkin Genel Betimsel İstatistikler	57
4.1.1. Otel Yöneticilerinin Genel Özyeterliliklerine İlişkin Bulgular	66
4.1.2. Otel Yöneticilerinin Yönetimsel Özyeterliliklerine İlişkin Bulgular	71
4.1.3. Otel Yöneticilerinin Pygmalion Tutumlarına İlişkin Bulgular.....	76
4.2. İşgörenlerin Deney ve Kontrol Grubuna İlişkin Genel Betimsel İstatistikler.....	82
4.2.1. Deney ve Kontrol Grubu Ayrımı Yapılmaksızın İşgörenlerin Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçeklerindeki İfadelerle İlişkin Bulgular	84

4.2.2. Deney Grubu ve Kontrol Grubu İşgörenlerin Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçeklerindeki İfadelere İlişkin Bulgular	91
BÖLÜM V	101
SONUÇ VE TARTIŞMA	101
KAYNAKLAR	109
EKLER	117
EK- 1. Araştırmada Yöneticiler İçin Kullanılan Anket Formu	118
EK -2: Araştırmada İşgörenler İçin Kullanılan Anket Formu	119

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Pymalion Etkisiyle İlgili Yapılan Çalışmalar	23
Tablo 2. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler ve Kullanım Amaçları.....	55
Tablo 3: Deney ve Kontrol Grubunun Bireysel Özellikleri ve T Testi Karşılaştırmaları ...	58
Tablo 4: Deney ve Kontrol Grubu Ayırımı Yapılmaksızın Yöneticilerin Genel Özyeterlilik, Yönetmel Özyeterlilik ve Pygmalion Tutum Ölçeklerindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler	60
Tablo 5: Deney ve Kontrol Grubu Kullanılan Ölçekler İçin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Normallik Testleri	62
Tablo 6: Deney ve Kontrol Gruplarının Yeni Genel Özyeterlilik, Yönetmel Özyeterlilik ve Pygmalion Tutum Ölçeğinde Yer Alan İfadelere İlişkin Öntest ve Sontest Ölçümlerinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalamaları.....	63
Tablo 7: Deney ve Kontrol Gruplarındaki Yöneticilerin Yeni Genel Özyeterlilik, Yönetmel Özyeterlilik ve Pygmalion Tutum Ölçeğine Ait Öntest Puanları	65
Tablo 8: Deney Grubunun Yeni Genel Özyeterlilik Öntest–Sontest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Eşleştirilmiş Grup T Testi Sonuçları	66
Tablo 9: Kontrol Grubunun Yeni Genel Özyeterlilik Öntest–Sontest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Eşleştirilmiş Grup T Testi Sonuçları	66

Tablo 10: Deney ve Kontrol Gruplarının Genel Özyeterlilik Ölçeği Öntest ve Sontest Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	68
Tablo 11: Deney Grubu Yeni Genel Özyeterlilik Sontest Ortalamalarının Yöneticilerin Cinsiyetlerine ve Liderlik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması	69
Tablo 12: Deney Grubu Yeni Genel Özyeterlilik Sontest Ortalamalarının Otel Yöneticilerin Görev Yaptıkları İşletme Türüne, Çalıştıkları Departmanlara, Yöneticilerin Mesleki Tecrübelerine, Öğrenim Durumları ve Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	70
Tablo 13: Deney Grubunun Yönetmel Özyeterlilik Öntest–Sontest Ortalamaları Arasında Anlamalı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Esleştirlmiş Grup T Testi Sonuçları	71
Tablo 14: Kontrol Grubunun Yönetmel Özyeterlilik Öntest–Sontest Ortalamaları Arasında Anlamalı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Esleştirlmiş Grup T Testi Sonuçları	72
Tablo 15: Deney ve Kontrol Gruplarının Yönetmel Özyeterlilik Ölçeği Öntest ve Sontest Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 16: Deney Grubu Yönetmel Özyeterlilik Sontest Ortalamalarının Yöneticilerin Cinsiyetlerine ve Liderlik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması	74
Tablo 17: Deney Grubu Yönetmel Özyeterlilik Sontest Ortalamalarının Otel Yöneticilerin Görev Yaptıkları İşletme Türüne, Yöneticilerin Bu İşletmelerde Çalıştıkları Departmanlara, Yöneticilerin Mesleki Tecrübelerine, Öğrenim Durumları ve Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	75
Tablo 18: Deney Grubunun Pygmalion Tutum Öntest–Sontest Ortalamaları Arasında Anlamalı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Esleştirlmiş Grup T Testi Sonuçları	77

Tablo 19: Kontrol Grubunun Pygmalion Tutum Öntest–Sontest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Esleştirilmiş Grup T Testi Sonuçları	77
Tablo 20: Deney ve Kontrol Gruplarının Pygmalion Tutum Ölçeği ÖnTest-Sontest	78
Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	78
Tablo 21: Deney Grubu Pygmalion Tutum Sontest Ortalamalarının Yöneticilerin Cinsiyetlerine ve Liderlik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması	79
Tablo 22: Deney Grubu Pygmalion Tutum Sontest Ortalamalarının Otel Yöneticilerin Görev Yaptıkları İşletme Türüne, Yöneticilerin Bu İşletmelerde Çalıştıkları Departmanlara, Yöneticilerin Mesleki Tecrübelerine, Öğrenim Durumları ve Yaşlarına Göre Karşılaştırılması	80
Tablo 23: Deney ve Kontrol Grubunun Bireysel Özellikleri	83
Tablo 24: Deney ve Kontrol Grubu Ayrımı Yapılmaksızın İşgörenlerin Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçeklerindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler ...	85
Tablo 25: Deney ve Kontrol Grubunun Bireysel Özellikleri ve Mann-Whitney U-Testi Karşılaştırmaları.....	86
Tablo 26: Deney ve Kontrol Grubu Kullanılan Ölçekler İçin Tanımlayıcı İstatistikler	87
Tablo 27: Deney ve Kontrol Gruplarının Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçeğinde Yer Alan İfadelere İlişkin Öntest ve Sontest Ölçümlerinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalamaları.....	89
Tablo 28: Deney ve Kontrol Gruplarındaki İşgörenlerin Yeni Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçeğine Ait Öntest Puanları.....	91

Tablo 29: Deney Grubunun Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Öntest– Sontest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Wilcoxon Esleştirlmiş Grup Testi Sonuçları.....	92
Tablo 30: Kontrol Grubunun Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Öntest– Sontest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Wilcoxon Esleştirlmiş Grup Testi Sonuçları.....	93
Tablo 31: Deney ve Kontrol Grubu Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçekleri Sontest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığını Belirtmek Amacıyla Yapılan Mann- Whitney U Testi Sonuçları.....	94
Tablo 32: Deney Grubu Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Sontest Ortalamalarının İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması	95
Tablo 33: Deney Grubu Genel Özyeterlilik Sontest Ortalamalarının İşgörenlerin Yaşlarına, Öğrenim Durumlarına, Departmanlarına ve Mesleki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması	96
Tablo 34: Deney Grubu Performans Sontest Ortalamalarının İşgörenlerin Yaşlarına, Öğrenim Durumlarına, Departmanlarına ve Mesleki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması	98
Tablo 35: Deney Grubu Lider Standartları Ölçeği Sontest Ortalamalarının İşgörenlerin Yaşlarına, Öğrenim Durumlarına, Departmanlarına ve Mesleki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Rosenthal’ın 10 Ok Modeli.....	15
Şekil 2: Eden’in İşyerinde Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli-1	16
Şekil 3: Sutton ve Woodman’ın Karma Modeli	16
Şekil 4: Eden’in İşyerinde Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli- 2.....	17
Şekil 5: İşgörenlerin Pygmalion Lider Algısı ve Lider Çabalarını Kavrayışı Modeli	18
Şekil 6: Davranış (D), Bilişsel ve Diğer Bireysel Özellikleri (B) ve Dış Çevre (Ç) Arasındaki İlişki.....	25
Şekil 7: Sosyal Bilişsel Teorinin Açıklaması	28
Şekil 8: Özyeterlilik Belirleyicileri	31
Şekil 9: Araştırma Deseni.....	49
Şekil 10: Genel Özyeterlilik Aritmetik Ortalamalardaki Değişim	67
Şekil 11: Yönetmel Özyeterlilik Ölçeği Ortalamalardaki Değişim.....	72
Şekil 12: Pygmalion Tutum Ölçeği Ortalamalardaki Değişim.....	78
Şekil 13: Genel Özyeterlilik Ölçeği Öntest – Sontest Karşılaştırması.....	87
Şekil 14: Performans Ölçeği Öntest – Sontest Karşılaştırması	88
Şekil 15: Lider Standartları Ölçeği Öntest – Sontest Karşılaştırması	88

KISALTMALAR LİSTESİ

f	: Frekans, ankete katılan kişi sayısı, denek sayısı
F	: Varyans analizine ilişkin parametre
KGK	: Kendini Gerçekleştiren Kehanet
N	: Evren büyüklüğü (hacmi)
n	: Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahil edilecek kişi sayısı)
p	: Önemlilik testlerine ilişkin olasılık değeri
PLT	: Pygmalion Liderlik Tipi
SBT	: Sosyal Bilişsel Teori
s.s.	: Standart sapma değeri
t	: t testine ilişkin parametre
vb.	: Ve benzeri
vd.	: Ve diğerleri
$\bar{X}$	: Aritmetik Ortalama
%	: Yüzde değeri

BÖLÜM I

GİRİŞ

Hızla değişen dünyada örgütler yaşamlarını sürdürebilmek için bu hızla değişen sisteme ayak uydurmak durumundadır. Etkileşimin en fazla olduğu alanlardan biri olan turizm sektöründe yer alan örgütler açısından değerlendirildiğinde, bu gelişim içerisinde insanın rolü daha da önem kazanmaktadır. Rekabet edebilirlik, insanların ihtiyaç ve beklentileri dikkate alındığı sürece artacaktır.

Ürünü talep eden kişilerle etkileşimde olan işgörenler işletmeler için kilit noktadır. Yöneticilerin bu durumun farkında olup bu rekabet ortamında onları da dikkate almaları kaçınılmazdır. Yönetici-işgören ilişkilerine ve dolayısıyla işletme performansına katkı sağlayacak olan yöntemler gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Yönetici-işgören etkileşiminde yöneticilerin, hem genel hem de yönetsel özyeterlilikleri ve işgörenlerden beklentileri, işgörelere dönük tutumlarını etkilemektedir. Yöneticilerin işgörelere dönük tutumları işgöreleri etkilemekte ve iş performansına olumlu ya da olumsuz olarak yansımaktadır. Öncelikle yöneticilerin özyeterliliklerinin farkında olmaları, bunu geliştirmeleri ve işgörelere beklentilerini yüksek tutmaları gerekmektedir. Yüksek beklentiler, işgöreleri teşvik ederek öz yeterliliklerini olumlu yönde etkileyecek, bu durum da performansa olumlu yönde yansıyacaktır. Bu araştırmada tüm döngünün mevcut çalışmalarda nasıl açıklandığı ve turizm sektöründe genel ve yönetsel özyeterliliklerin ve işgörelere beklentilerin Pygmalion liderlik eğitimiyle yöneticiler üzerinde oluşup oluşmadığına ve işgörelere nasıl yansıdığına odaklanılmıştır. Başarıya ulaşmak için kişinin öncelikle kendinin farkında olması, yapabileceklerine inanması ve kendini takip edenleri de kendileriyle ilgili yapabileceklerine inandırması gerekmektedir. Böylece “Pygmalion Etkisi” gerçekleşecektir.

Bu araştırmada Pygmalion Etkisi ile ilgili yapılmış uygulamalar incelenerek, turizm sektööründe faaliyet gösteren otel işletmelerinde Pygmalion Etkisi gerçekleşip gerçekleşmeyeceği, Pygmalion Liderlik Eğitimi alan yöneticilerin genel ve yönetsel öz yeterliliklerinde bir değişimin olup olmayacağı, işğörenden beklentilerinin artıp artmayacağı ve bu durumun işğörenlere yansımaları deneysel bir uygulamayla ortaya konulmuştur.

Turizm sektörü yönetici ve işğörenleri arasında Pygmalion Etkisi'ni otel işletmelerinde yapılan bir uygulamayla inceleyen bu çalışmanın ilk bölümünde; araştırma problemine, araştırmanın amacına ve hipotezlerine, araştırmanın ne önem arzettiğine, bu araştırmaya hangi varsayımlarla başlandığına ve gerçekleştirilirken karşılaşılan sınırlılıklara yer verilmiştir. Araştırmanın ikinci bölümünde; araştırmaya kuramsal ve kavramsal bir çerçeve çizilmiş olup, Pygmalion Etkisi, mevcut modeller ve temellendirildiği teoriler ayrıntılı olarak incelenmiştir. Üçüncü bölümde; yapılan araştırmanın amacını gerçekleştirmeye ve hipotezlerini test etmeye yönelik uygulanan araştırma yöntemine yer verilmiştir. Araştırmanın dördüncü bölümünde; uygulanan yöntem çerçevesinde analiz edilen verilerden elde edilen araştırma bulguları ortaya konmuştur. Araştırmanın son bölümü olan beşinci bölümde de; elde edilen bulgular yorumlanarak öneriler sunulmuştur.

1.1. Araştırma Problemi

Eden (1984, 1986, 1988b), Pygmalion kavramını, beklentilere karşı eyleme yönelten tek iş motivasyonu yaklaşımı olarak dile getirmektedir. Başka hiçbir yönetim modeli incelikli bir şekilde beklentiyi artırmayı savunmamış ve iş motivasyonunun potansiyel kaynağı olmamıştır (Eden, 1988b, s.639). Turizm sektörü insanların birebir etkileşimde olduğu önemli bir sektördür. Bu sektörde yer alan işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için insan unsurunu dikkate almaları kaçınılmazdır. Hem hizmet alan hem de hizmet veren bireylerin mutlu olması önemlidir. Hizmet veren taraf olarak turizm işletmelerinde çalışan işğörenlerin iş motivasyonunun sağlanması, kendileriyle ilgili beklentilerinin yüksek olması ve aynı zamanda yöneticilerinin onlardan beklentilerinin yüksek olmasıyla yakından ilgilidir. Vroom (1964), iş motivasyon teorisi içinde beklentinin kavramsal

temelini ortaya koymuştur. Beklenti, belirli bir durumu takip edecek belirli bir sonucun olasılığı hakkındaki anlık bir inanış olarak tanımlanmıştır (Vroom ,1964, s.17). Kişinin kendiyle ilgili inanışı ve bununla birlikte kendinden beklentisi, öğretmeninin öğrenciden beklentisi, yöneticinin işğörenden beklentisi gibi birçok beklenti hayatı şekillendirmektedir. Bu beklentiler özyeterlilik, yani kişinin yapabileceklerine olan inancıyla paralel gerçekteşmektedir. Kişilerin özyeterlilikleri geliştiğinde ya da gelişmesine katkı sağlandığında, başarabileceklerine olan inanç da artacağından ister öğrenci, ister iyileşmeyi bekleyen bir hasta, isterse de bir işletmede çalışan işğören olsun olumlu yönde bir gelişme gösterecektir.

Merton (1948)' un kendini gerçekteştiren kehanetin kişiler arasındaki bir tezahürü olarak nitelendirdiği Pygmalion Etkisi, herhangi birinin performansı ya da yetenekleriyle ilgili olumlu beklentilerin yüksek performans üreteceği temeline dayanır (Tierney ve Farmer, 2004, s.414).

Rosenthal ve Jacobson (1968) Pygmalion Etkisi'nin ilk deneysel bulgusunu okul ortamında yapılan uygulamayla elde etmişlerdir. Daha sonraki çalışmalar pozitif beklenti etkilerinin varlığını saptamış ve eğitimde bu fenomenin önemi kanıtlanmıştır.

Gerçekteştirilen bu Pygmalion araştırmalarında etkili bir performans artışı olmasına rağmen, çalışma ortamında bu bulguların nasıl uygulanacağı henüz o dönemde belli değildir. Livingston (1969) yönetici ve işğörenler arasında Pygmalion Etkisi'nin oluşabileceği dört temel yol önermiştir (Kierein ve Gold 2000, s.917):

- a) Bir yönetici işğörenlerinden ne beklediğini açıklar, kariyer süreçlerini ve performans seviyelerini belirleyebilir şekilde davranır.
- b) Etkili yöneticiler yüksek performans beklentisi yaratma yeteneğine sahiptir.
- c) Az yeterli yöneticiler bu beklentileri oluştırmada başarısızdır ve böylece işğörenlerini daha düşük performansa yönlendirir.
- d) Genelde, işğörenler yöneticilerin onlardan yapmalarını beklediklerine inanmış izlenimi uyandırır.

Yaklaşık 15 yıl sonra Livingston'un cümleleri, insanların çevrelerinden öğrenebileceği çok şeyin olduğunu ileri süren Goddard (1985) tarafından tekrarlanmıştır.

Eden'in "Eğer öğretmen beklentileri öğrenci performansını artırırsa, yönetici beklentilerindeki artış işgören verimliliğini artırmaz mı?" (Eden, 1984, s.64) sorusuna yanıt aramıştır. Eğitimdeki ve laboratuvar uygulamalarındaki beklenti etkileri birçok çalışmada (Rosenthal ve Fode, 1961; Rosenthal ve Lawson, 1964; Rosenthal ve Jacobson,1968; Brophy ve Good,1970; Braun, 1976) kanıtlanırken, işletmelerdeki beklentiyle ilgili cevabı da bu alanda yapılan öncü çalışmalar (King, 1971,1974; Sutton ve Woodman, 1989; Crowdhury, 1997) vermektedir. Sadece okul ve laboratuvar uygulamalarına bakarak cevap elde edilemeyebilir. Eğitim ve laboratuvar uygulamalarından elde edilen sonuçlar, aralarındaki anahtar farklılıklardan dolayı iş örgütü uygulamalarına tam anlamıyla genellenememektedir. Örneğin, eğitimsel ve laboratuvar uygulamalarındaki Pygmalion çalışmalarına katılanlar çoğunlukla ya çocuklar ya da deney hayvanlarıdır. Bu uygulamalar, iş yeri uygulamalarındaki yetişkinlerle aynı sonuçları üretmeyebilir. Bu düşünceden yola çıkarak, iş örgütleri, sağlık, askeriye, bankacılık gibi alanlarda (Brodersen, 2001; Crawford, Thomas ve Fink, 1980; Eden, 1990a; Eden,1993; Eden, Geller, Gewirtz, Turner, Inbar, Liberman, Pass ve Segev, 2000; Eden ve Ravid, 1982; Eden ve Shani,1982; Eden ve Zuk, 1995; Oz ve Eden,1994; Reynolds, 2000; Shimko, 1990) da çalışmalar yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda Pygmalion Etkisi'nin oluşup oluşmadığı ve performansa etkileri incelenmiştir. Kierein ve Gold (2000)'in yapmış olduğu bir meta-analiz çalışmasında iş örgütlerinde Pygmalion Etkisi'nin oluşabildiği hipotezi doğrulanmıştır.

Bugüne kadar Pygmalion Etkisi'ne dönük yapılmış çalışmalarda otel yönetici ve işgörenleri arasında Pygmalion Etkisi'ni inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca Türkiye'de herhangi bir sektörde Pygmalion Etkisi üzerine yapılmış çalışmalara rastlanmamış olması, pygmailon etkisinin Türkiye'de ve turizm sektöründe gerçekleşip gerçekleşmeyeceği hususunda merak uyandırmıştır. Bu nedenle bu araştırmada "Turizm sektöründe yer alan otel işletmeleri yönetici ve işgörenleri arasında Pygmalion Etkisi gerçekleşebilir mi ?" sorusuna yanıt aranmıştır. Bu problem sorusu çerçevesinde Pygmalion liderlik eğitimi alan ile Pygmalion liderlik eğitimi almayan yöneticiler arasındaki farklılıklar ve yöneticileri Pygmalion eğitimi alan işgörenler ile yöneticileri Pygmalion eğitimi almayan işgörenler arasındaki farklılıkların neler olduğu sorularına, geliştirilen 12 hipotezle yanıt aranmaya çalışılmıştır.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri

İş ve çalışma hayatındaki değişiklikler ve gelişmeler, çalışma koşulları ve işyeri iletişimi toplumun önemli bir kısmını etkilemektedir. Bu yüzden çalışma hayatı ile ilgili araştırmalar sosyal hayatta önemli bir yer tutmaktadır. İşletme türü ve kapasitesine göre uygulanan yönetim biçimleri farklılık gösterse de, günümüzde yönetimin ana ögesi insan üzerinde yoğunlaşmaktadır (Budak, 1998, s.60). Otel işletmeleri, insan ögesinin yoğun bir etkileşim halinde olduğu hizmet sektörünün önemli bir unsurudur. Otel işletmelerinin başarısı, turizm sektörünün gelişimine önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. İşletmelerde çalışan işgörenlerin bireysel amaçlarının yanında örgütsel amaçları da benimsemeleri ve işletme kültürünün bir parçası olmaları işletmeciler açısından büyük bir kazanç olacaktır. Bu nedenle işgörenler ve yöneticiler arasındaki doğru etkileşim önemlidir. Yöneticiler beklentilerini doğru aktarabilmeli ve işgörenler de istenilen şekilde algılayabilmelidir. Bunun için de öncelikle yöneticilerin öz yeterliliklerini geliştirmeleri ve davranışa dönüştürmeleri, böylelikle de işgörenlerin özyeterlilik ve performanslarına katkı sağlamaları gerekmektedir.

Bandura (1986), özyeterlilik inancının insanların belli bir performansa ulaşabilmelerini sağlayacak eylemleri örgütleme ve sergileme becerileri ile ilgili yargıları olduğunu ifade etmektedir. Buradan yola çıkarak, işgörenlerin kendilerinden beklenen durumları gerçekleştirebilmeleri için öncelikle kendi becerileriyle ilgili yargılarının olumlu yönde olması gereklidir. Eğer işgörenlerin bu yöndeki inançları düşükse, onları cesaretlendirecek ve yapabileceklerine inandıracak, onlara olumlu duygular aktaracak yöneticilere (liderlere) ihtiyaç vardır. Bu araştırmada, turizm işletmelerinde Pygmalion Etkisi'nin oluşumunu ve sonuçlarını görmek amaçlanmıştır. Beklenen etki gerçekleştiğinde işgörenlere ve dolayısıyla işletmelerin başarısına olumlu katkıları olacaktır.

Kendini gerçekleştiren kehanetin özel bir durumu olan Pygmalion Etkisi, bir grup insan ya da bireyin diğer kişilerin beklentileriyle uyumlu hareket etmesidir. Bu kişi ya da grup kendilerinde bulunan yüksek beklentileri özümser ve sonra bu beklentileri karşılamak üzere harekete geçer. Örneğin, yönetici bir grup işgörenden beklentilerini artırdığında, bu işgörenler eşit şartlarda, yöneticilerin fazla beklenti içine girmediği işgörenlerden daha iyi performans sergileyebilir. Bu performans farkı, yöneticinin işgörenlere karşı liderlik davranışının ince yönlerinden dolayı oluşmaktadır (Kierein ve Gold, 2000, s.913).

Bu çalışmayla ilgili araştırma sorusu, “Turizm sektörü yönetici ve işgörenleri arasında Pygmalion Etkisi gerçekleşebilir mi?” şeklinde düşünülmüştür. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler ortaya konmuştur.

H₁: Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin genel öz yeterlilikleri ile Pygmalion liderlik eğitimi almayan yöneticilerin genel özyeterlilikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin genel özyeterlilikleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin yönetsel özyeterlilikleri ile Pygmalion liderlik eğitimi almayan yöneticilerin yönetsel özyeterlilikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin yönetsel özyeterlilikleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₅: Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin işgörenden beklentileri ile Pygmalion liderlik eğitimi almayan yöneticilerin işgörenden beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₆: Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin işgörenden beklentileri ile yöneticilerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₇: Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin genel öz yeterliliği ile yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi almayan işgörenlerin genel özyeterlilikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₈: Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin genel öz yeterliliği ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₉: Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin kendileriyle ilgili performans algıları ile yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi almayan işgörenlerin kendileriyle ilgili performans algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₀: Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin kendileriyle ilgili performans algıları ile, demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₁: Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin yöneticileriyle ilgili lider algıları ile yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi almayan işgörenlerin yöneticileriyle ilgili lider algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₁₂: Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin yöneticileriyle ilgili lider algıları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Bir örgütün, işletme olarak ifade edilebilmesi için, ticari bir amacının olması gerekliliğinden hareketle her işletme ayakta kalabilmek için bir rekabet stratejisi içinde bulunmaktadır. Turizm sektörü de Türkiye ve dünyada gün geçtikçe gelişen ve ülke ekonomileri için yadsınamaz bir ekonomik katkıya sahip bir sektör olarak ön plana çıkmaktadır. Bu sektör içerisinde yer alan işletme sayısı da buna paralel olarak artış göstermekte ve birçok kişiye istihdam imkânı sağlamaktadır. Bu artış arz ve talep ilişkisi çerçevesinde gerçekleşmekle beraber ciddi bir rekabeti de beraberinde getirmektedir. Benzer hizmeti sunan işletme sayısı arttıkça, turizm pastasından daha fazla pay alarak ticari amacını gerçekleştirmek isteyen kuruluşlar, çeşitli yönetim ve pazarlama stratejileriyle fark yaratmak ve bir adım önde olmak için çaba harcamaktadırlar. İşte bu süreçte hizmeti talep eden insanları mutlu bir şekilde ülkeden ve işletmeden ayrılmasını sağlamak önem arz etmekte bu da ancak istihdam edilen doğru işgücü ve bu işgücünün iyi değerlendirilmesiyle olabilmektedir.

Sektörün özelliğinden kaynaklı olarak, turizm sektöründe yer alan işgörenler ile turizm faaliyetine katılan bireyler arasında kaçınılmaz yoğun bir iletişim söz konusudur. Bu nedenle işletme yöneticileri tarafından işletmelerinde istihdam ettikleri işgörenlerin sadece işi yapan personel olarak değil bir insan kaynağı olarak düşünülmesi, onların gelişimleri ve işletmeye katkılarının en üst seviyeye yükselmesinin günümüz rekabet şartlarında bir kazanç olarak öngörülmesi faydalarına olacaktır.

İşgörenlerin potansiyelinden üst seviyede yararlanabilmek, onları tanımak, özyeterliliklerine katkı sağlamak ve onları yapabileceklerine inandırmak gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilecek, onlara inanarak yüreklendirecek kişiler de yöneticilerdir. Yöneticiler işgörenlerinin potansiyelini anlamaya çalışıp, işgörenleriyle ilgili düşük

beklentiler değil de, daha yüksek beklentiler içinde olduklarında, işle ilgili sonuçların da beklenen olumlu sonuçlar olarak gerçekleşeceği görülecektir. Literatürdeki örnekler ve dayandığı kuramlar çerçevesinde ifade edilen “Pygmalion Etkisi” işletmelerde gerçekleştiğinde hem işletme yöneticileri, hem işgörenler hedeflerini gerçekleştirmiş olacaklardır. Bu bağlamda otel işletmelerine ve dolayısıyla turizm sektörüne katkı sağlayacak bu etkinin araştırılmasının faydalı olacağı düşünülmüştür.

Pygmalion Etkisi ile ilgili işletmecilik alanında yapılan çalışmalar içerisinde turizm sektörüyle ilgili olarak doğrudan otel işletmelerinde çalışan yönetici ve işgörenler üzerine yapılmış bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Pygmalion Etkisi ile ilgili turizm alanında Türkiye’de ilk olarak gerçekleştirilen bu araştırma, turizm iş örgütlerinde Pygmalion Etkisi’nin varlığını araştırma hususunda ilgili yazına ve uygulanabilirliğiyle de sektöre katkı sağlayacaktır.

1.4. Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları

Bu çalışma, zaman, maliyet unsurları ve sektörün dinamik özelliği göz önüne alınarak, konuya yönelik, sınırlı sayıda yönetici ve işgörene öntest uygulanması, ayrıca yöneticilerin katılımıyla oluşan seminer (workshop) ve yönetici ve işgörenlere sontest uygulama yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bundan dolayı bu çalışma ile ilgili olarak varsayımlar ve sınırlılıklar şu şekilde sıralanabilir:

- Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerde yer alan maddelerin her birindeki değerler arasındaki farklılık katılımcılar tarafından ayırt edilebilecek şekildedir. Söz konusu ölçeklerin uygulanmasında katılımcıların (yönetici-işgörenlerin) ölçekte bulunan her bir ifadeyle ilgili gerçek durumu yansıtacak şekilde cevap verecekleri öngörülmüştür.
- Kullanılacak ölçeklerin konuya ilişkin tüm detayları kapsadığı varsayılmıştır.
- Araştırmacı tarafından sorulan sorularda herhangi bir müdahale (yönlendirme) olmamıştır.
- Seminer esnasında yöneticilerin hazır bulunuşluk düzeylerinin yüksek olduğu varsayılmıştır.

- Deney grubu ve kontrol grubunun eşit şartlara sahip olduğu varsayılmıştır.
- Ölçme sonucu elde edilen veriler, ‘yüksek’ ya da ‘düşük’ şeklinde değil, ‘olumlu yönde gelişme göstermiştir’ ya da ‘olumlu yönde gelişme göstermemiştir’ şeklinde değerlendirilmiştir.

Araştırmayla ilgili bazı sınırlılıklar şöyle sıralanabilir:

Sektörel Sınırlılık: Pygmalion Etkisi’yle ilgili araştırmalara eğitim, sağlık, askeriye, bankacılık gibi birçok sektörde rastlanabilmektedir. Ancak turizm sektöründe yönetici ve işgörenler için uygulamalarına rastlanmamıştır. Turizm sektörünün emek yoğun olması, işgören devir hızının fazla olması ve mevsimsellik özelliği taşıması sebebiyle uygulamada güçlüklerle karşılaşmaktadır.

İşletme Sınırlılığı: Yapılan çalışmanın işgören ve yöneticilerin iş sürecini aksatma ihtimalinden dolayı görüşülen tüm işletmeler uygulamayı kabul etmemiştir. Bu sebeple araştırmayı kabul eden 3, 4, 5 yıldızlı otel işletmelerinin her birinden iki işletmeye uygulanarak sınırlandırılmıştır. Sınırlı sayıda işletmede uygulanması, deneysel bir çalışma olduğundan dolayı uygulama aşamasının sağlıklı geçmesi için önem arz etmektedir.

Organizasyonel Sınırlılık: İşletme türlerine göre otel işletmelerinin organizasyon yapısı da farklılık göstermektedir. Bu nedenle de her işletmede yer alan departman, departman müdürü ve işgören sayıları farklılık göstermekle birlikte, aynı tür otellerde bu özellikler birbirine yakın seyretnmektedir.

Coğrafi Sınırlılık: Büyüköztürk (2011)’ün ifade ettiği üzere, deneysel desenler, değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkilerini keşfetmeyi amaçlayan araştırma desenleridir. Araştırmacı amacını gerçekleştirmek için deneysel değişkenleri (bağımsız değişkenleri) manipüle etmek (değişimleme), iç geçerliği korumak için dışsal (istenmedik) değişkenleri kontrol altına almak ve bağımlı değişkenler üzerinde ölçme yapmak durumundadır. Araştırmanın deneysel özellikte olmasından kaynaklı olarak araştırmaya katılan otel işletmelerinin iş yoğunluğunun benzer özellikte olması araştırmaya yeterli zamanın ayrılabilmesi açısından önem arzettiğinden ve seminerler tek kişi tarafından gerçekleştirileceğinden dolayı aynı ilde bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin departman yöneticileri ve işgörenleriyle sınırlandırılmıştır.

1.5. Çalışmada Kullanılan Terim ve Kısaltmalara İlişkin Tanımlamalar

Bu araştırmada kullanılan terim ve kısaltmalara ilişkin tanımlara aşağıda yer verilmiştir:

Pygmalion Liderlik Tipi (PLT): Yöneticilerin yüksek performans beklentisine sahip olduklarında göstermiş oldukları bir dizi davranıştır.

Kendini Gerçekleştiren Kehanet (KGK): Lider beklentilerinin artmasıyla oluşan astların başarısının, performansta bir iyileşme meydana getirmesi.

Öz yeterlilik: İşgörenlerin gösterebilecekleri performansa ilişkin kendileriyle ilgili yargıları.

Sosyal Bilişsel Teori (SBT): Amaçlar doğrultusunda istenilen davranışa ulaşmak için özyeterlilik, sonuç beklentileri ve sosyo-yapısal faktörlerin varlığını savunan yaklaşımdır.

BÖLÜM II

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde Pygmalion Etkisi'yle ilgili kuramsal ve kavramsal bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Pygmalion Etkisi

Rosenthal ve Jacobson (1968) tarafından ortaya konulan Pygmalion terimi, Yunan mitolojisinde kendi yapmış olduğu Galatea isimli bir heykele âşık olan Pygmalion isimli bir heykeltıraşa dayanır. Galatea hayat bulduğunda ve onun âşığı olduğunda Pygmalion'ın beklentileri gerçekleşmiştir (Kierein ve Gold, 2000, s.914). İmkânsız görülen bu aşk, Pygmalion'ın sevgisi ve beklentisiyle gerçeğe dönüşmüştür.

Pygmalion Etkisi (Rosenthal Etkisi) tanımı 1987 yılında George Bernard Shaw tarafından ifade edilmiştir. Öğretmen Beklenti Etkisi olarak bilinen bu durum, etki içerisinde yani bu beklenti içerisinde olan öğrencilerin diğerlerinden daha iyi performans sergilediğine atıfta bulunur. Pygmalion Etkisi, öğrencinin öğretmenin beklentisini içselleştirmesini gerektirir. Bu bir tür kendini gerçekleştiren kehanettir. Bu açıdan bakıldığında kötü beklentileri olan öğrenciler, olumsuz beklentileri içselleştirmişlerdir ve olumlu beklentileri olanlar da olumlu beklentileri içselleştirdikleri için başarılı olmuşlardır. Bu teoriye göre, kişi kendi beklentilerini açıkça ya da dolaylı olarak karşı tarafa ilettiğinde, aslında duyguları, tutumları ve çevresinde başkalarının kendiyle ilgili davranışlarını etkileyebilir (Poornima ve Chakraborty, 2010, s.50).

Pygmalion Etkisi ekonomi, psikoloji, siyaset bilim, tıp, yönetim, eğitim ve sanat alanlarında kabul görmüştür. Sanat alanıyla ilgili örnek de ünlü İngiliz yazar Bernard Shaw (2007)'ın Pygmalion isimli eseridir. Eserde bir çiçekçi kızın ona inanan ve ona göre

davranan bir kişi tarafından bir hanımefendiye dönüştürölmesi anlatılmaktadır. Pinokyo hikâyesi de bir başka örnek olarak gösterilebilir. Filmlerde ve tiyatro oyunlarında (Analar Ölmez, My Fair Lady vb.) yer alan eğitimsiz ve hor görölen kadının, çevresindeki iyi insanların olumlu beklentisi ve desteğiyle eğitimli bir hanımefendiye dönüşmesi de bu duruma örnek verilebilecektir.

Pygmalion Etkisi, geniş bir örgütsel davranış değişkenleri grubunu, kişilerarası beklenti, iletişim, liderlik, öz beklenti, motivasyon ve performansı içerir (Eden, 1984, s.64). İşgücünü artırmak için önemli bir anahtardır. Tüm örgütler işgörenler arasında olumlu tutumları yüksek tutmaya çalışır. İnsan kaynakları departmanı yönetici beklentilerinin ve aynı zamanda işgörenlerin beklentilerinin uyumlaştırması için çaba gösterirken eğitim ve geliştirme girişimleri her biri üzerinde olumlu etki yaratmak için temel oluşturmaktadır. Aynı zamanda gerçek anlamda herkesin sorumluluğunu bildiği ve karşılıklı güven kültürüne dayalı, olumlu bir çalışma ortamı yaratmaya katkı sağlamaktadır. Verimli ve etkin bir şekilde çalışmaların sürdürölmesinde sürekli diyalog ve açık bir iletişim, sistemin ayrılmaz bir parçasını oluşturur (Poornima ve Chakraborty, 2010, s.54-55). Bu sürekli diyalog sürecinde yöneticilerin işgörenlere dönük tutumları önemlidir ve tutumları da beklentiler yönlendirebilmektedir. Beklentilerin yüksek olması ya da düşük olması davranışları da buna paralel hale getirmektedir.

İş ortamında bazı yöneticiler işgörenlerinden yüksek performans göstermeleri yolunda davranış gösterirler. Fakat çoğu yönetici farkında olmadan onları düşük performansa itecek şekilde davranış göstermektedir. Yöneticiler, işgören performansının yöneticilerin beklentileri ve nasıl davrandıklarıyla doğrudan bağlantılı olduğu gerçęini anlamalı ve uygulamalıdır. Yöneticiler işgörenlerine olumlu özsaygı aşıladığında, işgörenler yöneticinin beklentilerini karşılamak için çaba harcayacak ve inandıkları gibi davranış göstereceklerdir (Matteson, 2006, s.247). Bu sebeple yöneticiler işgörenlerin özyeterliliklerini geliştirme yolunda beklenti ve davranış sergileyerek onları yapabileceklerine inandırabilecek ve böylece performanslarını da artırabileceklerdir.

2.1.1. Pygmalion Etkisiyle İlgili Kavramların Tanımı ve Kapsamı

Kendini Gerçekleştiren Kehanet (KGK) kavramı 1948’de ilk olarak ifade edildiğinde, sosyal ve sosyal psikolojik durum olarak tanımlanmıştır. Rosenthal ve Jacobson (1968) öncelikle öğretmen beklentisinin öğrenci başarısını etkilediği bir örneği deneysel olarak ortaya koymuş ve KGK’nin bu özel durumunu Pygmalion Etkisi olarak adlandırmıştır.

Birçok araştırmacı Pygmalion Etkisi’ni araştırmış ve psikolojik olguyu anlamaya çalışmıştır. Bu araştırmacılardan Loftus (1992), Pygmalion Etkisi’nin olumlu düşünceden çok daha fazlası olduğunu ifade ederek, insanların diğer insanların beklentilerini yerine getirmeye yönelten ilginç bir psikolojik olgu ve bu olgunun “Kendini Gerçekleştiren Kehanet” ya da “Pygmalion Etkisi” olarak bilindiğini vurgulamaktadır.

Pygmalion’ın olumsuz şekline de Golem Etkisi denilmektedir. Üstlerin olumsuz ya da düşük beklentili davranışları, astların performansında olumsuz sonuçlar doğurmaktadır (Reynolds, 2002, s.5). Yöneticiler bazı durumlarda farkında olmadan düşük beklentilerini davranışlarına yansıtmakta, işgörenler tarafından algılanan bu olumsuz davranışlar işgörende de beklentiye düşürmekte ve başarıyı olumsuz etkilemektedir.

Pygmalion Etkisi’yle ilişkili bir başka kavram da Galeta Etkisi’dir. Galeta etkisi, artan işgören özbeklentilerinin bir sonucu olarak tanımlanmaktayken Eden (1990a) lider beklentilerinin öz beklentiler üzerindeki olumlu etkisini galeta etkisi olarak tanımlamaktadır (White ve Locke, 2000, s.393).

Eden ve Ravid (1982)’in çalışmalarında Galeta Etkisini, yöneticilerin astlarından beklentilerine yol açarak ortaya konulan Pygmalion Etkisi’nden farklı olarak, bireylerin kendilerinden daha çok şey beklemelerine yol açan kendi ürettikleri beklenti etkisi olarak ifade etmişlerdir. Pygmalion’da yönetici beklentileri, liderlik ve başarı üçgeni oluşurken, Galeta Etkisi’nde ise astın özyeterlilikleri, performans beklentisi ve başarı üçgeni yer almaktadır.

Galeta etkisinde astların yüksek özyeterliliklere sahip olarak kendileriyle ilgili yüksek performans beklentisi başarıyı olumlu yönde etkilemekte, bu durum da Pygmalion Etkisi’nin oluşmasını olumlu yönde desteklemektedir. Yani böylece yönetici beklentileri doğrultusunda işgörenlerin davranış gösterebilmesi ve başarıya ulaşabilmesi kolaylaşmaktadır.

2.1.2. Pygmalion Etkisi Modelleri

Pygmalion Etkisi'yle ilgili yapılan çalışmalarda birçok model ortaya konmuştur. Geliştirilen Pygmalion modelleri tarihsel olarak sıralandığında, Brophy ve Good (1970), Cooper (1979), Darley ve Fazio (1980), Rosenthal (1981), Eden (1984), Sutton ve Woodman (1989), Eden (1992) ve Karakowsky, DeGama ve McBey (2012) gibi isimlerin geliştirmiş oldukları modeller, Pygmalion Etkisi'ni açıklayan önemli çalışmalardır.

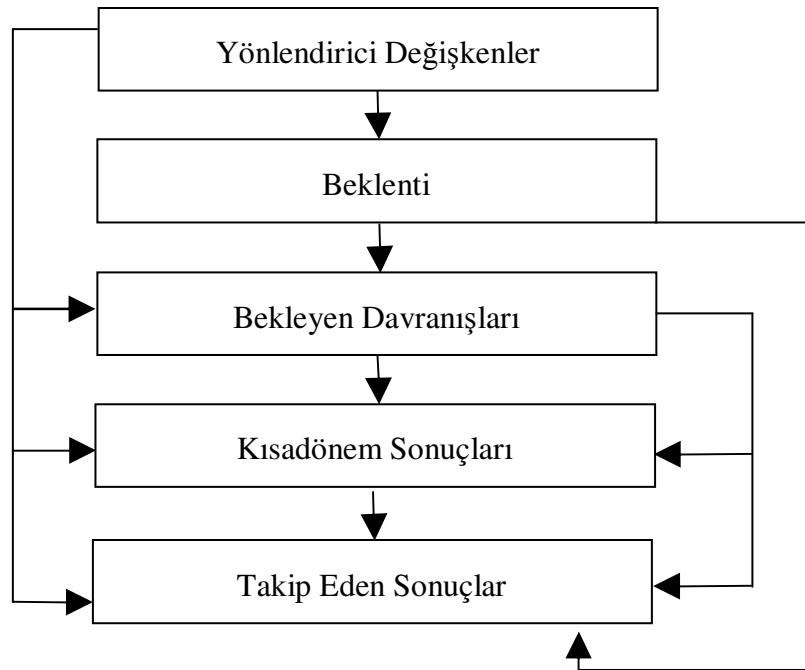
Brophy ve Good (1970), sınıf ortamında Pygmalion Etkisi'yle ilgilenmişlerdir. Model altı basamaktan oluşur. Brophy ve Good (1970)'a göre, öğretmenler, okul döneminin başlarında her bir öğrenciden farklı performans beklentisinde olurlar. Farklı öğrencilere farklı davranışlarda bulunurlar. Bu farklılaşan öğretmen davranışı her bir öğrenciye sınıf ortamında nasıl davranması ve akademik anlamda nasıl performans beklendiğiyle ilgili bir şeyler iletir. Bu durum öğrencinin benlik algısını, başarı motivasyonunu, isteklerinin seviyesini, sınıf kurallarını ve öğretmenlerle ilişkisini etkiler. Bu da öğrenci başarısını etkiler, bu nedenle öğretmen beklentileri kendini gerçekleştiren kehanetin bir fonksiyonu olarak etkilidir.

Harris M. Cooper'ın (1979) modeli, öğrenci performansını baştan sona kadar en yüksek düzeyde tutarak örgüt iklimi, geribildirim ve başlama farklılıklarını tek süreçte birleştirir. Bu model, öğretmenler, farklı öğrenciler için farklı performans beklentisi içinde olması, çevreyle etkileşim içinde olan beklentiler öğretmenin öğrenci performansı üzerindeki kontrol algısını etkilemesi, kontrol algılarının öğretmenin geribildirim bilgisini ve sosyo-duygusal sınıf ortamını etkilemesi, geribildirim farklılıklarının öğrencilerin kişisel sonuçlar ortaya koymadaki çabanın önemiyle ilgili sahip oldukları inançları etkilemesi ve çaba-sonuç algılarının öğrenci performansının arkasındaki motivasyon kalitesini etkilemesi gibi basamakları içermektedir.

Darley ve Fazio (1980), genel sosyal etkileşimde meydana gelen beklenti etkilerine inanmaktadır. Ortaya koydukları modelin basamakları şunlardır: (a) Öğretmen (algılayan kişi), öğrenci (hedef) ile ilgili olarak bir dizi beklenti geliştirir; (b) Bu beklentiler algılayıcının hedef kişiyle etkileşimini etkiler; (c) Hedef, algılayanın davranışlarını değerlendirir; (d) Hedef algılayanın davranışına tepki gösterir çünkü bu davranış

değerlendirir; (e) Algılayan, hedefin tepkisini değerlendirir; (f) Hedef (öğrenci), kendi tepkisini değerlendirir ve öğretmene gösterdiği tepkisini değerlendirir.

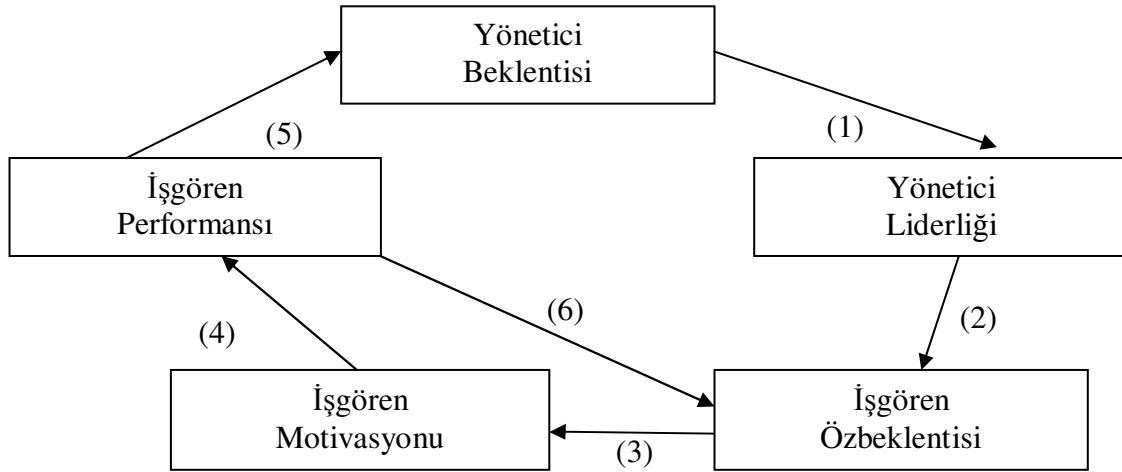
Rosenthal (1981), da on ok modelini geliştirmiştir. Model, kişilerarası ilk beklentileri etkileyen yaş, cinsiyet gibi ortalayıcı değişkenleri kapsar. Bu değişkenler beklenti içinde olan kişinin davranışını etkiler. Beklenen değerler bağdaştırıcı değerlerdir ve beklentide olan kişinin beklentilerini iletirler. Süreç sonunda hemen alınan sonuçlar uzun dönemde alınan sonuçlar kadar iyidir (Brodersen, 2001, s.16).



Şekil 1: Rosenthal'in 10 Ok Modeli

Kaynak: Brodersen, 2001, s.16

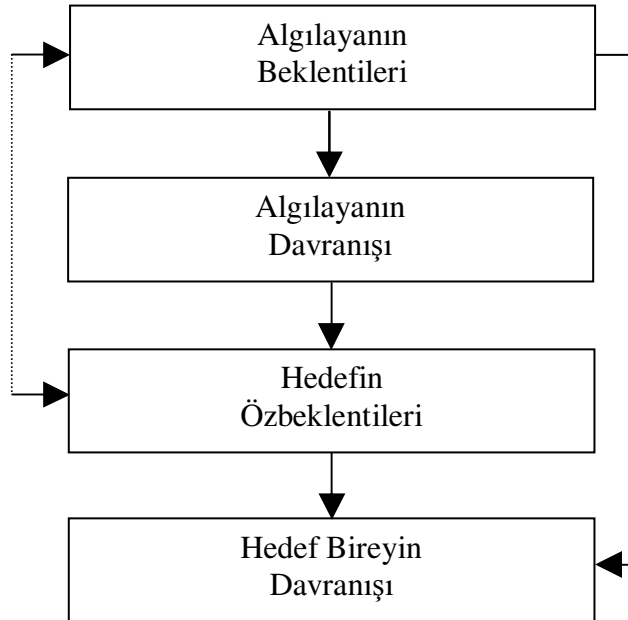
Eden (1984)'in modeli, Rosenthal modeline göre daha basittir. Beş basamaktan oluşur. Modele göre, yönetsel beklenti farklılaşmış liderliğe yönlendirir, astlarına göstermiş oldukları farklı davranışlardan dolayı yöneticiler astların beklentilerini etkiler, astların öz beklentileri motivasyonu ve dolayısıyla performanslarını etkiler, astların motivasyon düzeyleri performans sonuçlarını yükseltir ya da düşürür ve performans, yöneticinin geçmişteki beklentilerini ve astların öz beklentilerini doğrular ya da doğrulamaz.



Şekil 2: Eden'in İşyerinde Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli-1

Kaynak: Eden, 1984, s.67

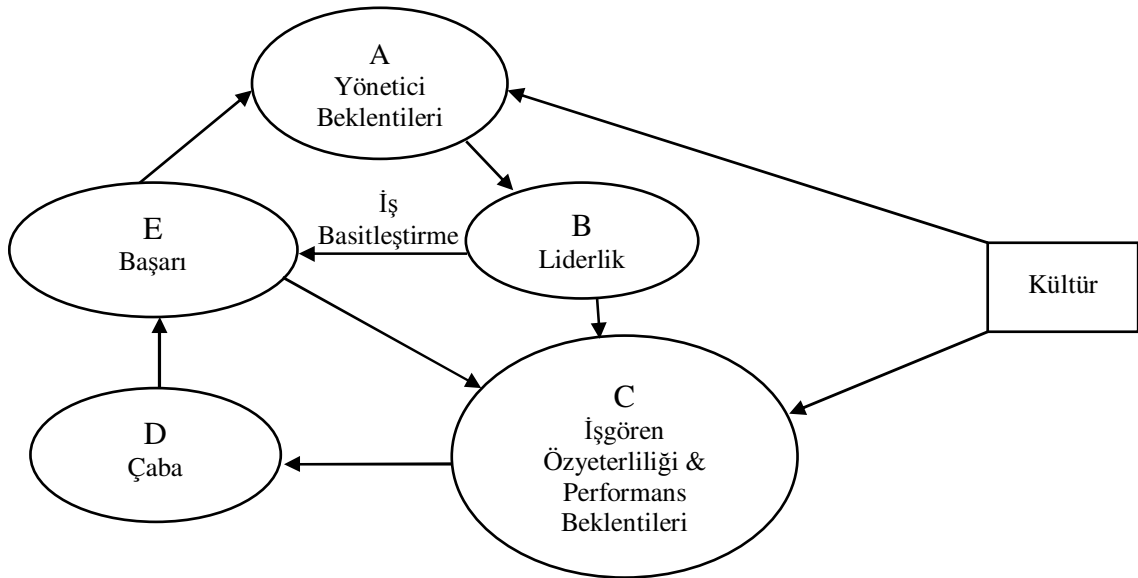
Sutton ve Woodman (1989), diğer devam etmekte olan modellerden yararlanarak bir model geliştirmişlerdir. Bu modele göre, algılayanın beklentileri, onu hedef bireylere farklı bir şekilde davranmaya iter. Hedef bireyin davranışını etkileyen bireyin öz beklentileri de algılayanın beklentilerinden etkilenir.



Şekil 3: Sutton ve Woodman'ın Karma Modeli

Kaynak: Sutton ve Woodman,1989, s.944

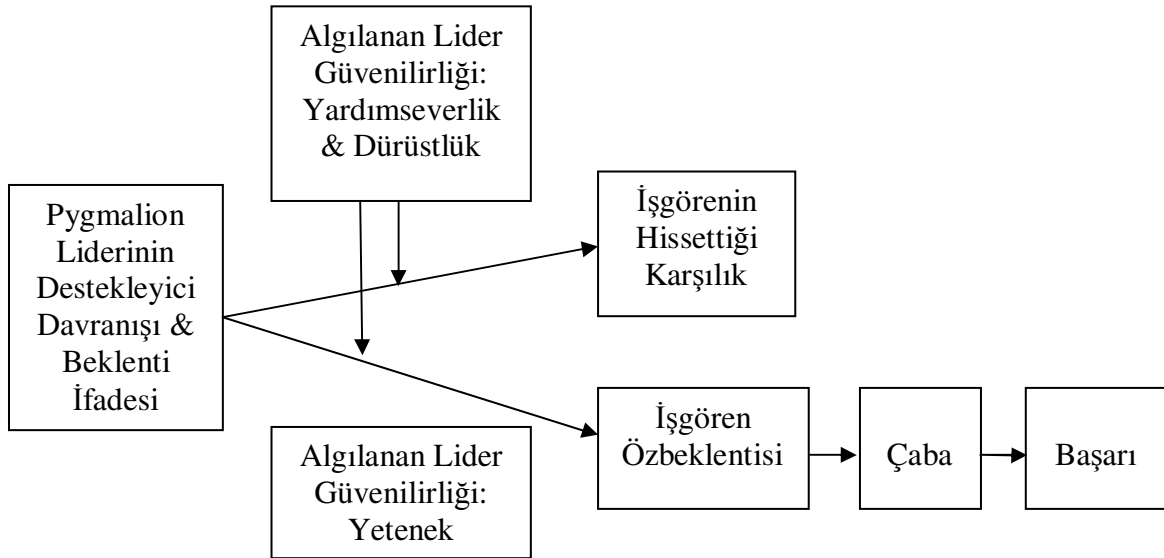
Eden (1992), yapmış olduğu bir yönetim araştırmasına dayanan ‘İşyerinde Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli’ni ortaya koymuştur. Bu modele göre, beklentiler liderlik davranışını belirler. İyi liderler başarı beklerler ve onların liderliği işyerindeki astların başarısı üzerinde bir etkiye sahiptir. Yönetici beklentileri, liderlik ve başarı Pygmalion üçgenini oluşturur. Daha iyi bir liderlik sürecine ise astların öz yeterlilikleri, beklentileri ve performansları dâhil edilir. Beklentiden esinlenen liderlik davranışı, astın öz yeterlilik ve performans beklentisini, çabayı ve başarıyı motive ederek artırır. Liderler, astların öz yeterliliğini artıran bir yol olarak astlara yüksek performans beklentisi ileterek kasten verimli bir kendini gerçekleştiren kehanet yaratırlar. Liderlik ile astın özyeterlilik ve performans beklentileri arasındaki bağ, liderliğin özyeterlilik üzerindeki etkisini gösterir. Hem liderin hem de astların yüksek başarısı, onların başarıma hislerini artırır. Bu döngünün son unsuru, liderin yöneltmek için daha yetkin hissetmesi ve astların da performans göstermek için daha yetkin olmasıdır. Astın öz yeterlilikleri ve performans beklentisi, çaba gösterme, başarı üçlüsü Galetea üçgenini oluşturur. Bu üçgen, liderliği kapsamaz. Bu üçgen, içsel bir KGK sürecinin örneğidir, yani birey kendi duygularını kendi harekete geçirir. Son olarak kültür, toplumun beklentileri açısından önemli bir role sahiptir. Kültüre odaklanmış bir başarı, yüksek beklentilere sahip tüm işgücünün gelişmesine yardım eder ve KGK’nın bir örgütün başarılarına katkı sağlayacağı fikrini geliştirir (Brodersen, 2001, s.19).



Şekil 4: Eden’in İşyerinde Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli- 2

Kaynak: Brodersen, 2001, s.19

Pygmalion Etkisi'yle ilgili geliştirilen bir başka model de Karakowsky, DeGama ve McBey (2012)' in geliştirdiği modeldir. Pygmalion literatürü büyük ölçüde işgören özbeklentilerinin kaynağı olarak lider beklenti ve davranışlarına odaklanmaktadır. Geliştirilen bu model, işgörenin lider beklentilerini çabuk kavraması ve işgörenin buna ilişkin, 1) Liderin, performans potansiyelini değerlendirmedeki uzmanlığı ya da yeteneği 2) Liderin içten ilgisi ya da işgörendeki yüksek performansı kolaylaştırmadaki yardımseverliği, 3) Liderin doğruluğu, bir diğer ifadeyle yüksek beklentileri ve davranışları arasındaki güvenilirlik ve tutarlılığın olması gerektiği gibi inanışlarının desteklenmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu inanışlar, Pygmalion lider desteği, işgören özbeklentileri ve işgören çabası arasındaki yolun nasıl ılımlı hale geleceğini açıklar. Bugüne kadar, bu yolu etkileyebilecek faktörler büyük ölçüde göz ardı edilmiştir. Sonuç olarak Pygmalion sürecinin aktif katılımcısı ve başarılı etkinin nihai belirleyicisi olarak hedefi dikkate almak gerekmektedir.



Şekil 5: İşgörenlerin Pygmalion Lider Algısı ve Lider Çabalarını Kavrayışı Modeli

Kaynak: Karakowsky, DeGama ve McBey, 2012, s.584

2.1.3. Pygmalion Etkisi'nin Çalışıldığı Alanlar

Pygmalion Etkisi'yle ilgili öncü çalışmalar genellikle eğitim alanında yapılmakla birlikte sonrasında farklı alanlarda da Pygmalion araştırmaları görülmeye başlanmıştır. Pygmalion Etkisi'yle ilgili olarak eğitim alanında yapılan çalışmalarda, bir sınıf ortamında yapılan “zekâ testi” (Rosenthal ve Jacobson, 1968; Rosenthal, 2002; Fries, Horz ve Haimerl, 2006) uygulamalarında öğretmenin öğrencinin başarılı ya da başarısız olacağı yönündeki beklentisinin öğrenciyi başarılı ya da başarısız yapabildiği görülmüştür. Pygmalion Etkisi'nin öğretmen-öğrenci ilişkisine dayalı ağırlık merkezi “öğretmenin beklentisini arttırmasının, öğrencilerin genel zekâsını arttıracacağı” (Spitz, 1999, s.230) düşüncesine dayanmaktadır.

Bir kişinin, diğer kişiler üzerindeki beklenti etkisinin gücü fizikçiler, davranış bilimciler ve öğretmenler tarafından da anlaşılmıştır. Birey ve grup performansı için yönetsel beklentilerin önemi geniş anlamda anlaşılabilmesi için Livingston (1988) son yüzyılda endüstri firmaları için hazırlanan bir dizi çalışmayı belgelemiştir. Bu çalışmalar ve bilimsel araştırmalar şunları ortaya çıkarmıştır (Livingston, 1988, s.4):

- Yöneticilerin astlarından ne beklediği ve bu yöndeki davranışları, astların performans ve kariyer gelişimlerini belirler.
- Bir yöneticinin temel özelliği, astları tatmin eden yüksek performans beklentisini yaratma becerisidir.
- Yöneticiler beklentileri geliştirmede daha az etkiliyse, sonuç olarak astların verimliliği kötüye gider.
- Astlardan, hiç olmadığı kadar, inandıklarını yapmaları beklenir.

Yöneticiler astlarının düşük performans göstereceklerine inanırlarsa, bu beklentilerini onlardan saklamaları mümkün değildir. Çünkü mesaj farkında olmadan iletilir. Aslında yöneticiler az iletişim kurduklarına inanırlarsa daha sık iletişim kurarlar. Örneğin, bir şey söylemediklerinde, (soğuk ve iletişimsiz olduklarında) bu genellikle astlarından memnun olmadıklarını ya da onlardan umutsuz olduklarına inandıklarının göstergesidir. Sessizlik davranışıyla olumsuz duyguların iletilmesi, yeri geldiğinde işgörenlerin uyarılmasından daha etkilidir. Beklentilerin iletiminde yöneticilerin söylemlerinin davranışları kadar

önemli olmadığı görülür. Kayıtsız ve onaylamayan davranış, çoğu zaman düşük beklentileri ileten davranış türüdür ve düşük performansa neden olur. Çoğu yönetici tam tersine inansa da yöneticiler düşük beklentilerin iletiminde, yüksek beklentilerin iletiminden daha etkilidirler. Yönetimsel beklentiler performansa dönüştürülmeden önce gerçeklik testini geçmelidir. Astlar yöneticinin yüksek beklentilerinin gerçekçi ve başarılabılır olduğunu bilmedikçe yüksek verimlilik seviyesine ulaşmak için motive edilemeyecektir (Livingston, 1988, s.5-6). Bunun için yöneticiler astlarının özyeterlilik seviyelerini dikkate alarak yüksek beklentiler geliştirmeli ve onları yapabilecekleri konusunda cesaretlendirmelidir, olumlu dönütler sunmalıdır. Böylece beklentilerin gerçekçi ve başarılabılır olduğu onlara hissettirilebilir.

Livingston (1988) yöneticilere, bir Pygmalion Lider olmak için, yani yüksek beklentilerine güvenilebilmesi ve onları işgörenlerine inanılır kılabilmek için gerekli iş becerisi ve sektör bilgisinin edinilmesi önerisinde bulunur ve örgütün etkili performans göstermek için ihtiyaç duyulan bilgiyi ve becerileri teşhis etmeye yardım edeceğini ifade eder. Yöneticilerin işgörenlerin gelişimini sağlayacak görevler verebileceğini bu durumda işgörenlerin de kendi gelişimleri ve kariyer gelişimi için sorumluluk üstlenmeleri gerektiğini vurgular.

Pygmalion Etkisi'nin gerçekleşebilmesi için işgörenlerle ilgili bazı durumlara dikkat etmek gerekir. Yerleşmiş işgören performans standartlarını korumaya çalışma, sık sık beklenti iletişimini engellemektedir. Erken belirlenen hata ve yanlışlar aynı engelleme etkisine sahip olabilir: işgören hazır olmadan önce iş performans standartlarına zorlama; beklenti geliştirmesi için yeterli zaman vermeme; düşünce ve izlenim akışını kesen yöntem ve tekniklerle aşırı ilgili olma; sınırı olmadan kendini ifade edebilme; işgören performansı ile ilgili objektif geri bildirim eksikliği ve cesaretsizliğe yol açma; ifade etme aşaması sonuçlanmadan önce performans ve gelişimi erken değerlendirme gibi ortak problemlerden oluşmaktadır (King ve Catalanello, 1981, s.159). Bu problemler, beklenti etkisi sürecinde sağlıklı sonuçlar alabilmek için yöneticiler tarafından önemsenmelidir.

Yöneticiler aksine inandıkları halde, sıklıkla farkında olmadan astlarına düşük beklentiler iletirler. Düşük beklentiler ilettiklerinde, işgörenlerinin özgüvenlerini sarsan ve etkililiğini düşüren olumsuz Pygmalion liderler olurlar. Yöneticiler kendi davranışlarında son derece hassas olmalı ki astlarının davranışları üzerinde etkili olabilsinler (Livingston, 1988,

s.7). Livingston (1988), eğer yöneticiler yetenekli ve yüksek beklentili olurlarsa, astların özgüvenlerinin ve yeteneklerinin gelişeceği ve verimliliklerinin yüksek olacağını ifade etmektedir. Merton (1948), Pygmalion Etkisi'nin kendini gerçekleştiren kehanetin özel bir durumu olduğunu ifade etmektedir. Lider beklentilerinin artmasıyla oluşan astların başarısı, performansta bir iyileşme meydana getirir. Yönetmel beklentilerin verimlilik üzerine etkisiyle ilgili en kapsamlı araştırmalardan biri de, Metropolitan Life Insurance Company isimli bir hayat sigortası şirketinde müdür olan Alfred Oberlander tarafından 1961 yılında kaydedilmiştir (Livingston, 2001, s.4). Pygmalion Etkisi'ni Rosenthal ve Jacobson (1968)'ın sınıf ortamında uygulamasının yanında, örgütsel araştırmacılar okul dışındaki yetişkinler arasında Pygmalion yaklaşımıyla ilgili deneysel destek toplamıştır.

Yetişkinlerle ilgili Pygmalion araştırmasının ilk aşaması, etkiyi ilk defa okul olmayan bir örgütte deneysel olarak tekrarlayan King (1971) tarafından başlatılmıştır. Pygmalion Etkisi'ni endüstrideki stajyerler arasında incelemiştir. Eden ve Ravid (1982), Eden ve Shani (1982) Pygmalion Etkisi'ni askeri personel arasında gerçekleştirmişlerdir. Eden ve Ravid (1982), ismini efsanevi Pygmalion'ın heykeli Galeta'dan alan Galatea etkisini de ortaya koymuşlardır. Galatea etkisi, yöneticilerin astlarından beklentilerine yol açarak ortaya konulan Pygmalion Etkisi'nden farklı olarak, bireylerin kendilerinden daha çok şey beklemelerine yol açan kendi ürettikleri beklenti etkisidir. Yönetici-ast ikili ilişkisini geliştirmekten öte, örgüt geliştirmede (KGK) uygulayarak öncülük de yapmıştır. Eden (1990a), tüm ast gruplarına karşı lider beklentilerini artırarak, etkiyi üreten Pygmalion'un tüm grup versiyonunu ortaya koymuştur. Bu ilk deneylere dayanarak, Pygmalion liderlik yaklaşımının teorik açıklaması yapılmış ve örgüt geliştirme ve danışmanlık için Pygmalion Etkisi'nin ilk ve pratik uygulamaları ortaya konulmuştur.

Babad, Inbar ve Rosenthal (1982) düşük öğretmen beklentilerinin performans üzerine olumsuz etkisini ifade etmek için "Golem Etkisi" terimini ortaya koymuşlardır. Oz ve Eden (1994) etik olarak, kabul edilebilir bir yolla Golem etkisi üzerinde deneysel olarak çalışmışlardır. Adı geçen deneylerin tümü bağımlı değişken olarak performansı içermektedir. Eden ve Kinnar (1991), yüksek muharebe birliklerinde hizmet verecek olan gönüllü oranını yükseltmek için Pygmalion Etkisi'nin uygulanabildiğini göstermiştir. Eden ve Aviram (1993), iş kaybından mağdur olmuş olan kişiler arasında yeniden istihdama hız kazandırabildiğini ortaya koymuştur. Daha sonra Eden ve Zuk (1995), (KGK) yaklaşımını

denizde askeri performans ve askerlerin deniz tutmasıyla ilgili olarak yapılandırmışlardır. Bahriyelilerin dalgalı denizlere rağmen deniz tutmasını aştıklarını ve en iyi performansı sağladıklarını göstermişlerdir.

Natanovich ve Eden (1999), üniversite merkezli sosyal bir projede erkek ve kadın öğretmenlerin erkek ve kadın yöneticileri arasındaki Pygmalion Etkisi üzerinde tekrar çalışmışlar ve tüm yönetici-öğretmen cinsiyet karması arasında Pygmalion Etkisi'nin gerçekleştiğini bulmuşlardır. Böylece geniş bir evren ve durum yelpazesinde Pygmalion Etkisi deneysel olarak ortaya konulmuş ve liderlik rolü ve özyeterlilik, beklentilerin performans üzerine etkileriyle bağdaştırılarak açıklanmıştır.

Pygmalion araştırmaları hep bir işyeri ya da askeri alanlarda yapılmamıştır. Learman, Avorn, Everitt, ve Rosenthal (1990), bir huzurevindeki hasta bakıcı ve hastalara yönelik KGK'nın etkileri üzerinde çalışmışlardır. Geçmişte okul dışında yapılan araştırmalardan biri de Crawford, Thomas ve Fink (1980)'in "Pygmalion at Sea" projesidir. Denizcilerin düşük performansları, denizcilerin ve amirlerinin her ikisinin de beklentilerini yükselterek geliştirilmiştir. Ayrıca Jenner (1990)'in ifade ettiği üzere Pygmalion Etkisi alkol tedavisinde de ele alınmıştır. Terapistlerin motive ettiği hastaların, tedaviye motive edilmemiş olanlardan daha az direnç gösterdikleri ortaya konulmuştur.

Dov Eden (2000)'in önderliğindeki yüksek lisans tezleri kapsamında yedi alanda deneysel çalışma gerçekleştirilmiştir. Her bir deneyde test edilen genel hipotez, Pygmalion Liderlik Tipi'nin astların öz yeterliliklerini artırdığı, çalışmanın yoğunlaştırılmasını motive ettiği ve gelişmiş performans ile sonuçlandığıdır. Çalışmaların yapıldığı alanlar, askeri personel eğitimi, yaz kampı, bankalar olarak sıralanmaktadır. Reynolds (2002) ise "The Good, The Bad and The Ugly of Incorporating 'My Fair Lady' in Workplaces" çalışmasında Pygmalion ve Golem etkilerinin iş ortamında etkilerini ve yöneticinin beklentileri ve buna bağlı davranışları ile işgörenlerin performansını azaltabilen demografik değişkenleri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır. Aynı çalışmasında Pygmalion ve Golem etkisi çerçevesinde olumlu ve olumsuz yönetici beklentilerinin işgören özyeterliliklerine etkisini görmek üzere hipotezler ortaya koymuştur. Çalışma sonucunda yöneticilerin olumlu ve olumsuz beklentileri, işgören özyeterliliğini etkilediği ortaya çıkmıştır.

Tablo 1: Pymalion Etkisiyle İlgili Yapılan Çalışmalar

Yazar(lar) ve Yıl	Uygulama Alanı	Odaklanılan Konu	Katılımcı Sayısı
Rosenthal ve Jacobson (1966, 1968, 1992)	Okulda öğrenciler	Okul başarısı, milliyet, cinsiyet	18 sınıf
Mase (1970)	Bankada büro çalışanları	Performans	87 işgören
King (1971)	Matbaacı, kaynakçı, tamirci	Performans ve yıpranma	17, 20, 19 tamirci
King (1974)	İmalat	Verimlilik artışı	4 tesis
Lundberg (1975)	Kolej öğrencileri imalat uygulamaları	Verimlilik ve memnuniyet	108
Crawford, Thomas ve Fink (1980)	Amerikan donanması denizcileri	Performans	28
Eden ve Ravid (1982)	Askeriyedeki erler	Performans ve özbeklenti	60
Eden ve Shani (1982)	Askeriyedeki stajyer askerler	Performans	105
Sutton ve Woodman (1989)	Satış ortakları	Performans	259
Jenner (1990)	Hastanedeki alkol bağımlıları	Tedaviye devamlarını sağlama	-
Learman, Avorn, Everitt ve Rosenthal (1990)	Huzurevi sakinleri	Bakıcı beklentilerinin etkisi	63 yaşlı huzurevi sakini
Eden (1990)	Askeriyede liderlik eğitimi	Performans ve karşılaştırmalı etkiler	29 tim
Shimko (1990)	Fast-Food restoran müdürleri	Performans ve yıpranma	38
Vrugt (1990)	Teraspist ve öğrenci görüşmeleri	Tutum	18
Oz ve Eden (1994)	Askeriyede stajyer paraşütçü askerler	Performans	34 bölük
Eden ve Zuk (1995)	Askeriyede harbiyeliler	Performans ve deniztutması	25
Dvir, Eden ve Banjo (1995)	Askeriyede ofis stajyerleri	Performans	23 bölük
Crowdhury (1997)	Perakende satışlar	Performans ve özbeklenti	173
Davidson ve Eden (2000)	Askeriyede onbaşı kadınlara temel eğitim	Performans	30 bölük
Reynolds (2000)	Gıda hizmet sektörü yöneticileri	Yönetici beklenti ve davranışları, işgören özyeterliliği ve performansı	296
Brodersen (2001)	Amerikadaki iş örgütlerindeki kadın liderler	Tutum	63
Karcher, Davidson, Rhodes ve Herrera (2010)	Lise düzeyi okul	Liselerde akran danışmanlık programlarında uygulanabilirliği	221 öğrenci, 205 danışan, 182 kontrol grup
Manata (2012)	Finans şirketinde yeni işe başlayanlar	Performans	90
Whiteley, Sy ve Johnson (2012)	İşyeri	Performans	151 işyerinde bir lidere bağlı 2-5 işgören
Karakowsky, Degama ve McBey (2012)	Model Geliştirme	İşgörenin lider algısı ve liderin Pygmalion çabası	-

Cipriani ve Makris (2006) çalışmalarında, uzun süreli beklentileri etkileyen ilkelerin, refah ve gelişmeyi meydana getirebileceği sonucuna ulaşmışlardır. Eğer etkili olan kimseler, insan kaynaklarından ortalama yüksek beklenti içinde olurlarsa, işletmeleri daha uzun bir yaşamın bekleyeceğini, eğitime daha çok önem verileceğini, dolayısıyla insan kaynağı ve işletmenin ömrünün uzayacağını dile getirmişlerdir.

Pygmalion araştırmalarında çalışılan konulardan biri de cinsiyettir. Pygmalion Etkisi çoğunlukla erkek liderler ile çalışılırken (Crawford, Thomas ve Fink, 1980; Eden, 1990b; Eden ve Ravid, 1982; Eden ve Shani, 1982), kadınlar arasında bu olayı destekleyen az sayıda araştırma vardır (Brodersen, 2001; Davidson ve Eden, 2000; Dvir, Eden, ve Banjo, 1995; Natanovich ve Eden, 2008).

Pygmalion Etkisi ile ilgili çalışmalar yürütülürken, araştırmayı temellendirmek için bazı teorilerin incelenmesinde yarar görülmektedir. Bu nedenle Sosyal Bilişsel Teori, Özyeterlilik Teorisi ve Rosenthal'ın Dört Faktör Teorisine değinilmiştir.

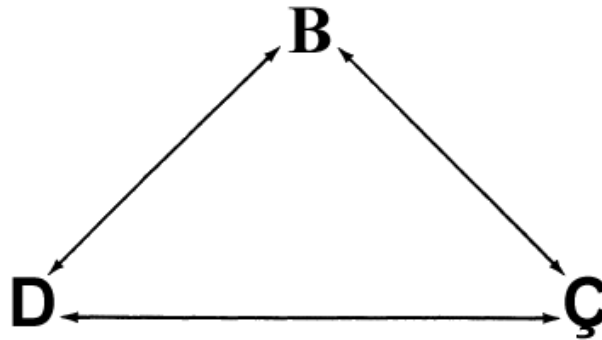
2.2. Sosyal Bilişsel Teori

Sosyal Bilişsel Teori'nin geçmişi, tarihsel olarak 1970'lere dayanır. Albert Bandura'nın 1959'daki "Adolescent Aggression" kitabını, 1973'te yayınlanan "Aggression: A Social Learning Analysis" takip etmiştir. Bu çalışmalarda insanların gözlem yoluyla nasıl öğrenebileceğini bulduktan sonra bu fikrini geliştirmiş ve 1977'de Sosyal Öğrenme Teorisi (Social Learning Theory)'ni yayınlamıştır. Bandura (1977) deneme yanılma yoluyla öğrenmenin sıkıcı ve tehlikeli sürecine karşı sosyal modelleme yoluyla kısa yoldan bilgi ve yetkinliklerin kazanılabileceğini göstermiştir. Bandura (1986) "Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory" isimli kitabında insanın işlevselliğinin sosyal bilişsel teorisini bütün yönleriyle geliştirmiştir. Bu çalışma 1997 yılında "Self-Efficacy: The Exercise of Control" kitabıyla taçlandırılmıştır (Luszczynska ve Schwarzer, 2005, s.127-128).

Bandura (1988) Sosyal Bilişsel Teori'nin özellikle üç açıdan örgütsel alanla ilgili olduğunu ifade eder. Bunlar; modelleme yoluyla insanların bilişsel, sosyal ve davranışsal yeteneklerinin geliştirilmesi, yeteneklerini etkili bir şekilde kullanabilmeleri için

inançlarının yetenekleri çerçevesinde geliştirilmesi ve hedef sistemler yoluyla insanların motivasyonlarının artırılmasıdır.

Sosyal Bilişsel Teori'nin örgütsel alanla ilgili olması, bir diğer ifadeyle işletmelerde bu teorinin yer alması işgörenlerin yöneticilerini model alarak sosyal, bilişsel ve davranışsal olarak kendilerini geliştirebilmeleri, sahip oldukları yetenekleri kendileriyle ilgili inançları doğrultusunda daha da iyiye taşımaları ve netice olarak da motivasyonlarının artışıyla birlikte daha başarılı işgörenler haline gelmeleri şeklinde izah edilebilir.



Şekil 6: Davranış (D), Bilişsel ve Diğer Bireysel Özellikleri (B) ve Dış Çevre (Ç) Arasındaki İlişki

Kaynak: Wood ve Bandura, 1989, s.362

Sosyal Bilişsel Teori'de motivasyonun özdenetimi ve performans başarıları, özdenetim mekanizmaları tarafından yönetilir. Bu düzenleme sürecinde merkezi bir rol alan mekanizmalar insanların kendi kişisel yeterlilik inançları doğrultusunda çalışır. Algılanan öz yeterlilik, motivasyonları harekete geçirmek için insanların yeteneklerine olan inançlarıyla ilgilidir (Wood ve Bandura, 1989, s.364). İşgörenlerin işe motive olabilmeleri ve başarı sağlayabilmeleri için kendileriyle ilgili algıladıkları özyeterlilik inançlarının yüksek olması, yeteri kadar yüksek değilse de yöneticiler tarafından desteklenmesi hem bireyin hem de örgütün gelişimi için gerekmektedir.

İnsanların yeterliliklerine olan inançları onların psikolojik açıdan iyi olma durumlarını ve performanslarını bazı müdahale süreçleri doğrultusunda etkileyebilir. Kişiler seçtikleri ve yarattıkları çevreden dolayı kendi yaşamlarını etkileyebilirler. Birinin bireysel yeterlik düşüncesi diğer birinin çevre ve eylem seçimini etkiler (Wood ve Bandura, 1989, s.365). Örgüt ortamında işgörenlerin sadece birkaçı değil tamamının sosyal ve bilişsel açıdan

gelişmelerine imkân vermek gerekmektedir. Çünkü yapılan iş bir takım çalışmasıdır ve takım üyelerinin birbirlerini olumlu ya da olumsuz etkilemeleri söz konusudur.

Sosyal Bilişsel Teori, çift yönlü karşılıklı etkilerin doğasını beş temel insan yeteneğiyle açıklar. İşgörenler kendi davranışlarını başlatmak, düzenlemek ve devam ettirmek için bu temel yetenekleri kullanırlar. Bunlar (Stajkovic ve Luthans,1998, s.64-66):

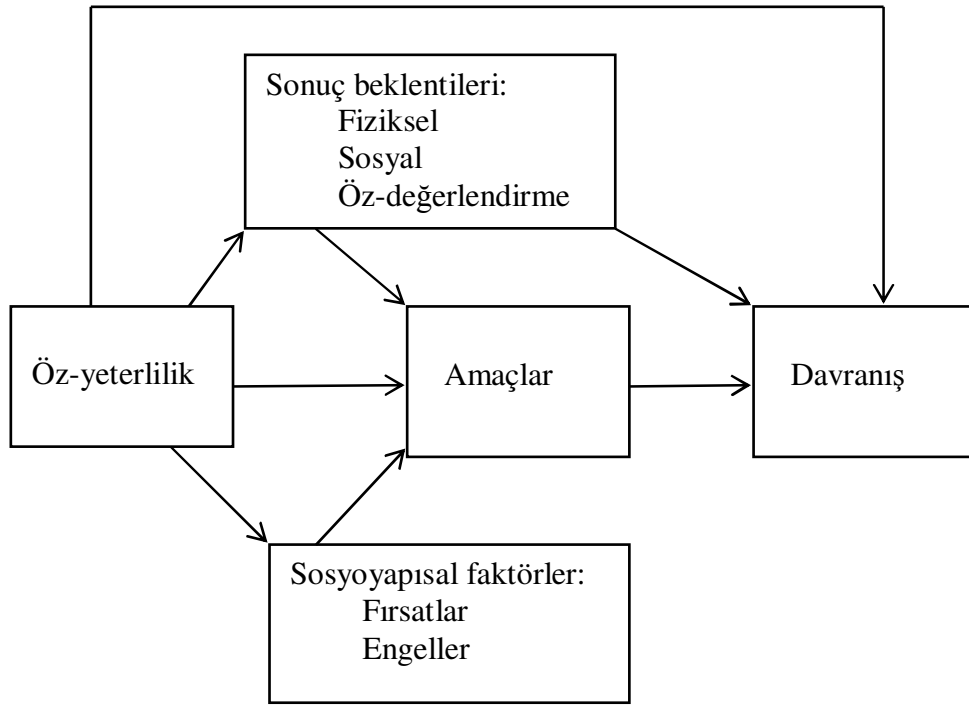
- **Simgeleme:** Sosyal Bilişsel Teori (SBT), insanların başarılı bir şekilde tepki vermelerini sağlayan, onları değiştiren ve çevreye uyumlu hale getiren olağanüstü bir simgeleme yeteneğinin olduğunu ileri sürer. Semboller kullanarak insanlar, görsel deneyimleri kendi eylemlerine rehber olarak iç bilişsel modellere anında yönlendirir ve dönüştürürler. Simgeleme sayesinde, geçmiş deneyimlerine anlam, form ve süreklilik kazandırır.
- **Önsezi:** Albert Bandura, insanların sadece sembolik süreçlerde anlık tepkiler vermediklerini aynı zamanda kendi gelecekteki davranışlarını önsezilerle düzenleyebildiklerini ileri sürmektedir. Özellikle, insanlar yakın gelecekleri için yol haritaları planlar, gelecekteki eylemlerinin olası sonuçlarını tahmin ederler ve kendilerine hedefler koyarlar. Önsezi sayesinde işgörenler, eylemlerini beklenen tarzda başlatırlar ve yönlendirirler.
- **Temsili öğrenme:** SBT' ye göre, hemen hemen tüm öğrenme biçimleri dolaylı olarak başkalarının davranışlarını ve davranışları takip eden sonuçları gözlemleyerek meydana gelebilir. İşgörenlerin gözlem yoluyla öğrenme kapasitesi, onlara riskli bir deneme-yanılma yöntemi ile yavaş yavaş bu davranışları elde etmeye gerek kalmadan, farklı davranış kalıpları başlatmak ve kontrol etmek için kuralları elde etme ve toplama olanağı sağlar.
- **Özdenetim (Otokontrol):** SBT'de otokontrol yeteneği merkezi bir rol oynar. Buna göre insanlar, başkalarının taleplerine ya da tercihlerine uygun davranmazlar. Örgütsel davranışların çoğu, kişinin kendi iç standartlarına ve sarf edilen davranışlara tepkilerine dönük kendi öz değerlendirmelerine göre başlatılır ve düzenlenir.
- **Öz yansıtma:** Özyansıtma yeteneği, insanlara deneyimlerini ve düşünce süreçlerini düşünme ve analiz etme imkânı verir. Onların farklı kişisel

deneyimlerini yansıtarak, kendileri ve çevreleriyle ilgili belirli bir bilgi oluşturabilirler. Özyasıtmalarından elde ettikleri bilgi çeşitleri arasında, hiçbiri farklı çevresel gerçekler ile etkili bir şekilde başa çıkmak için işgörenlerin kendi yetenekleriyle ilgili yargılarından daha önde değildir. Algıların bu türleri özyeterlilik inancı olarak adlandırılır. Bu inançlar müthiş öngörü güçlerine sahiptir ve insan performansının daha etkili yönetimi için bir dizi önemli etkiyi beraberinde getirir.

SBT çerçevesinde düşünüldüğünde, insanın bu temel yetenekleri dikkate alınarak Pygmalion Etkisi'nin oluşması sağlanabilir. Bandura (1977, 1997) tarafından geliştirilen SBT'ye göre davranışsal değişim, kişisel kontrol duygusuyla mümkün kılınabilir. İnsanlar bir sorunu çözmek için harekete geçebileceklerine inanırlarsa, bunu yapmak için daha eğilimli hale gelirler ve kendilerini daha kararlı hissederler. Algılanan özyeterlilik, kişisel eylem kontrolü ile ilgilidir. Olaylara sebep olabileceklerine inanan insanlar, daha aktif ve kendilerinin belirlediği bir yaşama neden olabilir. Bu “yapabilirim” bilişi, kişinin çevre üzerindeki kontrol duygusunu yansıtır. Özyeterlilik, insanların hissetmelerinde, düşünmelerinde ve harekete geçmelerinde bir fark yaratır.

SBT, davranışı etkileyen bir dizi faktörün altını çizer. İlk faktör olan algılanan özyeterlilik, kişilerin istenilen sonucu elde etmek için gerekli belirli bir eylemi gerçekleştirme yeteneklerine dönük inançlarıyla ilgilidir. Kişilerin eylemlerinin olası sonuçları hakkındaki inançlarıyla ilgili olan Sosyal Bilişsel Teori'nin diğer çekirdek yapısı, sonuç beklentileridir (Luszczynska ve Schwarzer, 2005, s. 128).

Sosyal Bilişsel Teori'de diğer anahtar yapı olan sonuç beklentileri, eylem sonuçlarıyla ilgili inançlardır. Fiziksel, sosyal ve öz değerlendirme sonuç beklentileri ayırt edilmiştir. Bir kişinin davranışı, bedensel değişiklikleri, başkalarının tepkilerini ya da kendi hakkındaki duygularını tetikleyebilir. Sonuç beklentileri, öz yeterlilikle birlikte hedef belirleme ve hedef izlemeyi etkiler. Sosyal Bilişsel Teori, okul başarısı, duygusal bozukluklar, fiziksel ve zihinsel sağlık, kariyer seçimi ve sosyo-politik değişim gibi alanlarda uygulanmıştır ve klinik, eğitim, sosyal, gelişim, sağlık ve kişilik psikolojisi alanlarında temel bir kaynak haline gelmiştir (Luszczynska ve Schwarzer, 2005, s. 128).



Şekil 7: Sosyal Bilişsel Teorinin Açıklaması

Kaynak: Bandura, 2000, s.121

Şekil 7’de görüldüğü üzere Sosyal Bilişsel Teorinin de yapı taşlarından olan özyeterlilik bireyin harekete geçmesini yani davranış göstermesini doğrudan etkilemektedir. Öz yeterlilik ile ilgili ayrıntılar Özyeterlilik Teorisi içerisinde yer verilmiştir.

2.3. Öz Yeterlilik Teorisi

Bandura (1986) özyeterlilik inancını, kişilerin bir performansı gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan eylemleri yerine getirebilme ve bu eylemleri organize edebilme kapasiteleri hakkındaki yargıları olarak ifade etmektedir.

Özyeterlilik, motivasyon, bilişsel kaynaklar ve verilen bir görevi başarıyla yerine getirmeye dönük ihtiyaç duyulan davranış biçimini harekete geçirmek için, bireyin yetenekleriyle ilgili kanaatini ifade eder. Çalışanlar, alternatiflerini seçmeden ve çaba sarf etmeden önce, algıladıkları yetenekleriyle ilgili bilgiyi tartma, değerlendirme ve bütünleştirme eğilimindedirler. Kişisel yeterlilik beklentileri, işgörenin başedebilme davranışı gösterip göstermeyeceğini, ne kadar çaba gösterileceğini ve bu çabaların ne kadar

süre devam edeceğini belirler (Stajkovic ve Luthans, 1998, s.66). Özyeterlilik yeni bir becerinin kazanılmasında ya da yeni bir öğrenmenin gerçekleşmesinde ve daha sonra bu yeni becerinin ya da öğrenimin uygulamaya konmasında kritik bir işlev görmektedir (Kotaman, 2008, s.114).

Bandura (1989)'nın ifade ettiği üzere, sosyal-bilişsel işleyişle ilgili araştırmaların çoğu, kişinin davranışlarını düzenlemek için ihtiyacı olan bilgi ve beceriler üzerine odaklanmıştır. Becerilere sahip olmak ile onları çeşitli şartlarda etkin ve sürekli kullanmak arasında fark vardır. Kişiler kendi kişisel etkinliklerine tamamen inanmamışsa, çabuk sonuç alamadıklarında ve daha fazla çaba gerektiğinde kendilerine öğretilen becerilerden hızla vazgeçerler. Başka bir ifadeyle zorluklarla karşılaştıklarında eğer özyeterlilikleri yüksek değilse çabuk pes edebilirler ve becerilerini gösteremezler.

Özyeterlilik algısı, bireylerin kendi işleyişleri ve zorlu talepleri üzerindeki kontrol yeteneklerine olan inançlarıyla ilgilidir. Özyeterlilik, eylem hazırlığında bir etkiye sahiptir. Çünkü kendiyle ilgili bilişler, motivasyon sürecinde önemlidir. Özyeterlilik seviyeleri motivasyonu artırabilir ya da engelleyebilir. Düşük özyeterliliği olan insanlar, olası başarıları ve kişisel gelişimleriyle ilgili kötümser düşünceleri barındırırlar. Özyeterlilik doğrudan davranışla ilgilidir. Algılanan özyeterlilik, cezbedici şeylere karşı koyabilme, stresle başa çıkabilme ve durumsal talepleri karşılamak için gerekli kaynakları harekete geçirebilme becerilerine olan inancı göstermektedir (Luszczynska ve Schwarzer, 2005, s.129).

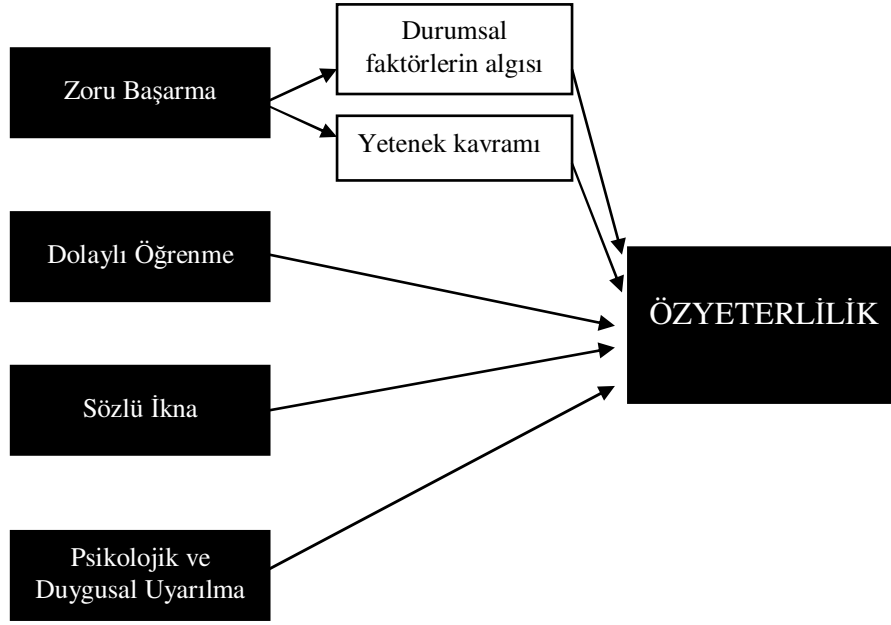
Buradan yola çıkarak yönetici ve işgörenlerin özyeterliliklerinin yüksek olmasının iş ortamında onlara katkı sağlayacağı ve işgörenlerin performansını da olumlu yönde etkileyeceği düşünülebilir. Yöneticiler açısından bakıldığında genel ve yönetsel özyeterliliğin yüksek olması Pygmalion Lider olabilmek için gerekliken, işgörenler açısından bakıldığında lider davranışları neticesinde işgören gelişmesi, liderlerinin beklentilerini daha iyi algılayabilmeleri ve kendilerinden bekledikleri performansa ulaşabilmeleri için önemlidir.

Bandura (1997)'ya göre öz yeterlilik çeşitli kaynaklara dayanır. Bunlardan ilki, kişisel başarılarla öz yeterlilik inançlarının artırılabilir olmasıdır. İkinci kaynak, dolaylı deneyimlerdir. Bireye benzer olan örnek bir kişi, başarıyla zor bir durumun üstesinden

geldiğinde, sosyal karşılaştırma süreçleri özyeterlilik inançlarını artırabilir. Üçüncüsü ise, özyeterlilik inançları sözlü ikna yoluyla da artırılabilir olmasıdır. Etkinin son kaynağı, duygusal uyarılmadır. Kişi kendini tehdit eden bir durum karşısında endişe yaşamayabilir ve sonuç olarak durumu yönetebilme kabiliyetini kendinde hissedebilir. Özyeterlilik, gerçek dışı iyimserlikle aynı değildir. Çünkü deneyime dayanır ve mantıksız risk almaya yöneltmez. Yeteneğini ortaya çıkarmaya yol gösteren davranışlara yöneltir.

Özyeterliliğin performans için özel öneme sahip üç boyutu görülmektedir. İlki, öz yeterlilik beklentilerinin büyüklüğüdür. Bu, kişinin zorlukla mücadele edebilme kapasitesine olan inancının seviyesini ifade eder. İkincisi, güçlü ya da zayıf olup olmama yargısını ifade eden yeterlilik beklentilerinin gücüdür. Üçüncüsü ise, özyeterliliğin genellik içinde değişebileceğidir. Bazı deneyimler, belirli bir görev için sunulan özel yeterlik inançları oluşturur (Stajkovic ve Luthans,1998, s.66).

Şekil 8’de görüldüğü gibi zor bir görevi başarma, yeterlilik inancının değişimi için en güçlü bilgiyi sağlar. Daha istikrarlı ve doğru etkinlik kararlarının oluşumu için doğrudan performans bilgisi sağlayan özyeterliliğin öncüsüdür. Bu, özyeterlilikteki değişikliklerin doğrudan performans başarısının sonucu olduğu anlamına gelmez. Aksine değişim, çalışanların geçmiş performans bilgisini nasıl işlediğine dayanır. Bu durumda durumsal faktörleri ve yeteneği dikkate almak gerekir. Durumsal faktörler deyince bir dizi çevresel faktör değerlendirmeye alınır. Bunlar; mevcut kaynakların miktarı (zaman, işgörenler vs.), örgütteki diğer fonksiyonlarla belli bir görevin birbirine bağımlılığı, fiziksel dikkat dağıtıcılar (gürültü, kesintiler vs.), çevredeki fizyolojik ve/veya psikolojik tehlike miktarı, alınan dış yardım miktarı ve denetim türü olarak ifade edilebilir (Stajkovic ve Luthans,1998, s.69-71).



Şekil 8: Özyeterlilik Belirleyicileri

Kaynak: Stajkovic ve Luthans, 1998, s.69

Stajkovic ve Luthans (1998)'e göre yetenek, belli bir varlık (kendilik) olarak ya da elde edilebilir bir beceri olarak algılanabilir. Performans bilgisinin yönünü etkileyen ön yargıların her biri işlenir. Çalışmalar, işgörenlerin, yeteneği geliştirilen bir beceri olarak düşündüklerini, görevi tanımak için daha fazla zaman harcama eğiliminde olduklarını, başarısızlığın olumsuz etkilerine daha az yatkın olduklarını ve sonuç olarak kişisel yeterlilik düzeyini daha yüksekte tuttuklarını göstermiştir. Ancak işgörenler yeteneği bir varlık (kendilik) olarak algıladıklarında, entelektüel kapasite göstergesi gibi kişisel kontrol eksikliği anlamına gelebilen hatalar yaparlar. Sonuç olarak, işgörenin kendi etkililiğiyle ilgili tahminini düşürmek, gelecekte daha düşük hedefler belirlemek için bir eğilim, etkisiz görev stratejilerinin geliştirilmesi ve sonuçta genel olarak daha az performanstır. Buna göre yöneticiler, işgörenlerine gelişebilen bir beceri olarak yetenek kavramının oluşması hususunda yardım etmeyi düşünmelidir.

İşgörenlerin yetenekleriyle ilgili bilgilerin çoğu, çalıştıkları sosyal çevreden olduğundan, sadece zor bir görevi başarmak, yeterliliği doğru değerlendirmek için kaynakları sınırlayabilir. Bir organizasyon bağlamında mevcut tanınan bilgi miktarı göz önüne alındığında, kişisel yeterlilik değerlendirmeleri, benzer görevi yerine getirmede ve onu

pekiştirmede yetkin bireyleri gözlemleyerek oluşan dolaylı öğrenmeden etkilenir. İşgörenin güvenilir ve yetkili olarak gördüğü birisi tarafından sözlü ikna edilmesi kişisel özyeterlilik güçlendirmesinin başka bir aracıdır. Sözlü iknanın amacı, mutlaka yeteneği ve beceri düzeyini artırmak değildir, bireyin özyeterlilik değerlendirmesine odaklanmak yerine, bireyin neye sahip olabileceği inancını artırmaktır. Ancak, bu yolla özyeterliliği artırabilmek için, işgören görevini gerçekleştirebilmek için yeteneğini geliştirebileceği inancına sahip olmalıdır (Stajkovic ve Luthans,1998, s.71-72).

Stajkovic ve Luthans (1998)' ın ifade ettiği üzere özyeterliliğin dördüncü ana kaynağı, psikolojik ve duygusal uyarılma durumudur. Yeterlilik bilgisinin bu kaynağı, insanlar psikolojik ve/veya duygusal faktörleri fonksiyon bozukluğu ve hassasiyet (kırılganlık) belirtileri olarak algılama eğiliminde olduğundan dolayı önemlidir. İşyerindeki yüksek seviyedeki stresin, performansı zayıflatması muhtemel olduğundan, işgörenler duygusal çalkantıyla ilgilenmezlerse, başarılı performans için kendilerini daha yeterli hissetme eğiliminde olabilirler. İşgörenlerin çekingen olma eğilimleri duygusal dikkat dağıtıcılar yoluyla farklılaşır. Sonuç olarak, düşük yeterlilik inancına sahip işgörenler psikolojik uyarılmayı performansı zayıflatan bir durum olarak görme eğilimindeyken, yüksek yeterlilik inancına sahip işgörenler, psikolojik uyarılmayı enerji verici bir faktör olarak görebilirler.

Özyeterlilik, Bandura (1997)'nın teorisinde merkezi bir role sahip farklı bir yapı olan sonuç beklentileriyle karşılaştırılarak daha iyi anlaşılabilir. Özyeterlilik kişisel eylem kontrolü ya da faaliyetle ilgiliyken, sonuç beklentileri bir eylemin mümkün olan sonuçlarının algısıyla ilgilidir. Sonuç beklentileri üç boyutta ifade edilebilir. Sonuçların alanı, olumlu ya da olumsuz sonuçlar ve kısa dönem ya da uzun dönem sonuçlarıdır. Algılanan özyeterlilik sonuç beklentilerini kapsayabilir. Çünkü bireyler gerekli istenen sonuçlar için tepkiler üretebildiklerine inanırlar. Bireyin belli bir eylemi gerçekleştirdiğinde ne olacağıyla ilgili yargıları ya da sonuç beklentileri tartışılabilir, kişinin bu sonuçlara yol açan eylemi gerçekleştirebileceği varsayılır. Özyeterlilik inançları, amaçlar üzerine etkileri yoluyla dolaylı olarak davranışları etkiler. Diğer faktörler arasında özyeterlilik, bireylerin hangi zorluklarla karşılaşacaklarını ve nasıl yüksek hedefler koyacaklarını etkiler. Belirli bir etki alanı içinde özyeterliliği yüksek olan kişiler, daha zorlu ve iddialı hedefler seçerler. Birinin eylemleri üzerinde kontrol uygulamak için onun

yeteneği hakkındaki iyimser öz inançlar, kişilerin kendi hedefleri ve performansları arasındaki tutarsızlıklara nasıl tepki verdiğini etkiler. Yüksek öz yeterlilik hedef belirlemeyi geliştirir. Özyeterlilik, bilişsel kaynakların etkin kullanımını, engeller çıktığında teşhisini ve çözüm aramayı teşvik etmektedir (Luszczynska and Schwarzer, 2005, s.130).

Özyeterlilik bireyin performansını gerçekleştirme yeteneğiyle ilgili yargı olarak ifade edilebilir. Bandura (1997) özyeterliliğın bireyin çalışmalarında motive edici önemli bir rolü olduğunu ortaya koyarken, Stajkovic ve Luthans (1998) çalışmalarında performans ve özyeterlilik arasında olumlu güçlü bir ilişki olduğunu belirtmektedirler.

Pygmaion Etkisi kişilerin yüksek beklentilerle istedikleri hedefe ulaşmaları temeline dayandığından, kişilerin kendileriyle ilgili yüksek beklentilerinin olabilmesi özyeterliliklerinin ne kadar gelişmiş olduğuyula yakından ilgilidir. Kişilerin kendi yapabileceklerine olan inançlarının artması, hem liderlerin hem de astların iş başarılarını olumlu yönde etkileyecektir. Pygmaion Etkisi’ni açıklayan bir başka teori de Rosenthal’in Dört Faktör Teorisi’dir.

2.4. Rosenthal’in Dört Faktör Teorisi

Rosenthal (1973), öğretmenin beklenti etkisini yönlendirecek dört temel faktörden oluşan dört faktör teorisini ortaya koymuştur. Öğretmelerin yüksek beklentileriyle sosyo-duygusal iklim yaratması öğrencilerin performansını etkileyebilir, böylece ilk faktör iklim olarak belirlenmiştir. İkinci faktör öğrencilere girdi olarak sunulan yeterli ve kaliteli materyaldir. Öğretmen öğrencilere daha fazla materyal sunarak Pygmaion Etkisi’ni ortaya çıkarabilir. Öğretmenin öğrencilere sorumluluklar için daha iyi fırsatlar vermesini kapsayan üçüncü faktör de “çıktı” dır. Dördüncü faktör “geribildirim” , öğrencilerin öğretmenlerden aldıkları daha fazla bilgilendirici geribildirim doğrultusunda yüksek öğrenci performansı meydana gelebileceğini öne sürmektedir (Kierein ve Gold, 2000, s.915-916). Bu dört faktör ışığında, iş örgütlerinde lider davranışları düzenlendiğinde Pygmaion Etkisi’ni görmek mümkün olmaktadır.

Loftus (1992), bu faktörleri iş örgütüne taşıyarak, rehberliğin bir diğer ifadeyle danışmanlığın işyerinde Pygmaion Etkisi’nin tipik bir örneği olduğunu ifade eder. Bu kişi,

edinilen bilgi, tecrübe ve becerilerle işgörenlere kariyer hedeflerine ulaşmada yardım eder. Yeni biri işe başladığında karşılaşılabileceği zorluklarla ilgili tavsiyede bulunur. Süreci etkili kılmak için olumlu bir Pygmalion lider gibi davranmalıdır. Robert Rosenthal'ın Dört Faktör Teorisi, liderin işgörenlere beklentisini ilettiği bir araç olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda, Robert Rosenthal, Pygmalion Etkisi'ni açıklamak için Dört Faktör Teorisi (Rosenthal, 1994:178)'ni ortaya koymuştur. Bu dört faktör, iletişimin sözlü ve sözsüz şeklini açıklar ve olumlu Pygmalion Etkileri'ne sahip kişilerin davranışlarını tanımlar. Bu dört faktör iş örgütlerinde şöyle şekillenebilir (Brodersen, 2001, s.12–13):

- **İklim:** Lider ya da yöneticinin konumundaki kişiler örgütteki sosyal-duygusal bir ruh halini ya da iklimin varlığını kabul ve teşvik ettiği bir iklimin olması gerekmektedir. Bu durum, samimiyet, ilgi, gülümseme, beğenerek başını sallama, göz temasını koruyarak bütün iletişim şekilleri ve duygusal desteği kapsamaktadır.
- **Geribildirim:** İşgörenlere performanslarıyla ilgili daha çok sözlü ipuçları, daha çok tepki, daha fazla övgü verilmesi ve hatta bazen gelişimleri için ihtiyaçları olan şeyleri öğretmek için daha fazla eleştirilmeleri gerekmektedir.
- **Girdi:** İşgörenlerin daha fazla potansiyele sahip olduklarını düşünerek, daha fazla ve daha zor şeyleri onlara öğretilmesi ve bu süreçte her türlü iş materyalinin sağlanması gerekmektedir.
- **Çıktı:** Seçilmiş olan işgörenler (deney grubundakiler) daha fazla soru sormak ve daha fazla cevap vermek için teşvik edilmeli, işi doğru şekilde yapmaları için daha fazla zaman verilmelidir.

Birçok deneyle test edilip doğrulanan Dört Faktör Modeli, liderler işgörenlerle ilişkilerinin başlangıcından itibaren ilgi gösterdiklerinde ve kişilere yeni görevlerinde rehberlik ettiklerinde uygulayıcıları için daha iyi sonuçları beraberinde getirmektedir. Bu süreç, onların işle ilgili bilgilerinin genel bir değerlendirmesi, onlara talimatlar verme ve sıkı denetim altında değil samimi ortamda kararlar almalarına izin verme ile başlamaktadır. Yeni işgörenlerine deneyimli bir yaklaşım sergilemeyen liderler, onları motive etme fırsatını elden kaçırmaktadırlar. Bu bağlamda liderliğin önemli bir rol oynadığı Pygmalion Etkisi'ni daha iyi anlamlandırabilmek için liderlik kavramı ve kapsamına değinmekte yarar olacaktır.

2.5. Liderlik Kavramı ve Kapsamı

İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini artırmak gerekir (Eren, 2004, s.431). İşletme amaçları ile işgören amaçlarının uyumlaştırılması işgörenlerin işlerini daha istekli gerçekleştirmelerini sağlayacaktır.

Lider, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir (Koçel, 2011, s.569; Ertürk, 2000, s.151). Bu sebeple lider amaçları uyumlaştırma konusunda etkin olmalı ve peşinden bireyleri sürükleyebilmedir.

Bireylerin yalnız olduklarında ve bir grup içinde bulunduklarındaki davranışları farklılık gösterebilmektedir. Eren (2008)'e göre lider grup üyesi olmakla beraber, örgütleme, planlama, ikna etme ve harekete geçirme yetenekleri olan bir kimsedir.

Bu düşünceye paralel olarak, Koçel (2011), yöneticilerin, kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik niteliklerine sahip olmalarının beklenildiğini ifade etmektedir.

Bir diğer ifadeye göre liderlik, bir bireyin diğerleri üzerinde güç kullanarak onları belirli bir yönde davranmaya teşvik etme sürecidir (Donnelly, Gibson ve Ivancevich 1998, s.336). Kastedilen güç zorlama şeklinde değil, ama kişiyi istenilen tarafa rızasıyla yönlendirebilen bir güçtür.

Liderlik, astların belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde katkısı olacak tüm yeteneklerini ortaya koymalarını sağlayacak hevesliliğini ve işletmeye olan bağlılığını ortaya çıkarabilme süreci (Ribiere ve Sitar, 2003, s.43) olarak da ifade edilmektedir. Kişileri işe yönleltmek ve hevesli kılmak onlar hakkında yüksek beklentilerimizin olmasıyla yakından ilgilidir.

Eren (2008)'e göre de liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için işgörenleri harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Liderin onları harekete geçirebilmesi, bilgi ve yeteneğinin olmasının yanı sıra, liderin özyeterlilik seviyesinin yüksek olması ve bu doğrultuda davranış

gösterebilmesiyle gerçekleşebilir. Bir yöneticinin etkin lider olabilmesi astlarını kendi beklentileri doğrultusunda yönlendirebilmesiyle ilişkilidir.

Liderin etkin olup olmadığını belirleyen bir diğer olgu, gerçek hayatın sınırlamaları- bunlar siyasal, ekonomik, parasal veya insanla ilgili sorunları içerebilir- çevresinde bir uzlaşma oluştururken, liderin bu sorunlarla misyonu ve hedefleri arasında ne kadar uyum sağladığı veya bunlardan ne kadar uzaklaştığıdır (Drucker, 2000, s.130). Lider, kişileri beklentiler doğrultusunda yönlendirirken aynı zamanda da çevresel faktörleri de dikkate almalıdır. Önemli olan misyonundan uzaklaşmadan sorunların üstesinden gelebilmektir.

Liderlik konusunun ve liderlik davranışlarının açığa kavuşturulmasına yönelik kuramların genel olarak literatürde özellikler kuramı, davranışsal kuram ve durumsallık kuramı olmak üzere üç grupta sınıflandırıldığı (Robbins, 1998, s.347; Eren, 2004, s.465; Koçel, 2003, s.587–604) görülmektedir.

2.5.1. Özellikler Kuramı

İlk liderlik çalışmalarında, başarılı ve başarısız liderlerin incelenmesi sonucunda bir liderde olması gerektiği düşünülen yaş, boy, cinsiyet, ırk, fiziksel görünüm, konuşma, zekâ, bilgi, kararlılık açık sözlülük, samimiyet, dürüstlük ve kendine güven gibi 100’den fazla özellik belirlenmiştir (Hellriegel, Slowm ve Woodman, 1995, s.349).

Özellikler kuramında, liderin sahip olduğu bu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen temel faktör olarak kabul edilir. Dolayısıyla bir kişinin grup içinde lider olarak kabul edilmesi ve grubu yönetebilmesi sahip olduğu bu özelliklere bağlıdır. Lider bu özellikleri nedeni ile diğer grup üyelerinden farklıdır (Koçel, 2011, s.575–576).

Özellikler teorisi; liderin özelliklerine birinci planda önem vermektedir. Bu özelliklerden sonra, ikinci planda izleyicileri ve ortamı dikkate alan bir yaklaşımdır. Bu teori ile liderlerin; entelektüel, duygusal, sosyal gibi kişisel özellikleri ile fiziksel özellikleri açıklanmaya çalışılmaktadır (Eren, 2004, s.433).

Özellikler teorisine göre bir kişinin lider olarak kabul edilmesi, çeşitli özellikleri bakımından izleyicilerinden farklı olmasına bağlıdır. Bu durumda grup üyelerinin, çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılması gerekmektedir. Bu karşılaştırma yapılırsa liderleri

bulmak mümkündür. Teorinin ağırlık noktasını başarılı liderleri, başarısız liderlerden ayırdığı düşünülen özelliklere sahip olanları bulmaktır. Bu teoriye göre lider; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal açıdan ayırt edici özelliklere sahiptir. Liderler, özellikleri bakımından izleyicilerinden farklıdır. Farklılıkların olduğu fiziksel veya kişilik özellikleri; güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık veya güzellik, etkileme, aktivite, güzel konuşmadır. Düşünsel özellikler; zeka, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna etmedir. Duygusal özellikler ise: algılama, kendini kontrol etme, başkalarına güven verme, sevme ve sevindirme, başarma duygusu, hırs gibi özelliklerden oluşmaktadır. Sosyal özellikler; iyi iletişim kurma, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişiliğe sahip olma ve kendini kabul ettirme olarak sayılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.220).

Bu konuyla ilgilenen düşünürler arasında liderin başarısında sadece dile getirilen bu özelliklerin etkili olduğu hususunda görüş birliği oluşmamıştır. Eren (2008)'e göre bunun nedeni grubun diğer üyeleri ve takipçilerin dikkate alınmamasıdır. Lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşim ile liderin görev yüklediği ortamın koşullarındaki değişimler ve belirsizlikler liderin başarısında oldukça önemli birer etken olmaktadır.

2.5.2. Davranışsal Kuram

Bu kuram liderin özelliklerinden çok davranışlarına önem vermektedir. Bunu temel alan çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Ohio üniversitesince yapılan araştırmalarda liderin davranışlarında iki değişkenin önemli rol oynadığı ortaya çıkmıştır. Bunlardan birincisi kişiyi dikkate alma, ikincisi ise girişimcilik ruhudur. Çalışmalar sonunda girişimcilik ruhu yüksek olan lider, işi etkili biçimde planlayıp organize etmekte, grubu oluşturan üyeler arasında olumlu ilişkiler kurmakta, haberleşmeyi kolaylaştırmakta ve işte başarı gösterme olasılığını artırmaktadır (Eren, 2008:438). Ayrıca, liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığının azaldığı da ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2011, s.579).

Grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek üzere Michigan üniversitesinde de çalışmalar yapılmıştır. Kişiyi yönelik ve işe yönelik davranışlar üzerinde durulmuştur.

Kişiye yönelik lider; her bir çalışanın örgüt için önemli olduğunu kabul eden, kişiler arası ilişkilere önem veren, yetki devrini esas alan ve kişisel ihtiyaçlara yönelik gelişme ve ilerlemeyle yakından ilgilenen bir davranış sergilerken, işe yönelik lider; işin teknik yönleriyle ilgilenen ve üretime odaklanmış bir davranış sergilediği ortaya konulmuştur (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.168-169).

Blake ve Mouton yönetsel davranışın iki temel faktörünü ortaya koymuştur. Bunlar, işin yapılmasına yönelik olma ve işi yapanlara yönelik olmadır (Zeidan, 2009, s.84). Koç ve Topaloğlu (2010)'un belirttiği üzere bu davranışları ölçmek için bir yönetsel ölçek geliştirilmiştir. Ölçekten yararlanılarak oluşturulan matrikse bağlı beş tür liderlik davranışı ortaya konmuştur. Bunlar; pasif liderlik, şehir kulübü liderlik, orta yolcu liderlik, görev odaklı liderlik ve takım odaklı liderliktir.

Douglas Mc Gregor'ın geliştirdiği kurama göre, yöneticilerin (liderin) davranışlarını belirleyen faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanarak "X ve Y Kuramları " olarak adlandırılmıştır (Şimşek, Akgemici ve Çelik, 2003, s.192). X kuramına göre ortalama insan çalışmayı sevmez, işten kaçar, sorumluluk yüklenmek istemez, isteksizdir, kendi arzu ve amaçlarını örgütün amaçlarına tercih eder ve kendini güvenceye almak ister. Buna bağlı olarak da insanları çalıştırmak için zorlanması ve sürekli kontrol edilmesi gerektiği, harekete geçirebilmek için maddi bakımdan ödüllendirilmesi gerektiği görüşünü savunur. Y kuramına göre de birey için iş dinlenme kadar doğaldır, her bireyin potansiyeli vardır ve uygun şartlar bulunduğu bunları geliştirebilir, sorumluluk yüklenmeyi öğrenir, kendi kendini kontrol edebilir. Sıkı denetim ve ceza ile korkutma, kişiyi örgütsel amaçlara yönltecek tek yol değildir. Yöneticinin yapması gereken sadece uygun ortam yaratarak bireyin kendini geliştirmesini ve enerjisini örgütsel amaçlar doğrultusunda değerlendirmesini sağlamaktır (Eren, 2008, s.43).

Koçel (2011)'in ifade ettiği üzere lider davranışlarıyla ilgili olarak yapılan bir çalışma da Rensis Likert'in geliştirdiği modeldir. Likert bu yaklaşımda lider davranışlarını dört grupta toplamıştır. Bunlar; istismarcı otokratik, yardımsever otokratik, katılımcı ve demokratik olarak sıralanır. Bu gruplar belirli davranış ve varsayımları içermektedir. Likert' in çalışmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 (katılımcı) ve Sistem 4 (demokratik) tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 (istismarcı

otokratik) ve Sistem 2 (yardımsever otokratik) tipi bir yönetim altında olduklarını göstermektedir.

2.5.3. Durumsallık Kuramı

Davranışsal teori, liderin işe yönelik veya kişiye yönelik davranış gösterebileceklerini söylemiş, fakat hangi koşullarda işe yönelik davranışın, hangi koşullarda kişiye yönelik davranışın etkin olacağını söylememiştir (Koçel,2011, s.584).

Koçel (2011, s.585)' in ifade ettiği üzere durumsallık teorisi belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.

Baltaş (2000, s.107)'a göre, durumsallık kuramına göre liderlik vasfı, grup üyelerinin birbirinden farklı yapıya sahip olmasından ya da liderin sahip olduğu olağanüstü özelliklerden kaynaklanmamaktadır. Liderlik olgusunun, ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıktığını ve dolayısıyla, liderlik çoğu zaman bireylerin içinde bulundukları şartlar ve zaman değişkeni tarafından biçimlendirilen bir süreç olduğunu ifade etmektedir.

Sosyal psikologlar, liderlik rolünü, becerilerini, davranışını ve onu izleyenlerin performans ve tatminini etkileyen durumsal değişkenleri araştırmaya başlamıştır. Fred Fiedler önceki araştırma bulgularından elde ettiği verileri test etmek için etkin liderlik modelini geliştirmiştir. Bu model, liderlik tipi ve durumun elverişliliği arasındaki ilişkiyi kapsamaktadır (Luthans, 2011, s.423).

Durumsal elverişlilik Fiedler tarafından üç boyutta tanımlanmıştır (Luthans, 2011, s.424):

- Durumun elverişliliğini belirleyen en kritik değişken olan, lider ve izleyen ilişkisi.
- Durumun elverişliliğinde ikinci önemli girdi olan işin niteliği.
- Durumun üçüncü kritik bulgusu liderin otoritesinden kaynaklanan bulunduğu mevkinin gücü.

Fiedler'a göre liderin göstereceği davranışın etkinliği durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır (Davis, 1987, s.140).

Bir psikolog olan William J. Reddin (1971) liderlik davranışları konusunda birçok araştırma ve inceleme yürütmüştür. Bu araştırmalarında işe ve insana dönük olmak üzere iki boyut üzerinde çalışmalar yürütürken etkinlik boyutunu da ekleyerek üç boyutlu liderlik yaklaşımı (3-D Theory) ortaya çıkmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.176).

Durumsal liderlik kuramlarından biri de Blake ve Mouton'un iki boyutlu önderlik yaklaşımlarından esinlenilerek Hersey ve Blanchard isimli düşünürler tarafından geliştirilmiştir. Burada düşünürlerin dikkat çektikleri nokta, astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenliktir. Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, önderlerinden görmeyi istedikleri davranışlar, daha olgun olan yetenek, eğitim, kendine güven ve iş görme arzusu yüksek olan astların önderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır (Eren, 2008, s.541). Bu bağlamda düşünülürse işgörenlerin özyeterlilik düzeylerinin yüksek ya da düşük olması lider ve işgören arasında Pygmalion Etkisi'nin oluşmasına etki edecek ve dolayısıyla performansı da etkileyecektir. Bir Pygmalion liderin işgörenden beklentisinin yüksek olması hem liderin hem de işgörenin özyeterlilik düzeyiyle yakından ilgilidir.

Durumsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri Robert House (1979) tarafından ortaya konulan Yol-Amaç teorisidir. Bu teoride, liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Bu kavram güdülemedeki umut (beklenti) modelinin bir uzantısı sayılabilir. Buna göre liderlerin, örgütsel amaçlara ulaşmak, işyerinde iş tatmini gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkinlikleri olan kimseler olduğu varsayımından hareket edilmektedir (Eren, 2008, s.539). Bu model, liderin örgütsel amaçlar belirlenip bu amaçlara ulaşıldığında astlarına dönük nasıl bir ödüllendirme gerçekleştireceği konusunda onları bilgilendirmesi, beklenen davranışları gerçekleştirdiklerinde onları ödüllendirmesi ve böylece amaçlara ulaşılabilmesini içerir.

Eren (2008)'e göre bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gereken faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır. Pygmalion liderlerin de işgörenen beklentilerinin yüksek olmasının yanında işgörenleri güdüleyebilmeleri için onların başarılarını görmezden gelmemeleri, ihtiyaçları konusunda ve iş için gerekenler konusunda destek vermeleri performansa olumlu katkı sağlayacaktır.

Bir diğer durumsal liderlik yaklaşımı da Vroom ve Yetton'un geliştirdiği modeldir. Bu yaklaşım da Yol-Amaç teorisinde olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıktığını ileri sürmüştür (Erdoğan, 1991, s.351). Tüm bu liderlik yaklaşımlarına paralel olarak liderlerde görülen davranış biçimleri de farklıdır.

2.5.4. Lider Davranış Biçimleri

İşletmelerin değişen rekabet şartları, gelişen teknoloji gibi birçok çevresel faktörle mücadele edebilmesi için etkin liderlere olan ihtiyacı her geçen gün artmaktadır. Bu gelişmelere bağlı olarak da çeşitli lider davranış biçimleri ortaya çıkmaktadır.

2.5.4.1. Otokratik Liderlik

Bu tarz liderlikte yönetim ve karar alma yetkisi sadece lidere aittir. Otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkanı sağlaması gibi yararlarının yanında; liderin aşırı bencil davranmasına, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş tatmini, motivasyon ve yaratıcılığının azalmasına yol açabilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010, s.75). Bu tip liderler, işgörenlerin mevcut özyeterliliklerinin farkına varmalarını engelleyebilen ve böylece bazı becerilerinin saklı kalmasına neden olarak örgütsel başarıyı olumsuz etkileyen yöneticiler olabilmektedir.

2.5.4.2. Tam Serbesti Tanıyan (Laissez-faire) Liderlik

Serbestlik tanıyan liderlik tarzı, grup üyelerinin ve izleyicilerinin amaç, plan ve politikalarını belirleyerek işleyiş ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle

her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesi demektir. Liderin esas görevi, malzeme ve kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili sorunları çözmektir (Eren, 2004, s.459). Bu tip liderler işgörenleri zorunlu ya da yaptırım gücüyle harekete geçirmeye çalışmadıklarından işgörenlerin potansiyellerini ortaya koyma şansları daha yüksektir.

Serbestlik tanıyan liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranışlar sergilerler (Eren, 2004, s.457). İşgörenlerin kendilerine sunulan kaynakları kullanarak örgüte yarar sağlaması bu tip liderlerle birlikte daha da kolaylaşmaktadır.

2.5.4.3. Katılımcı veya Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik, liderin kararlarını takipçileri ile paylaştığı liderlik türüdür. Bu liderlik tipinde bireyler yapılanlar hakkında bilgilendirilmekte ve karar alma süreçlerine dâhil olmaktadır. Bu liderin en önemli özelliği astlarını uzmanlık ve ilgi gücü ile etkiliyor olabilmeleri ve astlarıyla her türlü paylaşım içinde bulunabiliyor olmalarıdır (Tengilimoğlu, 2005, s.7-8).

Demokratik liderlik tarzının en önemli faydalarından biri, astların da örgütün amaç, karar ve politikaların belirlenmesinde liderlere tavsiyede bulunabilme imkânına sahip olabilmeleridir. Bir diğer faydası ise, istek, düşünce ve kanaatlerine önem verilen astların motivasyonlarının bundan olumlu bir şekilde etkilenmesi ve bundan psikolojik doyum sağlayabilmeleridir. Demokratik liderlik davranışının en önemli sakıncası ise, önemli önemsiz tüm karar verme sürecinin yavaş ilerlemesi ve bunun sonucunda zaman kayıplarının yaşanmasıdır. Bu nedenle acil karar vermeyi gerektiren durumlarda bu tip liderlik davranışının benimsenmemesi gerekmektedir. Bir diğer sakıncası da bazı yeniliklerin ortaya çıkması durumunda kararların etkinliğini kaybetmesi hatta grubun karar alamaz hale gelmesidir (Eren, 2004, s.489).

2.5.4.4. Karizmatik Liderlik

Koçel (2011)' e göre, karizma bir liderlik yaklaşımı değildir, ancak tüm liderlik yaklaşımları içinde özel bir yer tutmaktadır. Karizmatik liderler genellikle milletlerin yaşamlarında önemli değişimler yapmış kişilerdir ve bu kişilerin birbirlerinden tamamen farklı nedenlere dayanan karizmaları olmuştur. Tüm liderlik yaklaşımlarında liderin izleyenleri etkilemesi ve yönlendirmesi konusunda karizmatik özellikler önemli rol oynamaktadır. Başka bir ifadeyle lider hangi yaklaşımı benimserse benimsesin karizmatik özelliklerinin takip edenler tarafından algılanması iş yaptırabilme gücünün artmasını sağlayabilmektedir.

2.5.4.5. Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik

Luthans (2011) lideri; izleyicilerin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişi olarak ifade etmektedir. Tabii ki bunu gerçekleştirebilmek çok kolay değildir. Ancak bireylerin çıkarları örgütsel çıkarlarla aynı yöne çevrilebilirse daha mümkün kılınabilir.

Black ve Porter (2000) dönüşümcü lideri; takipçilerini bireysel çıkarlar yerine örgütün çıkarları için çalışmaya güdüleyen ve onları önemli değişiklikler yapmaya ikna edebilmek için bir vizyon sunabilen kişi olarak tanımlamaktadır. Liderin amacı kendine bağımlı astlar oluşturmak değil, bağımsız ve eleştirel düşünebilen, yenilikçi astlar oluşturmaktır. Liderin vizyonu ne kadar geniş olursa, peşinden takip edenlere de o kadar geniş bir bakış açısı ve yartıcı düşünme imkânı sağlayabilir.

Dönüşümcü liderler, izleyicilerinin kendilerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Başarılı ve ideallerini gerçekleştirme noktasında onları desteklemektedir. İzleyicileri çok iyi motive ettiğinden dolayı sadece lideri izlemenin ötesinde örgütsel amaçlara ulaşmada lider yönlendirmese bile sürekli örgütün ve içinde bulundukları takımın çıkarlarını düşünmektedirler (Bass, 2003, s.119). Günümüzde dile getirilen bir başka lider türü de etkileşimci liderlerdir.

Etkileşimci ya da transaksyonel liderler, çalışanların geçmişten süregelen faaliyetlerini daha etkin ve verimli kılmak veya iyileştirmek süreti ile iş yapma ve yaptırma yolunu seçmektedirler. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, yetkilerini çalışanları ödüllendirmeyi,

daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırlar. Çalışanların yaratıcı ve yenilikçi yönleri ile çok az ilgilenirler (Eren, 2004, s.456-458). İşgörenleri işe yönleltmek için onlara müdahale ederler ve bazı motivasyon unsurlarından yararlanırlar. Lider ve işgörenin işle ilgili etkileşimine dayanan bir liderlik türüdür.

Liteatürde yer alan tüm lider davranış biçimlerinin yanında, Pygmalion Etkisi'ni gerçekleştirebilen, bir diğer ifadeyle işgörenleri kendi beklentileri doğrultusunda yönlendirip başarıya ulaşmalarını sağlayan bir liderlik tipi de Pygmalion Liderlik Tipi'dir.

2.6. Pygmalion Liderlik Tipi (PLT)

Etkin bir lider nihai sorumluluğun başka hiç kimsede değil de yalnız kendisinde olduğunu bildiği için, yanında güçlü mesai arkadaşları ve astlar bulunmasından çekinmez. Etkin bir lider güçlü mesai arkadaşları ister, onları cesaretlendirir, teşvik eder, aslında onların mevcudiyetinden zevk duyar. Mesai arkadaşlarının ve astlarının hatalarından dolayı kendisini nihai sorumlu olarak gördüğü için, onların zaferlerini kendisine tehdit yöneltmiş gibi görmez (Drucker, 2000, s.131).

İşletmelerde örgütsel etkililiği sürdürmek için işgören öğrenmesinin rolü giderek önem kazanmaktadır. Bu nedenle, öğrenme aktivitelerini yönetme ve desteklemenin, lider sorumluluklarının gerekli bir kısmı olduğu göz önüne alınmalıdır (Bezuijen, Berg, Dam ve Thierry, 2009, s.1249). Liderlerin etkin olabilmesi için astlarının gelişebilmesi, güçlü ve başarılı işgörenler olabilmesi için çaba sarfetmeleri, onların öğrenmelerine ve uygulamalarına fırsat vermesi gereklidir. Pygmalion Etkisi'nden bu gelişim sürecinde doğru bir yöntem olarak yararlanılabilir.

Eden (1992), Pygmalion Liderlik Tipi olarak adlandırılan olumlu beklentiler ileten bir yaklaşım çerçevesinde bazı stratejiler önermiştir. Bu stratejiler liderin (Kierein ve Gold, 2000, s.916):

- a) İşgören özyeterliliğinin muhtemel etkileriyle ilgili farkındalık kazanması.
- b) Düşük beklenti oluşumunu azaltması
- c) Astlarla iletişime geçmek için amaçları belirlemesi

- d) Örgütsel değişim zamanlarında çalışanlardaki olumlu beklentileri uyarak bundan yararlanması olarak ifade edilmektedir.

Pygmalion Liderlik Tipi (PLT) yöneticilerin yüksek performans beklentisine sahip olduklarında göstermiş oldukları bir dizi davranış olarak tanımlanmaktadır. Deneysel bulgulara ve bir takım teorik modellere dayanarak, bu lider davranışlarının astlara yüksek beklentiler ilettiğini ve yüksek motivasyonu harekete geçirdiğini, çabayı artırdığını ileri sürmektedir. PLT, destekleyici bir kişilerarası iklim yaratan, astların başarısını istikrarlı hale getiren, onların öz yeterliliklerini güçlendirerek motive eden bir lider davranışı içerir (Eden, 2000, s.175-176).

Eden (1992) Pygmalion Liderliği, iş kolaylaştırma, etkileşimi kolaylaştırma, kişilerarası destek ve amacı vurgulama bakımından ele almış ve yöneticilerin bu davranışlardaki sorumluluğu işgörenlerdeki performans inançlarını artırması gerektiğinden dolayı, Pygmalion Liderlik öz yeterlilik yapı tarzı gibidir. Öz yeterlilik geliştirme modeli, öz yeterlilik gelişimini etkilemek gerektiği temeline dayanan Pygmalion liderliğini desteklemektedir (Tierney ve Farmer,2004, s. 416).

Pygmalion Etkisi ve uygulamasıyla ilgili yöneticilerin uygulaması gereken bir dizi konu vardır. Yaratıcılık önemli olduğunda; yönetici, beklenti türünün ne olması gerektiğinin ve hangi beklentilerin onların yönetsel durumunu şekillendireceğinin bilincinde olmalıdır (Tierney and Farmer, 2004, s.414).

Eden (2000)'in yürütmüş olduğu bir dizi çalışmada uygulanan Pygmalion Liderlik Seminerleri'nin üç temel amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki, astlarının daha başarılı olabilmeleri için katılan yöneticilerin etkinliğini artırmaktır. İkincisi, astlarının daha başarılı olabilmeleri için onlara önderlik edebileceklerine onları inandırarak katılımcıların yönetsel öz yeterliliğini artırmak. Üçüncüsü ise, birkaç seans katılımcıların pygmalion liderlik uygulamalarında yeterliliklerini yükseltmek için davranışsal beceri edinimi için ayrılmıştır.

Seminerlerin amacından da anlaşılacağı üzere, yöneticilerin etkin hale gelmesi, yönetsel özyeterliliklerinin artması ve Pygmalion lider davranışları gösterebilmeleri önemlidir. Pygmalion lider davranışları gösteren bir lider, işgörenlerine olumlu geribildirim iletmeye çalışır.

Lider, işgörene mevcut bilgi ve becerileri yetersiz gördüğünü belirten olumsuz gelişimsel geribildirim verdiğinde, bu durum yetersizliğin bir mesajı olarak alınabilir. Sonuç olarak liderin geribildirimi, işgörenin özyeterliliğini olumsuz etkileyebilir ve böylece öğrenme faaliyetlerine olan ilgilerinden vazgeçebilir (Bezuijen, Berg, Dam ve Thierry, 2009, s.1262). Yönetici konumundaki liderin düşük beklentiler iletmemeye özen göstermesi, ve işgörenlerinin gelişimi konusunda bilinçli davranması gerekmektedir.

BÖLÜM III

YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın modeli, evren ve örnekleme, veri toplama ve çözümleme yöntemlerine yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Modeli

Bilimsel nitelik taşıyan çalışmalarda, araştırmanın amacına uygun olarak verilerin ekonomik ve uygun koşullarda toplanması ve çözümlenebilmesi için gerekli koşulların yerine getirilmesinde çeşitli modellerden (tanımsal, denemesel vb.) faydalanılmaktadır ve araştırmacı içinde bulunduğu koşullara ve öngördüğü hedeflere ulaşabilmek için söz konusu bu modellerden veya herhangi birinden yararlanmak durumundadır (Karasar, 1999, s.77).

Gerçek deneyler sosyal bilimlerde nadir görülmektedir. “Pygmalion” ve “Manhattan Bail Project” örneklerinde görüldüğü gibi sosyal bilimlerde, sosyal psikoloji ve örgütsel çalışmalar gibi ilişkili olan alanlarda baskın olarak yararlanılmaktadır (Bryman, 2008, s.35 ve Nachmias ve Nachmias, 1996, s.103).

Deneme modelleri, neden-sonuç ilişkilerini belirlemeye çalışmak amacı ile doğrudan araştırmacının kontrolü altında, gözlenmek istenen verilerin üretildiği araştırma modelleridir. Tarama modelleriyle var olan durum gözlenirken, deneme modelinde, gözlenmek istenenlerin araştırmacı tarafından üretilmesi söz konusudur (Karasar, 2009, s.87). Bundan dolayı araştırmanın modeli deneme modeli kapsamında, öntest-sontest kontrol gruplu desendir.

Deneysel desen olan öntest-sontest kontrol gruplu modelde, yansız atama ile oluşturulmuş iki grup bulunur. Bunlardan biri deney, öteki kontrol grup olarak kullanılır. Deney grubu, deneysel eğitime maruz bırakılırken, diğer grup bırakılmaz. Her iki grupta da deney öncesi ve deney sonrası ölçmeler yapılır. Eğitim alanında yapılan araştırmalarda bağımsız değişken öğretmen beklentileri, bağımlı değişken öğrenci performanslarıdır. İşletmelerdeki çalışmalarda ise bağımsız değişken yönetici beklentileri, bağımlı değişken de işgörenlerin özbeklentileri ya da performansları olarak görülmektedir. (Karasar, 2009, s.97; Bryman, 2008, s.36). Kerlinger (1973) de, Öntest Sontest Kontrol Gruplu Desen'i, deney ve kontrol gruplarına yansız olarak atanan deneklerin deneysel manipülasyondan önce ve sonra ölçüldüğü desen olarak tanımlamaktadır. Öntest-sontest kontrol gruplu desenin bazı gerekleri vardır. Desende bir denekler havuzu oluşturulur ve yansız atamayla iki gruba ayrılır. Bir gruba bağımsız değişken uygulanırken diğerine uygulanmaz. Denekler bir deneyin katılımcıları olduklarını bilirler ancak deney grubunda ya da kontrol grubunda olduklarını bilmemeleri gerekir. Deneyin başlangıcında bağımlı değişkenin öntest ölçümü deney ve kontrol grubundaki deneklerden elde edilir. Sadece deney grubundakiler bağımsız değişkeni almalıdır. Deney sonunda bağımlı değişkenin sontesti deney ve kontrol grubundaki deneklerden elde edilir. Bağımlı değişken üzerinde herhangi bir fark olup olmadığını anlamak için deney ve kontrol gruplarının karşılaştırılması gereklidir (Büyüköztürk, 2011, s.20).

(Eckhardt ve Erman'dan aktaran Büyüköztürk, 2011), Sarantakos (2005), Nachmias ve Nachmias (1996) deneklerin seçiminde kullanılacak yöntemleri şu şekilde özetlemektedir:

1. Denekleri Eşleştirme/Hassas Eşleştirme: Bağımlı değişkenle ilişkili olduğu düşünülen değişkenlere ait değerleri aynı olan denek çiftleri oluşturulur. Çiftlerden biri birinci gruba, diğeri ikinci gruba atanır. Planlanan sayıya ulaşılan kadar devam edilir. Ancak özellikleri aynı olan denek çiftlerini bulmak oldukça güçtür. Öte yandan araştırmacı, denekleri eşleştirmede ölçüt alınacak değişkenlerle ilgili kuramsal bilgiye de sahip olmayabilir.
2. Grup Eşleştirme/Frekans Dağılımı Yöntemi: İlgili değişkenlere ait grup ortalamaları bakımından denk iki grup oluşturulur. Bu durumda deney ve kontrol grupları eğitim düzeyleri, gelirleri, yaşları bakımından aynı ortalamaya sahip

olabilirler. Grup eşleştirme yöntemi yönetsel olarak mümkün olabilir, ancak iki temel dezavantaja sahiptir. Birincisi, ilgili değişkenler bilinmiyor olabilir, grup ortalamaları önemli bireysel farklılıkları gizleyebilir.

3. Yansız/Tesadüfi Atama: Bu yöntemde örneklem çerçevesinden iki tane rastgele denek seçilir, denekler deney ya da kontrol grubuna yansız bir şekilde atanır. Deneklerin çok sayıda olması yansız atama ile denk iki grubun oluşturulması olasılığını yükseltir. Bu işlemin iki avantajı vardır. Birincisi, ilgili değişkenlere ilişkin bir teoriyi gerektirmemesi ve ikincisi denekleri atamadaki kişi yanlılığını önlemesidir. Bu üç yöntem de büyük ölçüde kullanılmaktadır. Hepsinin güçlü ve zayıf yönleri vardır. Bu araştırmada, yansız / tesadüfi atama yoluyla deney ve kontrol grupları oluşturulmuştur. Bu yöntem diğer iki yönteme göre daha objektif ve bağımsızdır.

Bu araştırma, Pygmalion Etkisi ile turizm işletmelerindeki departman müdürlerinin öz yeterliliklerine katkıda bulunmak, bunun paralelinde işgörenlerden beklentilerini artırarak işgörenlerin özyeterliliklerine, performans algılarına ve yöneticileriyle ilgili algılarına etkisini görmek üzere hazırlanan deneysel bir çalışmadır. Bu araştırmada deneme modellerinden öntest-sontest kontrol gruplu gerçek deneme modeline göre araştırma deseni tasarlanmış ve bu araştırmanın deseni sembollerle Şekil 9’da gösterilmiştir.

GRUPLAR	ÖNTEST		SONTEST
$G_{D(y)}$	O_1	X_1	O_3
$G_{K(y)}$	O_2		O_4
$G_{D(i)}$	O_5	X_2	O_7
$G_{K(i)}$	O_6		O_8

Şekil 9: Araştırma Deseni

$G_{D(y)}$: Pygmalion Liderlik Eğitimi verilen yöneticiler için deneme grubu

$G_{K(y)}$: Yöneticiler için kontrol grubu

R: Deneklerin gruba yansız atanması

O_1 ve O_3 : Yöneticiler deney grubunun öntest ve sontest ölçümleri

O_2 ve O_4 : Yöneticiler kontrol grubunun öntest–sontest ölçümleri

X_1 : Deney grubuna uygulanan bağımsız değişken olarak Pygmalion Liderlik Eğitimi

$G_{D(i)}$: Departman yöneticilerine Pygmalion Liderlik Eğitimi verilen işgörenler için deneme grubu

$G_{K(i)}$: İşgörenler için kontrol grubu

O_5 ve O_7 : İşgörenler deney grubunun öntest ve sontest ölçümleri

O_6 ve O_8 : İşgörenler kontrol grubunun öntest–sontest ölçümleri

X_2 : İşgören deney grubuna uygulanan bağımsız değişken olarak yöneticilerinin Pygmalion Liderlik Eğitimi Almaları

Araştırmaya ilişkin yukarıda adı geçen araştırma deseni kapsamında, araştırma amacının gerçekleştirilmesi için aşağıda açıklanan yol izlenmiştir.

- Pygmalion Etkisi tanımlanarak ayrıntılı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda Pygmalion Etkisi'nin dayandığı temel teoriler olan, Sosyal Bilişsel Teori, Özyeterlilik Teorisi ve Rosenthal'in Dört Faktör Teorisi ayrıntılı olarak incelenmiş ve çalışma bu doğrultuda temellendirilmiştir. Aynı zamanda bugüne kadar konuyla ilgili yapılmış olan tüm çalışmalar irdelenerek, bu araştırmanın yazına katacağı katkı ortaya konulmuştur.
- Deneysel desen olan Öntest Sontest Kontrol Gruplu Model uygulamasına geçmeden önce departman müdürleri için öntest ve sontest olarak uygulanacak genel özyeterlilik, yönetsel özyeterlilik testi ve Pygmalion tutum ölçeğini içeren bir anket hazırlanmıştır. İşgörenele dönük ise öntest ve sontest olarak uygulanacak özyeterlilik, performans ve lider standartları ölçeklerini içeren bir anket hazırlanmıştır. Öntest ve sontestleri

gerçekleştirmek için hazırlanmış bu anketlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, ankette yer alan ifadeler ve anketin genel kapsam ve yeterliliğiyle ilgili uzman görüşü alınarak, hedef kitleyle benzer özellik gösteren işgören ve yöneticilere yapılan bir ön uygulamayla test edilmiştir.

- Ön uygulama sonucu elde edilen verilere güvenilirlik analizi yapılmış ve anketler üzerinde gerekli düzenlemeler yapılarak örneklem kapsamındaki departman yöneticileri ve işgörelere, öntest-Pygmalion semineri-sontest sıralamasıyla uygulanmıştır.
- Öncelikle departman yöneticileri için hazırlanmış olan öntestler seminerden hemen önce yöneticiler tarafından tamamen yanıtlandıktan sonra Pygmalion semineri gerçekleşmiştir. Seminer sonunda yöneticilere sontestler uygulanmıştır. Bu aşamadan sonra departman yöneticilerine sorumluluklarında bulunan işgörelere iki gün içinde yanıtlanmasını sağlamak üzere öntestler bırakılmıştır. Departman yöneticilerine iki gün içinde yanıtların alınabilmesi için hatırlatmalar yapılmıştır. Öntestler toplandıktan iki hafta sonra Pygmalion seminerinin işgörelere üzerine yansımalarını görebilmek için işgörelere sontestler uygulanmıştır.
- Ulaşılan veriler, araştırmanın amacına dönük olarak uygun istatistikî analizler gerçekleştirilerek yorumlanmış ve öneriler geliştirilmiştir.

3.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın gerçekleştirildiği Denizli ilinde turizm işletme belgesine sahip altı adet iki yıldızlı, yedi adet üç yıldızlı, yedi adet dört yıldızlı ve beş adet beş yıldızlı otel işletmesi mevcuttur (Kültür ve Turizm Bakanlığı, 2014). Bu araştırmanın evrenini, Denizli ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri departman yöneticileri ve işgöreleri oluşturmaktadır. Bilimsel değeri en yüksek denemeler, gerçek deneme modelleriyle yapılanlardır. Gerçek deneme modellerinin ortak özellikleri, birden çok grup kullanılması ve grupların yansız atama (örnekleme) ile oluşturulmasıdır. Böylece her araştırmada en az bir deney bir de kontrol grubu bulunur. Bunlar, öteki kontrol değişkenleri açısından “eşitlenmiş” sayılır. Gerçek deneme modellerinden öntest-sontest kontrol gruplu modelde, yansız atama ile

oluşturulmuş iki grup bulunur. Bunlardan biri deney, öteki kontrol grubu olarak kullanılır. Her iki grupta da deney öncesi ve deney sonrası ölçmeler yapılır (Karasar, 2009, s.97).

Araştırmanın deneysel özellik taşıması ve sektörün dinamikliği dikkate alındığında, çalışma bu deneysel uygulamayı kabul eden altı otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde, her bir sınıftan iki otel işletmesi olmak üzere toplamda altı otel işletmesinde uygulanmıştır. Yansız atama yoluyla her bir işletmede departman yöneticileri ve işgörenlerden kontrol ve deney grupları oluşturulmuştur.

Araştırmaya dâhil edilen oteller kapsamında işgören devir hızının düşük olduğu otellerin işgörenleri ve yöneticileri tercih edilmiştir. Bunun amacı, zamana yayılan deneysel bir çalışma olacağı için aynı yönetici ve işgörenlerle yürütülmesinin gerekliliğidir. Uygulama kapsamındaki otel işletmelerinin, işletme türleri bağlamında benzer özelliklere sahip olmaları açısından aynı ilde olmalarına dikkat edilmiştir.

3.3. Veri Toplama Yöntemi

Otel işletmelerinde Pygmalion Etkisi'ni belirleyebilmek amacıyla deneysel bir uygulama gerçekleştirilmiştir. Çalışma, öntest - workshop (seminer) - sontest sıralamasıyla uygulanmıştır. Araştırmada bir deney grubu ve bir de kontrol grubu yer almaktadır. Örneklemden öntest ve sontestte elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

3.3.1. Çalışmada Kullanılan Ölçekler, İçerikleri ve Pygmalion Semineri

Konuyla ilgili olarak çeşitli araştırmacılar tarafından, değişik zaman ve evrenler üzerinde gerçekleştirilip, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak ölçek haline getirilmiş çeşitli ölçekler bulunmakla birlikte, bu çalışmada kullanılmış olan ölçeklere ilişkin bilgiler ve uygulanma şekilleri şöyledir:

- Öntest ve sontest uygulamasında yararlanılan ölçekler; Eden, Gully ve Chen (2001) tarafından geliştirilen Yeni Genel Öz Yeterlilik Ölçeği, yine Eden (2000)'in çalışmasında adı geçen ve yürüttüğü tez çalışmalarında uygulanan Yönetmelik Öz Yeterlilik Ölçeği ve Pygmalion Tutum Ölçeği, önce Kirkman ve Rosen (1999), daha sonra Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılmış

olan İşgören Performans Ölçeği ve Manata (2012)'nın çalışmasında kullanılan, Taylor ve Bowers (1972)'in lider standartları ölçeğidir.

- Öntestten sonra deney grubuna uygulanan Pygmalion Liderlik Semineri, 1-2 saatlik bir zamanı kapsamaktadır. Seminerin (workshop) amacı, yöneticileri astlarını daha büyük bir başarıya yönlendirebilecek yeteneğe sahip olduklarına ve astlarının daha çok başarılı olabileceklerine onları inandırmaktır. Öntest-Sontest Kontrol Gruplu Deneysel Desen'in uygulamalarında deneklerin deney grubunda olduklarından haberdar edilmemesi gerektiğinden, yöneticilere deney grubunda olduklarına dair herhangi bir bilgi verilmemiştir. Seminer süresince öncelikle her yönüyle Pygmalion Etkisi ve Pygmalion Etkisi'ni takip eden bir liderin gücü ve önemiyle ilgili bilgiler verilmiştir. Seminer etkileşimli bir şekilde devam etmiştir. Ünlü Pygmalion liderlerden örnekler sunularak başarı hikâyelerine yer verilmiştir. Konuyla ilgili görsel öğelerden (slayt, video) de yararlanılmıştır. İkinci aşamada yöneticilerin iş yaşamlarından örnekler vermeleri istenmiştir. Yöneticilere, bir Pygmalion liderin nasıl olması gerektiği örnek davranışlarla anlatılarak, bu yönde davranış göstermeye yönlendirilmiştir ve yöneticilerden karşılaştıkları örnek olaylarda nasıl davranacaklarıyla ilgili geribildirimler alınmıştır. Bir durum anlatılmış ve onunla ilgili fikirleri alınarak daha sonra Pygmalion liderin o durumu nasıl sonuçlandıracağıyla ilgili bilgiler verilmiştir. Sontest yapılarak çalışma sonlandırılmıştır. Yöneticilerden engelleri görmeleri, nasıl üstesinden gelebileceklerini düşünmeleri istenmiş ve olumlu beklentilerle seminer kapatılmıştır.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmanın amacı çerçevesinde yararlanılan ve veri toplama yöntemi bölümünde içerikleriyle birlikte açıklanmaya çalışılan tüm ölçekler, daha önceden geliştirilmiş ve geçerlik ve güvenilirlik analizleri, yapılan birçok çalışmada ortaya konulmuştur. Ancak, geçerlik ve güvenilirliğin farklı topluluklar, kültürler ve sektörlerde aynı kalamayacağı düşüncesinden hareketle, bu çalışmada da, daha sağlıklı sonuçlar alabilmek açısından tekrarlanmıştır.

Ölçmede geçerlik, ölçülmek istenen şeyin ölçülebilmüş olma derecesidir; ölçülmek istenenin, başka şeylerle karıştırılmadan ölçülebilmemesidir (Karasar, 2009,s.151). Büyüköztürk (2004)'e göre geçerlik, testin bireyin ölçülmek istenen özelliğini ne derece doğru ölçtüğüyle ilgili bir kavramdır. Araştırmada kullanılan tüm ölçekler geçerliğe katkı sağlamak amacıyla uygulanmadan önce alanda uzman kişilere incelenmiş, görüş ve katkıları alınarak uygulamaya geçilmiştir.

Araştırmada kullanılmış olan tüm ölçekler için güvenilirlik testi yapabilmek amacıyla, anket ön çalışma ile evren içerisinden veya evrene benzer özellikler gösteren gruplar arasından tesadüfî yöntemle seçilen belirli sayıda yönetici ve işgörene uygulanmış ve ön uygulama sonucu elde edilen veriler, daha sonra örneklem gruba uygulanan anketlerden elde edilen verilerle karşılaştırılarak güvenilirlik katsayısı hesaplanmıştır. Güvenirlik analizi, herhangi bir konuda örnekleme oluşturan birimler üzerinden veri toplamak amacı ile geliştirilen ölçme aracını oluşturan ifadelerin (yargı, önerme, soru vb.), kendi aralarında tutarlılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla kullanılır. Güvenilirlik katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alır ve bu değer 1'e yaklaştıkça güvenilirlik artar (Ural ve Kılıç, 2005, s.258). Bu nedenle ölçeklerin iç tutarlığına yönelik güvenilirlik analizi için Cronbach's Alpha değerleri yöneticilere uygulanan genel özyeterlilik ölçeği için $\alpha=0,884$; yönetsel özyeterlilik ölçeği için $\alpha=0,826$ ve Pygmaion tutum ölçeği için ise $\alpha=0,779$ olarak hesaplanmıştır. İşgörenlere uygulanan genel özyeterlilik ölçeği için $\alpha=0,824$; performans ölçeği için $\alpha=0,760$ ve lider tutum ölçeği için de $\alpha=0,706$ olarak hesaplanmıştır.

Bu bağlamda, çalışmada kullanılacak anket için böyle bir uygulamanın yapılması da, deneklerin verdikleri cevapların tutarlı olup olmadığının belirlenmesi açısından avantaj sağlamıştır. Son düzenlemesi yapılarak hedef kitleye uygulanan anketlerin analizi, anketlerin geri dönüşümünden sonra bilgisayarda bir veri bankası oluşturularak, tüm veriler SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences; Sosyal Bilimciler için İstatistik Paketi) programı aracılığıyla bilgisayara yüklenerek gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada elde edilen bu veriler analiz edilirken konuya ilişkin ilgili uzman desteği alınmış, Tablo 2'de yer alan istatistikî yöntemler kullanılarak veriler çözümlenmiş ve araştırmanın amacı doğrultusunda yorumlanmıştır.

Tablo 2. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Yöntemler ve Kullanım Amaçları

Grup	Test	Kullanılan Test	Açıklama
YÖNETİCİLER	Parametrik Testler	Bağımsız Örneklem İçin T-Testi	Deney ve kontrol grubunda bulunan otel yöneticilerinin Pygmalion eğitimi verilmeden önce otelin türü, yaşları, cinsiyetleri, öğrenim durumları, çalıştıkları departman ve mesleki tecrübeleri açısından aralarında bir fark olup olmadığını analiz için
			Deney ve kontrol gruplarındaki yöneticilerin yeni genel özyeterlilik, yönetsel özyeterlilik ve Pygmalion tutum ölçeğine ait öntest puanları arasında bir fark olup olmadığını analiz etmek için.
			Deney grubunun yeni genel özyeterlilik öntest–sontest ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz için
			Deney grubunun yönetsel özyeterlilik öntest–sontest ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz için.
		Esleştirilmiş Grup T-Testi	Deney grubunun Pygmalion tutum ölçeği öntest–sontest ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz için.
			Kontrol grubunun yeni genel özyeterlilik öntest–sontest ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz için.
			Kontrol grubunun yönetsel özyeterlilik öntest–sontest ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz için.
			Kontrol grubunun Pygmalion tutum ölçeği öntest–sontest ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını analiz için.
			Deney ve kontrol gruplarında bulunan otel yöneticilerinin yeni genel özyeterlilik ölçeği öntest ve sontest ölçümlerinden aldıkları puanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde fark olup olmadığını analiz etmek için.
		İki Faktörlü Varyans Analizi	Deney ve kontrol gruplarında bulunan otel yöneticilerinin yönetsel özyeterlilik ölçeği öntest ve sontest ölçümlerinden aldıkları puanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde fark olup olmadığını analiz etmek için.
			Deney ve kontrol gruplarında bulunan otel yöneticilerinin Pygmalion tutum ölçeği öntest ve sontest ölçümlerinden aldıkları puanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde fark olup olmadığını analiz etmek için.
			Deney grubunun genel özyeterlilik sontest ortalamalarının otel yöneticilerin cinsiyetlerine ve daha önce alınan liderlik eğitimlerine göre farklılıklarını analiz etmek için.
		Bağımsız Örneklem İçin T-Testi	Deney grubunun yönetsel özyeterlilik sontest ortalamalarının otel yöneticilerin cinsiyetlerine ve daha önce alınan liderlik eğitimlerine göre farklılıklarını analiz etmek için.
			Deney grubunun Pygmalion tutum ölçeği sontest ortalamalarının otel yöneticilerin cinsiyetlerine ve daha önce alınan liderlik eğitimlerine göre farklılıklarını analiz etmek için.

Tablo 2'nin devamı

Grup	Test	Kullanılan Test	Açıklama
YÖNETİCİLER	Parametrik Testler		Deney grubunun genel özyeterlilik son test ortalamalarının otel yöneticilerin görev yaptıkları işletme türüne, yöneticilerin bu işletmelerde çalıştıkları departmanlara, yöneticilerin mesleki tecrübelerine, öğrenim durumları ve yaşlarına göre farklılıklarını analiz etmek için.
		Tek Yönlü Varyans Analizi	Deney grubunun yönetsel özyeterlilik son test ortalamalarının otel yöneticilerin görev yaptıkları işletme türüne, yöneticilerin bu işletmelerde çalıştıkları departmanlara, yöneticilerin mesleki tecrübelerine, öğrenim durumları ve yaşlarına göre farklılıklarını analiz etmek için.
			Deney grubunun Pygmalion tutum ölçeği son test ortalamalarının otel yöneticilerin görev yaptıkları işletme türüne, yöneticilerin bu işletmelerde çalıştıkları departmanlara, yöneticilerin mesleki tecrübelerine, öğrenim durumları ve yaşlarına göre farklılıklarını analiz etmek için.
İŞGÖRENLER	Parametrik Olmayan Testler	Mann Whitney U	Yöneticilerine Pygmalion eğitimi verilmeden önce deneme grubu ve kontrol grubunda bulunan işgörenlerin otel türü, yaş grubu, cinsiyet, öğrenim durumları, görev yaptıkları departman ve mesleki tecrübeleri arasında bir fark olup olmadığını analiz etmek için.
			Deney ve kontrol gruplarındaki işgörenlerin yeni genel özyeterlilik, performans ve lider standartları ölçeğine ait ön test puanları arasında bir fark olup olmadığını analiz etmek için.
		Wilcoxon Eşleştirilmiş İki Örneklem Testi	Yöneticilerine Pygmalion eğitimi uygulanan deney ve Pygmalion eğitimi uygulanmayan kontrol grubu işgörenlerinin genel özyeterlilik, performans ve lider standartları ölçeği ön test ve son test ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığına analiz etmek için.
		Mann Whitney U	Deney ve kontrol gruplarında bulunan işgörenlerin yeni genel özyeterlilik, performans ve lider standartları ölçeği ölçeği son test ölçümlerinden aldıkları puanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde fark olup olmadığı analiz etmek için.
			Deney grubunun genel özyeterlilik, performans ve lider standartları ölçeği son test ortalamalarının otel işgörenlerinin cinsiyetlerine göre farklılıklarını analiz etmek için.
		Kruskal Wallis H	Deney grubunun genel özyeterlilik, performans ve lider standartları ölçeği son test ortalamalarının otel işgörenlerinin yaşlarına, öğrenim durumlarına, çalıştıkları departmana ve mesleki tecrübelerine göre farklılıklarını analiz etmek için.

Tablo 2'de görüldüğü üzere bu araştırmanın ilk bölümünü oluşturan yöneticiler ile ilgili verilerin analizinde elde edilen veriler normal dağılım özelliği göstermeleri nedeniyle parametrik testler kullanılmış fakat araştırmanın ikinci bölümü oluşturan işgörenler ile ilgili verilerin analizinde elde edilen veriler normal dağılıma sahip olmadıklarından dolayı parametrik olmayan testler (Ural ve Kılıç, 2006, s.83) kullanılarak veriler analiz edilmiştir.

BÖLÜM IV

BULGULAR

Bu bölümde, otel işletmeleri yönetici ve işgörenlerine ait bulgular ve yorumlar yer almaktadır.

4.1. Yöneticilerin Deney ve Kontrol Grubuna İlişkin Genel Betimsel İstatistikler

Tablo 3’de araştırmanın yapıldığı otel türleri, katılımcıların yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görev yaptıkları departman, mesleki tecrübe ve daha önce liderlik eğitimi alma durumlarıyla ilgili bulgular yer almaktadır. Buna göre araştırmaya üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 48 yönetici katılmıştır. Bunlardan 39’u deney grubunda, 9’u kontrol grubunda yer almaktadır. Deney grubunda yer alanların % 38,5’i beş yıldızlı, % 33,3’ü dört yıldızlı, % 28,2’si üç yıldızlı otel işletmelerinde görev almaktadır. Kontrol grubundakilerin her otel türünde % 33,3 oranında yönetici katılımı bulunmaktadır. Tablo 2’ ye göre araştırmaya katılan yöneticilerin yaş dağılımları deney grubunda; %25,6’sı 36-40 yaş, % 23,1’ i 41-45 yaş, % 20,5’i 31-35 yaş ve % 17,9’u 26-30 yaş aralığında yoğunlaşmakta, kontrol grubunda ise ; % 33,3’ü 36-40 yaş ve % 22,2’si 31-35 yaş aralığında yoğunlaşmaktadır. Araştırmaya katılan toplam yöneticilerin % 62,50’si erkek, 37,50’si kadındır. Deney grubunda yer alan yöneticilerin % 61,5’inin erkek, % 38,5’inin kadın olduğu görülmektedir. Kontrol grubunda ise katılımcıların % 66,7’si erkek, % 33,3’ü kadındır. Araştırmaya katılan toplam yöneticilerin % 58,33’ ü üniversite, % 27,08’i lise, % 12,5’i ilköğretim ve % 2,08’i lisansüstü eğitime sahiptir. Bu yöneticilerden deney grubunda yer alanların % 61,5’i üniversite, % 23,1’i lise öğrenimine sahip olup, kontrol grubundakilerin ise % 44,4’ü üniversite, % 44,4’ü ise lise mezunudur. Tablo 3’e göre araştırmaya katılan toplam yöneticilerin çalışmakta oldukları birimler çoğunlukla % 12,5’i servis, % 12,5’i mutfak, % 12,5’i ön büro, %10,41’i kat hizmetleri, %10,41’i teknik servis

şeklinde yoğunlaşmaktadır. Bunlardan deney grubundakilerin çoğunlukla çalışmakta olduğu birimler %12,8'i servis, %12,8'i teknik servis, %12,8'i kat hizmetleri, %10,3'ü muhasebe olup, kontrol grubunun ise; % 44,4'ü önbüro, %33,3'ü mutfak, %11,1'i servis ve %11,1'i satış pazarlama departmanında çalışmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin % 33,33'ü 16–20 yıl arası, % 18,75'i 11-15 yıl arası, %16,66'sı 1-5 yıl arası, % 10,4'i 6-10 yıl arasında tecrübeye sahiptirler. Bunlardan deney grubunda olanların çoğunlukla % 25,6'sı 16-20 yıl, % 20,5'i 11-15 yıl, % 17,9'u 1-5 yıl tecrübeye sahiptir. Kontrol grubunun ise % 66,7'si 16–20 yıl tecrübeye sahiptir. Yöneticilerin % 64,58'i daha önce bir liderlik eğitimi almış olup, % 35,41'i almamıştır. Deney grubundakilerin % 64,1'i, kontrol grubundakilerin de % 66,7'si daha önce bir liderlik eğitimi almıştır.

Tablo 3: Deney ve Kontrol Grubunun Bireysel Özellikleri ve T Testi Karşılaştırmaları

Bireysel Değişkenler		Deney		Kontrol		Toplam		Test Değeri		
		f	%	f	%	f	%	t	df	p
Otel Türü	Üç Yıldız	11	28,2	3	33,3	14	29,16	0,335	46	0,739
	Dört Yıldız	13	33,3	3	33,3	16	33,33			
	Beş Yıldız	15	38,5	3	33,3	18	37,50			
	Toplam	39	100	9	100	48	100			
Yaş grubu	26-30	7	17,9	1	11,1	8	16,66	-0,530	46	0,598
	31-35	8	20,5	2	22,2	10	20,83			
	36-40	10	25,6	3	33,3	13	27,08			
	41-45	9	23,1	1	11,1	10	20,83			
	46-50	4	10,3	1	11,1	5	10,41			
	51-55	1	2,6	1	11,1	2	4,16			
	Toplam	39	100	9	100	48	100			
Cinsiyet	Kadın	15	38,5	3	33,3	18	37,50	-0,281	46	0,780
	Erkek	24	61,5	6	66,7	30	62,50			
	Toplam	39	100	9	100	48	100			
	Hayır	14	35,9	3	33,3	17	35,41			
	Toplam	39	100	9	100	48	100			

Tablo 3'ün devamı

Bireysel Değişkenler		Deney		Kontrol		Toplam		Test Değeri		
		f	%	f	%	f	%	t	df	p
Öğrenim Durumu	İlköğretim	5	12,8	1	11,1	6	12,5	0,742	46	0,462
	Lise	9	23,1	4	44,4	13	27,08			
	Üniversite	24	61,5	4	44,4	28	58,33			
	Lisansüstü	1	2,6	-	-	1	2,08			
	Toplam	39	100	9	100	48	100			
Görev	Önbüro	2	5,1	4	44,4	6	12,50	0,958	46	0,343
	Kat Hizmetleri	5	12,8	-	-	5	10,41			
	Satış Pazarlama	3	7,7	1	11,1	4	8,33			
	Muhasebe	4	10,3	-	-	4	8,33			
	Teknik Servis	5	12,8	-	-	5	10,41			
	Mutfak	3	7,7	3	33,3	6	12,50			
	Servis	5	12,8	1	11,1	6	12,50			
	Halkla İlişkiler	2	5,1	-	-	2	4,16			
	Satın Alma	2	5,1	-	-	2	4,16			
	Güvenlik	1	2,6	-	-	1	2,08			
	İnsan Kaynakları	1	2,6	-	-	1	2,08			
	GM Yardımcısı	1	2,6	-	-	1	2,08			
	Diğer	5	12,8	-	-	5	10,41			
	Toplam	39	100	9	100	48	100			
Mesleki Tecrübe	1-5 yıl	7	17,9	1	11,1	8	16,66	-0,548	46	0,587
	6-10 yıl	5	12,8	-	-	5	10,41			
	11-15 yıl	8	20,5	1	11,1	9	18,75			
	16-20 yıl	10	25,6	6	66,7	16	33,33			
	21-25 yıl	4	10,3	-	-	4	8,33			
	26-30 yıl	2	5,1	1	11,1	3	6,25			
	31 yıl ve üzeri	3	7,7	-	-	3	6,25			
	Toplam	39	100	9	100	48	100			
Liderlik Eğitimi Alma Durumu	Evet	25	64,1	6	66,7	31	64,58	0,142	46	0,888
	Hayır	14	35,9	3	33,3	17	35,41			
	Toplam	39	100	9	100	48	100			

Tablo 3 incelendiğinde deney ve kontrol grubunda otelin türü ($t=0,335$, $p=0,739$), yaş ($t= -0,530$, $p=0,598$), cinsiyet ($t= -0,281$, $p=0,780$), öğrenim durumu ($t=0,742$, $p=0,462$), görev alınan departman ($t=0,958$, $p=0,343$), mesleki tecrübe ($t= -0,548$, $p=0,587$) ve daha önce liderlik eğitimi alma durumu ($t=0,142$, $p=0,888$) açısından istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığından, deney ve kontrol gruplarında yer alan yöneticilerin Pygmalion eğitiminden önce demografik ve bireysel özellikleri bakımından düzeylerinin eşit durumda olduğu görülmektedir.

Tablo 4 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yeni genel özyeterlilik ölçeğine verdikleri yanıtların katılıyorum (4) ve ortalamanın üzerinde olduğu görülmektedir. Yönetimsel özyeterlilik ve Pygmalion tutum ölçeklerinde ise 3 ve üzerinde olduğu söylenebilir. Yeni genel özyeterlilik ölçeğinde yöneticilerin en çok katıldıkları ifadeler; “Zor görevlerle karşılaştığımda onları başaracağıma eminim” ($\bar{X}=4,39$) ve “Zihnimde kurduğum herhangi bir çalışmayı başarabileceğime inanırım” ($\bar{X}=4,39$) ifadeleri olmuştur. Yönetimsel özyeterlilik ölçeğinde ise “İşgöreni yönetmenin doğru yolu bulunduğu, işgören başarıya ulaşabilir” ($\bar{X}=4,12$) ve “Bir yönetici olarak işgörenlerin davranışlarını geliştirmelerini çoğu zaman gözlemlerim” ($\bar{X}=4,08$) ifadeleri en çok katıldıkları ifadelerdir. Pygmalion tutum ölçeğinde ise “Çalışanlara daha iyi araç ve yöntemler sağlanırsa, daha başarılı olabilirler” ($\bar{X}=4,33$) ve “Hiç bir çalışan başarısızlığa mahkûm değildir” ($\bar{X}=4,18$) ifadeleri öne çıkmaktadır.

Tablo 4: Deney ve Kontrol Grubu Ayırımı Yapılmaksızın Yöneticilerin Genel Özyeterlilik, Yönetimsel Özyeterlilik ve Pygmalion Tutum Ölçeklerindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek	İfadeler	n	$\bar{X}$	ss
Yeni Genel Özyeterlilik	Kendim için koyduğum hedeflerin çoğunu başarabilirim	48	4,30	0,75
	Zor görevlerle karşılaştığımda onları başaracağıma eminim	48	4,39	0,60
	Genellikle, benim için önemli olan sonuçlar elde edeceğimi düşünürüm.	48	4,14	0,71
	Zihnimde kurduğum herhangi bir çalışmayı başarabileceğime inanırım.	48	4,39	0,60
	Zorlukların başarıyla üstesinden gelebilirim.	48	4,25	0,88
	Birçok farklı görevi etkili bir şekilde gerçekleştirebileceğimden eminim.	48	4,22	0,69

Tablo 4'ün devamı

Ölçek	İfadeler	n	$\bar{X}$	ss
Yönetmelik Özyeterlilik	Diğer insanlarla karşılaştırıldığında, birçok görevi en iyi şekilde yapabilirim.	48	4,20	0,71
	Bazı şeyler zor bile olsa, oldukça iyi bir şekilde gerçekleştirebilirim.	48	4,08	0,73
	Monoton uzun bir süreden sonra da performans artırılabilir.	48	3,52	1,3
	Herhangi bir işgörenden, almak istediğim performansın daha fazlasını alabilirim	48	3,60	0,67
	İşgörenlere istediğini yaptırmak kolaydır	48	3,12	1,29
	Bir yönetici olarak işgörendenlerin davranışlarını geliştirmelerini çoğu zaman gözlemlerim.	48	4,08	0,70
	İşgöreni yönetmenin doğru yolu bulunduğu anda, işgören başarıya ulaşabilir.	48	4,12	0,67
	İşgörenleri çok fazla taleple boğmamak üzere onlar için kolay hedefler koyarım.	48	3,50	1,36
	Doğru yönlendirilmediği için insanın çoğu potansiyeli boşa gitmektedir	48	3,77	1,15
	Yönetmelik tecrübem bir çok engelin hayali olduğunu bana söyler.	48	3,25	1,17
	Bir yönetici olarak insanları değiştirmeye gücüm yeter.	48	3,70	1,18
	Çalışanlarımın çoğunun potansiyelini hayata geçirebilirim	48	3,72	0,79
Pygmalion Tutum	Çalışma birimimizdeki işlerin daha iyi olması için farklı çalışanlara gerek yoktur.	48	2,18	0,81
	Hiç bir çalışan başarısızlığa mahkûm değildir.	48	4,18	0,98
	Bazı çalışanlar onlarla ilgilenmeyi hak eder.	48	3,22	1,53
	En kötü çalışanlardan bile her zaman bir sürpriz beklenebilir	48	4,12	0,91
	Çalışanlara daha iyi araç ve yöntemler sağlanırsa, daha başarılı olabilirler.	48	4,33	0,72
	Tipik bir işgören, potansiyelini her zaman en üst seviyeye çıkaramaz.	48	3,08	1,19
	İşgörendenlerin performansı gelecekte şimdikinden daha iyi olacaktır	48	3,50	0,87
	Başarısız çalışanlara birçok açıklama yapmak zaman kaybı değildir.	48	2,81	1,19
	Düşük performanslılara kendilerini kanıtlamaları için fırsatlar verilmelidir.	48	3,89	1,01
	Bir çalışanın çok başarılı olması genellikle şans meselesi değildir.	48	2,08	1,00

Tablo 5’de çalışmada yer alan ölçekler için gruplar düzeyinde ve genel düzeyde tanımlayıcı istatistikler ve normal dağılım analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. Öntest ve sontest sonuçları aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde deney grubu öntest yeni genel özyeterlilik aritmetik ortalaması $\bar{X}=4,28$ iken $\bar{X}=4,45$ ’e yükselmiş, yönetsel özyeterlilik $\bar{X}=3,70$ iken $\bar{X}=4,25$ olmuş ve Pygmalion tutum ortalamaları $\bar{X}=3,35$ ’den $\bar{X}=4,29$ ’a yükselmiştir. Tablo 5 incelendiğinde verilerin normal dağıldığı söylenebilmektedir. Elde edilen bulgulardan da anlaşılmaktadır ki, Pygmalion eğitimi alan yöneticilerin özyeterlilikleri, yönetsel özyeterlilikleri ve Pygmalion tutumlarında olumlu yönde bir gelişme olmuştur.

Tablo 5: Deney ve Kontrol Grubu Kullanılan Ölçekler İçin Tanımlayıcı İstatistikleri ve Normallik Testleri

Test	Ölçek	Araştırma Grubu	n	$\bar{X}$	s.s.	Kolmogorov-Smirnov Z	p
Öntest	Yeni Genel Özyeterlilik	Deney	39	4,28	0,39	0,940	0,340
		Kontrol	9	4,10	0,40	0,585	0,884
	Yönetsel Özyeterlilik	Deney	39	3,70	0,36	0,560	0,912
		Kontrol	9	3,38	0,70	0,587	0,882
	Pygmalion Tutum	Deney	39	3,35	0,29	0,798	0,547
		Kontrol	9	3,31	0,32	0,682	0,741
Sontest	Yeni Genel Özyeterlilik	Deney	39	4,45	0,44	0,987	0,284
		Kontrol	9	3,50	0,67	0,720	0,678
	Yönetsel Özyeterlilik	Deney	39	4,25	0,10	0,876	0,574
		Kontrol	9	2,95	0,38	0,696	0,717
	Pygmalion Tutum	Deney	39	4,29	0,19	1,035	0,235
		Kontrol	9	2,80	0,44	1,018	0,251

Tablo 6’ da deney ve kontrol gruplarının yeni genel özyeterlilik, yönetsel özyeterlilik ve Pygmalion tutum ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin öntest ve sontest ölçümlerinden aldıkları puanların aritmetik ortalamalarına ilişkin dağılım verilmiştir. Buna göre deney ve kontrol grubu öntest ve sontest farkları dikkate alındığında en fazla fark olan ifadeler yeni genel özyeterlilik ölçeği için “Zorlukların başarıyla üstesinden gelebilirim” (0,31) , “Kendim için koyduğum hedeflerin çoğunu başarabilirim” (0,26), “Genellikle, benim için

önemli olan sonuçlar elde edeceğimi düşünürüm” (0,26) , “Bazı şeyler zor bile olsa, oldukça iyi bir şekilde gerçekleştirebilirim” (0,26) ve “Zor görevlerle karşılaştığımda onları başaracağıma eminim” (0,23) olarak öne çıkan ifadelerdir. Yönetmel özyeterlilik ölçeğinde deney grubunda öntest ve sontest farkının en fazla olduğu ifadeler, “İşgörenlere istediğini yaptırmak kolaydır” (1,57), “Yönetmel tecrübem birçok engelin hayali olduğunu bana söyler.” (1,44) ve “Herhangi bir işgörenden, almak istediğim performansın daha fazlasını alabilirim” (1,25) ifadeleridir.

Tablo 6: Deney ve Kontrol Gruplarının Yeni Genel Özyeterlilik, Yönetmel Özyeterlilik ve Pygmalion Tutum Ölçeğinde Yer Alan İfadelere İlişkin Öntest ve Sontest Ölçümlerinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalamaları

Ölçek	İfadeler	Öntest		Sontest		Fark	
		D*	K*	D*	K*	D*	K*
Yeni Genel Özyeterlilik	Kendim için koyduğum hedeflerin çoğunu başarabilirim	4,38	4,11	4,64	3,11	0,26	-1,00
	Zor görevlerle karşılaştığımda onları başaracağıma eminim	4,44	4,22	4,67	3,78	0,23	-0,44
	Genellikle, benim için önemli olan sonuçlar elde edeceğimi düşünürüm.	4,15	4,11	4,41	3,89	0,26	-0,22
	Zihnimde kurduğum herhangi bir çalışmayı başarabileceğime inanırım.	4,41	4,33	4,51	3,67	0,1	-0,66
	Zorlukların başarıyla üstesinden gelebilirim.	4,31	4,00	4,62	3,56	0,31	-0,44
	Birçok farklı görevi etkili bir şekilde gerçekleştirebileceğimden eminim.	4,23	4,22	4,28	3,33	0,05	-0,89
	Diğer insanlarla karşılaştırıldığında, birçok görevi en iyi şekilde yapabiliyim.	4,23	4,11	4,13	3,56	-0,1	-0,55
	Bazı şeyler zor bile olsa, oldukça iyi bir şekilde gerçekleştirebilirim.	4,15	3,78	4,41	3,11	0,26	-0,67
Yönetmel Özyeterlilik	Monoton uzun bir süreden sonra da performans artırılabilir.	3,69	2,78	4,87	1,44	1,18	-1,34
	Herhangi bir işgörenden, almak istediğim performansın daha fazlasını alabilirim	3,72	3,11	4,97	2,78	1,25	-0,33
	İşgörenlere istediğini yaptırmak kolaydır	3,28	2,44	4,85	1,67	1,57	-0,77
	Bir yönetici olarak işgörenlerin davranışlarını geliştirmelerini çoğu zaman gözlemlerim.	4,03	4,33	4,92	4,44	0,89	0,11
	İşgöreni yönetmenin doğru yolu bulunduğu, işgören başarıya ulaşabilir.	4,18	3,89	5,00	3,44	0,82	-0,45
	İşgörenleri çok fazla taleple boğmamak üzere onlar için kolay hedefler koyarım.	3,33	4,22	1,26	4,56	-2,07	0,34

Tablo 6'nın devamı

Ölçek	İfadeler	Öntest		Sontest		Fark	
		D*	K*	D*	K*	D*	K*
Yönetmel Özyeterlilik	Doğru yönlendirilmediği için insanın çoğu potansiyeli boşa gitmektedir	3,79	3,67	4,97	2,56	1,18	-1,11
	Yönetmel tecrübem bir çok engelin hayali olduğunu bana söyler.	3,41	2,56	4,85	2,67	1,44	0,11
	Bir yönetici olarak insanları değiştirmeye gücüm yeter.	3,77	3,44	4,95	1,89	1,18	-1,55
	Çalışanlarımın çoğunun potansiyelini hayata geçirebilirim	3,79	3,44	4,95	4,11	1,16	0,67
Pygmalion Tutum	Çalışma birimimizdeki işlerin daha iyi olması için farklı çalışanlara gerek yoktur.	2,18	2,22	4,74	1,22	2,56	-1,00
	Hiç bir çalışan başarısızlığa mahkûm değildir.	4,21	4,11	4,90	3,44	0,69	-0,67
	Her çalışan onunla ilgilenmeyi hak eder.	3,26	3,11	4,87	1,89	1,61	-1,22
	En kötü çalışanlardan bile her zaman bir sürpriz beklenebilir	4,26	3,56	4,85	2,00	0,59	-1,56
	Çalışanlara daha iyi araç ve yöntemler sağlanırsa, daha başarılı olabilirler.	4,46	3,78	4,77	3,44	0,31	-0,34
	Tipik bir işgören, potansiyelini her zaman en üst seviyeye çıkaramaz.	2,92	3,78	3,26	4,78	0,34	1,00
	İşgörenlerin performansı gelecekte şimdikinden daha iyi olacaktır	3,54	3,33	4,92	3,00	1,38	-0,33
	Başarısız çalışanlara birçok açıklama yapmak zaman kaybı değildir.	1,21	3,44	2,67	3,44	1,46	0,00
	Düşük performanslılara kendilerini kanıtlamaları için fırsatlar verilmelidir.	3,90	3,89	4,90	3,22	1,00	-0,67
	Bir çalışanın çok başarılı olması genellikle şans meselesi değildir.	2,13	1,89	4,56	1,56	2,43	-0,33

D*: Deney Grubu K*: Kontrol Grubu

Pygmalion tutum ölçeğinde ise; “Çalışma birimimizdeki işlerin daha iyi olması için farklı çalışanlara gerek yoktur.” (2,56), “Bir çalışanın çok başarılı olması genellikle şans meselesi değildir.” (2,43), “Her çalışan onunla ilgilenmeyi hak eder.” (1,61), “Başarısız çalışanlara birçok açıklama yapmak zaman kaybı değildir.” (1,46) ve “İşgörenlerin performansı gelecekte şimdikinden daha iyi olacaktır” (1,38) ifadeleri deney grubunda öntest ve sontest arasındaki farkları en çok olanlar olarak görülmektedir. Ayrıca Tablo 5’e bakıldığında deney grubunun sontest ortalamalarının, kontrol grubunun sontest ortalamalarına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Deney ve kontrol gruplarının yeni genel özyeterlilik, yönetmel özyeterlilik ve Pygmalion tutum ölçeklerine ifadeler bazında

bakıldığında yöneticiler pymalion eğitimi aldıktan sonra genel özyeterlilik, yönetsel öz yeterlilik ve Pygmalion tutumlarında Pygmalion Etkisi'nin gerçekleştiği yönünde olumlu bir gelişme olmuştur.

Tablo 7’de deney ve kontrol grubundaki yöneticilerin ölçeklere ait öntest puanları verilmiştir. Buna göre, deney ve kontrol gruplarının; Yeni Genel Özyeterlilik, Yönetmel Özyeterlilik ve Pygmalion Tutum Ölçeğine göre öntest değerlerinde herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$).

Tablo 7: Deney ve Kontrol Gruplarındaki Yöneticilerin Yeni Genel Özyeterlilik, Yönetmel Özyeterlilik ve Pygmalion Tutum Ölçeğine Ait Öntest Puanları

Ölçek	Araştırma Grubu	n	$\bar{X}$	s.s.	Test		
					t	df	p
Yeni Genel Özyeterlik	Deney	39	4,28	0,39	1,206	46	0,234
	Kontrol	9	4,11	0,54			
Yönetmel Özyeterlik	Deney	39	3,70	0,36	1,901	46	0,064
	Kontrol	9	3,38	0,67			
Pygmalion Tutum	Deney	39	3,35	0,29	0,358	46	0,722
	Kontrol	9	3,31	0,43			

Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında Yeni Genel Özyeterlilik, Yönetmel Özyeterlilik ve Pygmalion Tutum Ölçeklerine ait yönetici yanıtlarının öntest değerlerinin, başlangıçta birbirine yakın olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan yöneticilerin “Yeni Genel Özyeterlilik, Yönetmel Özyeterlilik ve Pygmalion Tutum Ölçeği” puanlarının, deney ve kontrol gruplarındaki yöneticilerin tutumları arasında Pygmalion eğitime başlamadan önceye göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla iki grup için gerçekleştirilen bağımsız örneklem için t testi sonucunda anlamlı bir fark olmadığı ($p>0.05$) görülmekte ve başlangıçta deney ve kontrol gruplarındaki yöneticilerin tutumlarının birbirine yakın olduğu ve deneysel çalışmanın ön şartlarından biri olan kontrol ve deney gruplarının benzer özelliklere sahip olması durumunun yerine getirildiği görülmektedir.

4.1.1. Otel Yöneticilerinin Genel Özyeterliliklerine İlişkin Bulgular

Pygmalion eğitimi alan deney grubu ile Pygmalion eğitimi almayan kontrol grubu otel yöneticilerinin genel özyeterliliklerinin, öntest ve sontest ortalamaları arasındaki farklar, deney grubu kontrol grubu otel yöneticilerinin genel özyeterlilikleri öntest – sontest karşılaştırmaları ve deney grubu otel yöneticilerinin sontest ortalamalarının bireysel özelliklerine göre karşılaştırmalarına yer verilmiştir.

Araştırmanın amaçlarından birisi Pygmalion eğitimi uygulanan deney ve uygulanmayan kontrol grubu genel özyeterlilik öntest–sontest değerlerine göre farklılaşma durumunu belirlemeye yöneliktir. Bunun için deney grubu ve kontrol grubu öntest ve sontest ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığına bakılmış ve Tablo 8 ve Tablo 9 da yer verilmiştir.

Tablo 8: Deney Grubunun Yeni Genel Özyeterlilik Öntest–Sontest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Eşleştirilmiş Grup T Testi Sonuçları

Ölçek	Grup	n	$\bar{X}$	sd	Test		
					t	d	p
Yeni Genel Özyeterlilik	Öntest	39	4,28	0,39	-2,245	38	0,031
	Sontest	39	4,45	0,44			

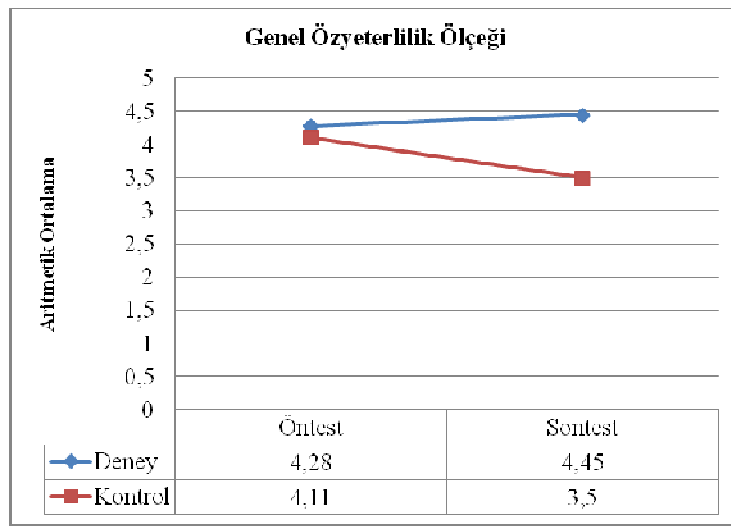
Tablo 8’de görüldüğü gibi, deney grubunun; genel özyeterlilik düzeylerine göre öntest-sontest değerlerinde sontest lehine anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0.05$). Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında genel özyeterlilik düzeyleri sontest ($\bar{X}=4,45$) değerlerinin öntest değerlerine göre ($\bar{X}=4,28$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 9: Kontrol Grubunun Yeni Genel Özyeterlilik Öntest–Sontest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Eşleştirilmiş Grup T Testi Sonuçları

Ölçek	Grup	n	$\bar{X}$	sd	Test		
					t	d	p
Yeni Genel Özyeterlilik	Öntest	9	4,11	0,40	1,962	8	0,085
	Sontest	9	3,50	0,67			

Tablo 9’da görüldüğü üzere, kontrol grubunun; genel özyeterlilik düzeylerine göre öntest - sontest değerlerinde anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p=0,085$; $p>0,05$).

Şekil 10’da Genel Özyeterlilik Ölçeği’ne ilişkin deney ve kontrol grupları öntest ve sontest ortalamalarındaki değişimlere yer verilmiştir. Şekil 10 incelendiğinde kontrol grubunun öntest ($\bar{X}=4,11$) sontest uygulamalarında ($\bar{X}=3,50$) bir artış görülmezken, deney grubunun sontest ortalaması ($\bar{X}=4,45$) önteste göre ($\bar{X}=4,28$) artış göstermiştir. Budurum genel pygmaillon eğitimi alan yöneticilerin genel özyeterliliklerinde artış olduğunu göstermektedir.



Şekil 10: Genel Özyeterlilik Aritmetik Ortalamalardaki Değişim

Bu araştırmada deney ve kontrol gruplarında bulunan otel yöneticilerinin Yeni Genel Özyeterlilik Ölçeği öntest ve sontest ölçümlerinden aldıkları puanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde fark olup olmadığı tek faktör üzerinde tekrarlanmış ölçümler için iki faktörlü varyans analizi tekniği ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 10’da sunulmuştur.

Tablo 10: Deney ve Kontrol Gruplarının Genel Özyeterlilik Ölçeği Öntest ve Sontest Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	978.343				
Grup (Deney/Kontrol)	4.716	1	4.716	20.15	0.000
Hata	10.765	46	0.234		
Gruplariçi					
Ölçüm (Öntest-Sontest)	0.712	1	0.712	4.23	0.045
Grup*Ölçüm	2.230	1	2.230	13.26	0.001
Hata	7.733	46	0.168		
Toplam					

Tablo 10'a göre deney ve kontrol gruplarının deney öncesi ve deney sonrası öntest ve sontest toplam genel özyeterlilik puanlarının ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir fark vardır, $F(1;46)=20.15$, $p<0.05$. Grup ayrımı yapmaksızın öntest ve sontest puan ortalamaları arasındaki fark anlamlı düzeydedir, $F(1;46)=4.23$, $p<0.05$. Ayrıca ortak etki incelendiğinde, farklı işlem gruplarında olma ile farklı zamanlardaki ölçümü gösteren faktörlerin deneklerin genel özyeterlilik üzerindeki ortak etkisinin anlamlı düzeyde olduğu bulunmuştur, $F(1, 55)=13.26$, $p<0.05$. Bu bulgu, Pygmalion eğitiminin uygulandığı deney grubunun genel özyeterlilik puanlarının ortalamalarının, kontrol grubundaki yöneticilerin genel özyeterlilik puanlarının ortalamalarından yüksek olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, Pygmalion eğitimi alan deney grubunun genel özyeterlilik puanlarında anlamlı düzeyde bir artış olduğu görülmektedir. Bu bulgu, H_1 :Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin genel öz yeterlilikleri ile, Pygmalion liderlik eğitimi almayan yöneticilerin genel özyeterlilikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" şeklinde ifade edilen araştırma hipotezini desteklemektedir. Deney Grubunun Genel Özyeterlilik sontest ortalamalarının otel yöneticilerin cinsiyetlerine ve daha önce alınan liderlik eğitimlerine göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem için t testi analizi sonuçlarına Tablo 11'de yer verilmiştir.

Tablo 11: Deney Grubu Yeni Genel Özyeterlik Sontest Ortalamalarının Yöneticilerin Cinsiyetlerine ve Liderlik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Durum	n	$\bar{X}$	sd	Test		
					t	d	p
Cinsiyet	Kadın	15	4,63	0,41	2,011	37	0,052
	Erkek	24	4,34	0,44			
Daha Önce Liderlik	Evet	25	4,50	0,40			
Eğitimi Alma Durumu	Hayır	14	4,38	0,51	0,775	37	0,443

Tablo 11'e göre Pygmalion eğitimi alan deney grubundaki otel yöneticilerinin genel özyeterlilikleri sontest ortalamaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,052$; $p>0,05$). Benzer şekilde otel yöneticilerinin genel özyeterlilikleri sontest ortalamaları ile daha önce bir liderlik eğitimi almış olup olmama durumları arasında da anlamlı bir fark ($p=0,443$; $p>0,05$) bulunmamıştır.

Deney Grubunun Yeni Genel Özyeterlilik sontest ortalamalarının otel yöneticilerin görev yaptıkları işletme türüne, yöneticilerin bu işletmelerde çalıştıkları departmanlara, yöneticilerin mesleki tecrübelerine, öğrenim durumları ve yaşlarına göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 12'de yer verilmiştir. Tablo 12'ye göre Pygmalion eğitimi alan deney grubundaki otel yöneticilerinin genel özyeterlilikleri sontest ortalamaları ile otel yöneticilerin görev yaptıkları işletme türü ($p=0,803$; $p>0,05$); yöneticilerin bu işletmelerde çalıştıkları departmanlar ($p=0,325$; $p>0,05$); yöneticilerin mesleki tecrübeleri ($p=0,528$; $p>0,05$), öğrenim durumları ($p=0,683$; $p>0,05$) ve yaşları ($p=0,205$; $p>0,05$); arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır.

Tablo 12: Deney Grubu Yeni Genel Özyeterlik Sontest Ortalamalarının Otel Yöneticilerin Görev Yaptıkları İşletme Türüne, Çalıştıkları Departmanlara, Yöneticilerin Mesleki Tecrübelerine, Öğrenim Durumları ve Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Gruplar	n	$\bar{X}$	sd	Test	
					F	p
İşletme Türü	Üç Yıldız	11	4,46	0,42	0,220	0,803
	Dört Yıldız	13	4,39	0,43		
	Beş Yıldız	15	4,50	0,48		
Departman	Kat Hizmetleri	5	4,77	0,31	1,213	0,325
	Teknik Servis	5	4,40	0,34		
	Servis	5	4,37	0,54		
	Muhasebe	4	4,31	0,46		
	Satış Pazarlama	3	4,62	0,54		
	Mutfak	3	4,08	0,47		
	Önbüro	2	4,18	0,97		
	Halkla İlişkiler	2	4,12	0,17		
	Satın Alma	2	4,18	0,26		
	Diğer	8	4,58	0,43		
Mesleki Tecrübe	1-5	7	4,66	0,39	0,870	0,528
	6-10	5	4,32	0,56		
	11-15	8	4,28	0,34		
	16-20	10	4,57	0,46		
	21-25	4	4,56	0,47		
	26-30	2	4,43	0,26		
	31 yıl ve fazlası	3	4,16	0,61		
Öğrenim Durumları	İlköğretim	5	4,47	0,43	0,503	0,683
	Lise	9	4,41	0,48		
	Üniversite	24	4,44	0,44		
	Lisansüstü	1	5,00	-		
Yaş	26-30	7	4,33	0,56	1,539	0,205
	31-35	8	4,76	0,27		
	36-40	10	4,42	0,47		
	41-45	9	4,40	0,36		
	46-50	4	4,15	0,44		
	51-55	1	4,87	-		

Ortaya çıkan bu sonuca göre “ H_2 : Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin genel özyeterlilikleri ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” desteklenmemiştir. Bu duruma göre deney grubu yöneticilerin yeni genel özyeterlilik sonestlerinin işletmenin türü, departman, mesleki tecrübe, öğrenim durumları ve yaşa göre farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

4.1.2. Otel Yöneticilerinin Yönetmel Özyeterliliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmada Pygmalion eğitimi alan deney grubu ile Pygmalion eğitimi almayan kontrol grubu otel yöneticilerinin yönetmel özyeterliliklerinin, öntest ve sonest ortalamaları arasındaki farklar, deney grubu kontrol grubu otel yöneticilerinin yönetmel özyeterlilikleri öntest – sonest karşılaştırmaları ve deney grubu otel yöneticilerinin sonest ortalamalarının bireysel özelliklerine göre karşılaştırmaları incelenmiştir.

Pygmalion eğitimi uygulanan deney ve kontrol grubu yönetmel özyeterlilik öntest– sonest değerlerine göre farklılaşma durumunu belirlemeye yöneliktir. Bunun için deney grubu ve kontrol grubu öntest ve sonest ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığına bakılmış ve Tablo 13 ve Tablo 14’de ilgili bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 13: Deney Grubunun Yönetmel Özyeterlilik Öntest–Sonest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Esleştirilmiş Grup T Testi Sonuçları

Ölçek	Grup	n	$\bar{X}$	sd	Test		
					t	d	p
Yönetmel Özyeterlilik	Öntest	39	3,70	0,36	-14,082	38	0,000
	Sonest	39	4,55	0,10			

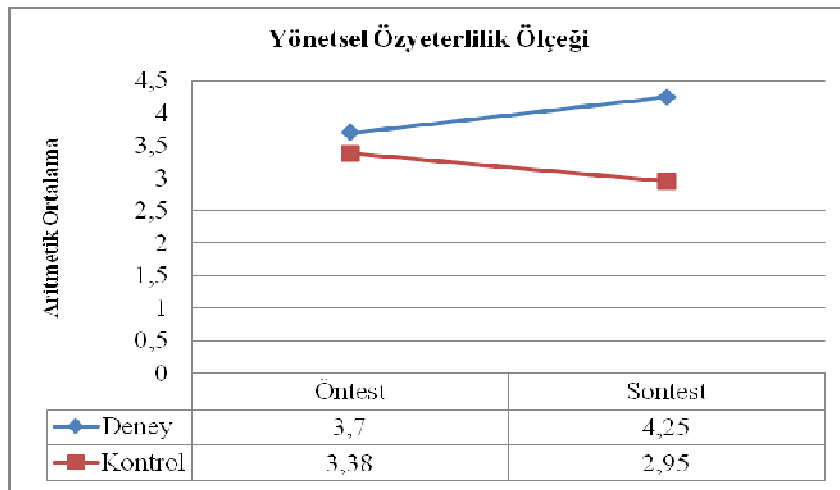
Tablo 13’de görüldüğü gibi, deney grubunda bulunan otel yöneticilerin yönetmel özyeterlilik düzeylerine göre öntest- sonest değerlerinde; yönetmel özyeterlilik sonest değerleri lehine 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında deney grubu otel yöneticilerinin yönetmel özyeterlilik sonest ($\bar{X}=4,55$) değerlerinin öntest değerlerine göre ($\bar{X}=3,70$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 14. Kontrol Grubunun Yönetsel Özyeterlilik Öntest–Sontest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Eşleştirilmiş Grup T Testi Sonuçları

Ölçek	Grup	n	$\bar{X}$	sd	Test		
					t	d	p
Yönetsel Özyeterlilik	Öntest	9	3,38	0,70	1,896	8	0,095
	Sontest	9	2,95	0,38			

Tablo 14 incelendiğinde, kontrol grubunun; yönetsel özyeterlilik düzeylerine göre öntest ve sontest değerlerinde anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p=0,095$; $p>0,05$).

Şekil 11’de Yönetsel Özyeterlilik Ölçeği’ne ilişkin deney ve kontrol gruplarının ortalamalarındaki değişimlere yer verilmiştir.



Şekil 11: Yönetsel Özyeterlilik Ölçeği Ortalamalarındaki Değişim

Şekil 11 incelendiğinde, Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin yönetsel özyeterlilikleri ile Pygmalion liderlik eğitimi almayan yöneticilerin yönetsel özyeterlilikleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmama durumunu test etmek için deney ve kontrol gruplarına Yönetsel Özyeterlilik Ölçeği uygulanmış, veriler varyans analizi ile incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15: Deney ve Kontrol Gruplarının Yönetsel Özyeterlilik Ölçeği Öntest ve Sontest Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	1537.600				
Grup (Deney/Kontrol)	15.257	1	15.257	36.26	0.000
Hata	19.353	46	0.421		
Gruplarıçi					
Ölçüm (Öntest-Sontest)	12.470	1	12.470	35.80	0.000
Grup*Ölçüm	7.378	1	7.378	21.18	0.000
Hata	16.022	46	0.348		
Toplam					

Tablo 15 incelendiğinde deney ve kontrol gruplarının deney öncesi ve deney sonrası öntest ve sontest toplam yönetsel özyeterlilik puanlarının ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir fark vardır, $F(1;46)=36.24$, $p<0.05$. Grup ayrımı yapmaksızın öntest ve sontest puan ortalamaları arasındaki fark anlamlı düzeydedir $F(1;46)=38.80$, $p<0.05$. Ayrıca ortak etki incelendiğinde, farklı işlem gruplarında olma ile farklı zamanlardaki ölçümü gösteren faktörlerin deneklerin yönetsel özyeterlilik üzerindeki ortak etkisinin anlamlı düzeyde olduğu bulunmuştur, $F(1; 55)=21.18$, $p<0.05$. Bu bulgu, Pygmalion eğitiminin uygulandığı deney grubunun yönetsel özyeterlilik puanlarının ortalamalarının, kontrol grubundaki yöneticilerin yönetsel özyeterlilik puanlarının ortalamalarından yüksek olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, Pygmalion eğitimini alan deney grubunun yönetsel özyeterlilik puanlarında anlamlı düzeyde bir artış olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile deney ve kontrol grubundaki otel yöneticilerinin yönetsel özyeterlilikleri denemelere bağlı olarak farklılık göstermektedir. Bu bulgu, “ H_3 .Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin yönetsel özyeterlilikleri ile, Pygmalion liderlik eğitimi almayan yöneticilerin yönetsel özyeterlilikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklinde ifade edilen araştırma hipotezini desteklemektedir. Ortaya çıkan bu sonuç Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin yönetsel özyeterliliklerinin olumlu yönde geliştiğini göstermiştir.

Deney Grubunun Yönetsel Özyeterlilik son test ortalamalarının otel yöneticilerin cinsiyetlerine ve daha önce alınan liderlik eğitimlerine göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem için t testi sonuçlarına Tablo 16’da yer verilmiştir:

Tablo 16: Deney Grubu Yönetsel Özyeterlilik Son test Ortalamalarının Yöneticilerin Cinsiyetlerine ve Liderlik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Durum	n	$\bar{X}$	sd	Test		
					t	d	p
Cinsiyet	Kadın	15	4,54	0,11	-0,591	37	0,558
	Erkek	24	4,56	0,09			
Daha Önce Liderlik Eğitimi Alma Durumu	Evet	25	4,56	0,10	0,083	37	0,934
	Hayır	14	4,55	0,10			

Tablo 16’ya göre Pygmalion eğitimi alan deney grubundaki otel yöneticilerinin yönetsel özyeterlilikleri son test ortalamaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p=0,558$; $p>0,05$). Benzer şekilde otel yöneticilerinin yönetsel özyeterlilikleri son test ortalamaları ile daha önce bir liderlik eğitimi almış olup olmama durumları arasında da anlamlı bir fark ($p=0,934$; $p>0,05$) bulunmamıştır.

Deney Grubunun Yönetsel Özyeterlilik son test ortalamalarının otel yöneticilerin görev yaptıkları işletme türüne, yöneticilerin bu işletmelerde çalıştıkları departmanlara, yöneticilerin mesleki tecrübelerine, öğrenim durumları ve yaşlarına göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 17’de yer verilmiştir.

Tablo 17: Deney Grubu Yönetmel Özyeterlik Sontest Ortalamalarının Otel Yöneticilerin Görev Yaptıkları İşletme Türüne, Yöneticilerin Bu İşletmelerde Çalıştıkları Departmanlara, Yöneticilerin Mesleki Tecrübelerine, Öğrenim Durumları ve Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Gruplar	n	$\bar{X}$	sd	Test	
					F	p
İşletme Türü	Üç Yıldız	11	4,55	012	0,252	0,779
	Dört Yıldız	13	4,54	0,09		
	Beş Yıldız	15	4,57	008		
Departman	Kat Hizmetleri	5	4,54	008	1,433	0,217
	Teknik Servis	5	4,56	008		
	Servis	5	4,48	016		
	Muhasebe	4	4,52	0,09		
	Satış Pazarlama	3	4,56	005		
	Mutfak	3	4,56	005		
	Önbüro	2	4,70	000		
	Halkla İlişkiler	2	4,70	014		
	Satın Alma	2	4,60	0,00		
	Diğer	8	4,50	0,10		
Mesleki Tecrübe	1-5	7	4,60	0,39	0,818	0,564
	6-10	5	4,60	0,10		
	11-15	8	4,53	0,11		
	16-20	10	4,54	0,08		
	21-25	4	4,57	0,12		
	26-30	2	4,45	0,21		
	31 yıl ve fazlası	3	4,56	0,05		
Öğrenim Durumları	İlköğretim	5	4,54	0,13	0,683	0,569
	Lise	9	4,52	0,10		
	Üniversite	24	4,57	0,09		
	Lisansüstü	1	4,60	-		
Yaş	26-30	7	4,58	0,15	0,391	0,852
	31-35	8	4,56	0,05		
	36-40	10	4,55	0,08		
	41-45	9	4,56	0,10		
	46-50	4	4,50	0,14		
	51-55	1	4,60	-		

Tablo 17' ye göre Pygmalion eğitimi alan deney grubundaki otel yöneticilerinin görev yaptıkları işletme türü ($p=0,779$; $p>0,05$); yöneticilerin bu işletmelerde çalıştıkları departmanlar ($p=0,217$; $p>0,05$); yöneticilerin mesleki tecrübeleri ($p=0,564$; $p>0,05$), öğrenim durumları ($p=0,569$; $p>0,05$) ve yaşları ($p=0,852$; $p>0,05$) ile yönetsel özyeterlilikleri son test ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen bulgular " H_4 :Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin yönetsel özyeterlilikleri ile, demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" hipotezini desteklememektedir. Buradan şu anlaşılabılır ki, Pygmalion liderlik eğitimi almış yöneticilerin cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, mesleki tecrübe, çalıştıkları departmanlar, daha önce liderlik eğitimi alıp almamaları ve çalıştıkları işletmenin türü gibi değişkenler yöneticilerin yönetsel özyeterliliklerine etki etmemektedir.

4.1.3. Otel Yöneticilerinin Pygmalion Tutumlarına İlişkin Bulgular

Araştırmada Pygmalion eğitimi alan deney grubu ile Pygmalion eğitimi almayan kontrol grubu otel yöneticilerinin Pygmalion tutumları ön test ve son test ortalamaları arasındaki farklar, deney grubu kontrol grubu otel yöneticilerinin Pygmalion tutumları ön test – son test karşılaştırmaları ve deney grubu otel yöneticilerinin son test ortalamalarının bireysel özelliklerine göre karşılaştırmalarına yer verilmiştir.

Pygmalion eğitimi uygulanan deney ve kontrol grubu yöneticilerinin Pygmalion tutumlarının bir diğer ifadeyle işgörenden beklentilerinin ön test– son test değerlerine göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla deney grubu ve kontrol grubu ön test ve son test ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığına bakılmış ve elde edilen bulgulara Tablo 18 ve Tablo 19' da yer verilmiştir.

Tablo 18: Deney Grubunun Pygmalion Tutum Öntest–Sontest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Esleştirilmiş Grup T Testi Sonuçları

Ölçek	Grup	n	$\bar{X}$	sd	Test		
					t	d	p
Pygmalion Tutum	Öntest	39	3,35	0,29	-17,612	38	0,000
	Sontest	39	4,29	0,19			

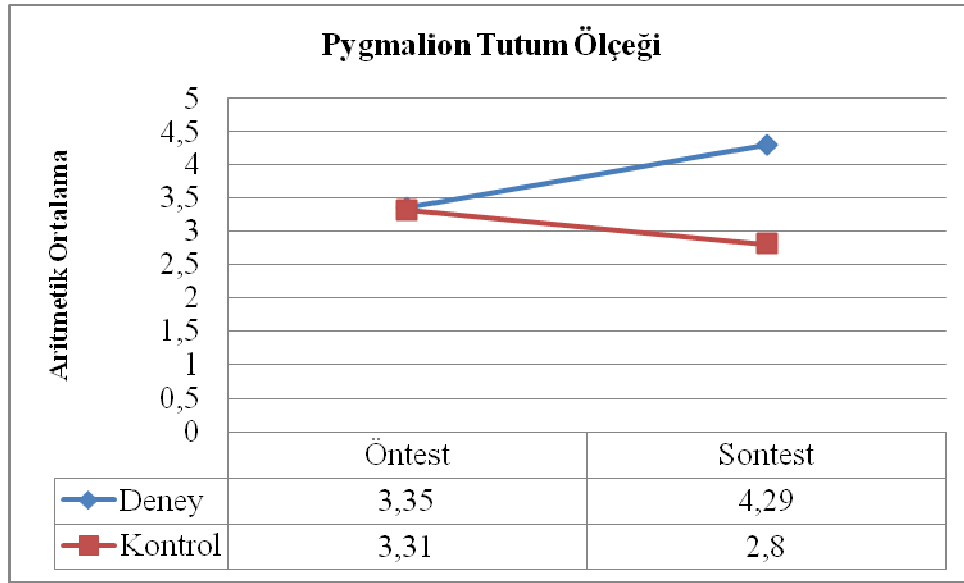
Tablo 18’de görüldüğü gibi, deney grubunda bulunan otel yöneticilerin Pygmalion tutum ölçeğine ilişkin düzeylerine göre öntest- sontest değerlerinde, sontest değerleri lehine 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p < 0,05$). Aritmetik ortalamalar dikkate alındığında deney grubu otel yöneticilerinin Pygmalion tutum düzeyi sontest değerlerinin ($\bar{X}=4,29$) öntest değerlerine göre ($\bar{X}=3,35$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 19: Kontrol Grubunun Pygmalion Tutum Öntest–Sontest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Esleştirilmiş Grup T Testi Sonuçları

Ölçek	Grup	n	$\bar{X}$	sd	Test		
					t	d	p
Pygmalion Tutum	Öntest	9	3,04	0,43	1,466	8	0,181
	Sontest	9	2,80	0,44			

Tablo 19’da görüldüğü gibi, kontrol grubunun; Pygmalion tutum ölçeğine ilişkin düzeylerine göre öntest ve sontest değerlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($p=0,181$; $p > 0,05$).

Şekil 12’de Pygmalion Tutum Ölçeği’ne ilişkin deney ve kontrol grubu ortalamalarındaki değişime yer verilmiştir. Buna göre kontrol grubunun sontest ortalamasında bir azalış görülmüyorken deney grubunun sontest ortalamasının ($\bar{X}= 4,29$) öntest ortalamasına göre ($\bar{X} = 3,35$) arttığı görülmektedir.



Şekil 12: Pygmalion Tutum Ölçeği Ortalamalardaki Değişim

Şekil 12 incelendiğinde, Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin işgörenden beklentileri ile Pygmalion liderlik eğitimi almayan yöneticilerin işgörenden beklentileri arasında fark olup olmadığını test etmek için deney ve kontrol gruplarına Pygmalion Tutum Ölçeği uygulanmış, veriler varyans analizi ile incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 20’de sunulmuştur.

Tablo 20: Deney ve Kontrol Gruplarının Pygmalion Tutum Ölçeği ÖnTest-Sontest Puanlarına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	sd	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	692,248				
Grup (Deney/Kontrol)	8,644	1	8,644	106,80	0,000
Hata	3,723	46	0,081		
Gruplarıçi					
Ölçüm (Öntest-Sontest)	0,692	1	0,692	9,06	0,004
Grup*Ölçüm	7,764	1	7,764	101,67	0,000
Hata	16,022	46	0,348		
Toplam					

Tablo 20'ye göre, deney ve kontrol gruplarının deney öncesi ve deney sonrası öntest ve sontest toplam Pygmalion tutum puanlarının ortalamaları arasında anlamlı düzeyde bir fark vardır, $F(1;46)=106.80$, $p<0.05$. Grup ayrımı yapmaksızın öntest ve sontest puan ortalamaları arasındaki fark anlamlı düzeydedir, $F(1;46)=9.06$, $p<0.05$. Ayrıca ortak etki incelendiğinde, farklı işlem gruplarında olma ile farklı zamanlardaki ölçümü gösteren faktörlerin deneklerin Pygmalion tutumları üzerindeki ortak etkisinin anlamlı düzeyde olduğu bulunmuştur, $(F;1, 55)=101.67$, $p<0.05$. Bu bulgu, Pygmalion eğitiminin uygulandığı deney grubunun Pygmalion tutum puanları ortalamalarının, kontrol grubundaki yöneticilerin Pygmalion tutum puanlarının ortalamalarından yüksek olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak, Pygmalion eğitimi alan deney grubunun Pygmalion tutum puanlarında anlamlı düzeyde bir artış olduğu görülmektedir. Dolayısıyla uygulanan deneysel işlemin bir sonucu olarak deney grubundaki otel yöneticilerinin Pygmalion tutum ölçeğinde belirtilen durumlara ilişkin tutumları değişmektedir.

Bu bulgu, H_5 : Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin işgörenden beklentileri ile, Pygmalion liderlik eğitimi almayan yöneticilerin işgörenden beklentileri arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklinde ifade edilen araştırma hipotezini desteklemektedir. Buna göre, Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin işgörenlerinden beklentileri artmış ve bu doğrultuda tutum sergilemeleri beklenmektedir.

Deney grubunun Pygmalion tutum sontest ortalamalarının otel yöneticilerin cinsiyetlerine ve daha önce alınan liderlik eğitimlerine göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan bağımsız örneklem için t testi analizi sonuçlarına Tablo 21’de yer verilmiştir.

Tablo 21: Deney Grubu Pygmalion Tutum Sontest Ortalamalarının Yöneticilerin Cinsiyetlerine ve Liderlik Eğitimi Alma Durumlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Durum	n	$\bar{X}$	sd	Test		
					t	d	p
Cinsiyet	Kadın	15	4,26	0,17	-0,966	37	0,341
	Erkek	24	4,32	0,20			
Daha Önce Liderlik Eğitimi Alma Durumu	Evet	25	4,30	0,17	0,283	37	0,779
	Hayır	14	4,28	0,22			

Tablo 21’e göre Pygmalion eğitimi alan deney grubundaki otel yöneticilerinin Pygmalion tutum sontest ortalamaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır

($p=0,341$; $p>0,05$). Benzer şekilde otel yöneticilerinin Pygmalion tutum son test ortalamaları ile daha önce bir liderlik eğitimi almış olup olmama durumları arasında da anlamlı bir fark ($p=0,779$; $p>0,05$) bulunmamıştır.

Deney grubunun Pygmalion tutum son test ortalamalarının otel yöneticilerin görev yaptıkları işletme türüne, yöneticilerin bu işletmelerde çalıştıkları departmanlara, yöneticilerin mesleki tecrübelerine, öğrenim durumları ve yaşlarına göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi sonuçlarına Tablo 22’de yer verilmiştir.

Tablo 22: Deney Grubu Pygmalion Tutum Son Test Ortalamalarının Otel Yöneticilerin Görev Yaptıkları İşletme Türüne, Yöneticilerin Bu İşletmelerde Çalıştıkları Departmanlara, Yöneticilerin Mesleki Tecrübelerine, Öğrenim Durumları ve Yaşlarına Göre Karşılaştırılması

Değişken	Gruplar	n	$\bar{X}$	sd	Test	
					F	p
İşletme Türü	Üç Yıldız	11	4,27	0,19	0,810	0,453
	Dört Yıldız	13	4,26	0,23		
	Beş Yıldız	15	4,34	0,15		
Departman	Kat Hizmetleri	5	4,28	0,25	0,674	0,738
	Teknik Servis	5	4,36	0,23		
	Servis	5	4,32	0,21		
	Muhasebe	4	4,15	0,20		
	Satış Pazarlama	3	4,26	0,11		
	Mutfak	3	4,26	0,20		
	Önbüro	2	4,50	0,14		
	Halkla İlişkiler	2	4,25	0,07		
	Satın Alma	2	4,15	0,07		
	Diğer	8	4,36	0,05		

Tablo 22'nin devamı

Değişken	Gruplar	n	$\bar{X}$	sd	Test	
					F	p
Mesleki Tecrübe	1-5	7	4,24	0,17	1,664	0,162
	6-10	5	4,32	0,31		
	11-15	8	4,17	0,10		
	16-20	10	4,40	0,10		
	21-25	4	4,37	0,26		
	26-30	2	4,15	0,07		
	31 yıl ve fazlası	3	4,36	0,23		
Öğrenim Durumları	İlköğretim	5	4,34	0,27	0,193	0,901
	Lise	9	4,28	0,23		
	Üniversite	24	4,28	0,16		
	Lisansüstü	1	4,40	-		
Yaş	26-30	7	4,25	0,19	0,409	0,839
	31-35	8	4,30	0,19		
	36-40	10	4,26	0,18		
	41-45	9	4,33	0,20		
	46-50	4	4,32	0,26		
	51-55	1	4,50	-		

Tablo 22'ye göre Pygmalion liderlik eğitimi alan deney grubundaki otel yöneticilerinin görev yaptıkları işletme türü ($p=0,453$; $p>0,05$); yöneticilerin bu işletmelerde çalıştıkları departmanlar ($p=0,738$; $p>0,05$); yöneticilerin mesleki tecrübeleri ($p=0,162$; $p>0,05$), öğrenim durumları ($p=0,901$; $p>0,05$) ve yaşları ($p=0,839$; $p>0,05$) ile Pygmalion tutum son test ortalamaları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Elde edilen bu bulgulara göre “ H_6 : Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin işgörenden beklentileri ile, yöneticilerin demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi desteklenmemektedir. Başka bir ifadeyle yöneticilerin görev yaptıkları işletme türü, departmanlar, mesleki tecrübeleri, öğrenim durumları ve yaşları, Pygmalion tutumlarını etkilememektedir.

4.2. İşgörenlerin Deney ve Kontrol Grubuna İlişkin Genel Betimsel İstatistikler

Tablo 23’ de deney ve kontrol grupları bağlamında çalışmanın yapıldığı otel türleri, işgörenlerin yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, görev yaptıkları departman ve mesleki tecrübeleri karşılaştırmalı olarak yer almaktadır. Buna göre araştırmaya üç, dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde çalışan toplam 181 işgören katılmıştır. Bunların 141’i deney, 40’ı da kontrol grubunda yer almaktadır. Deney grubunda yer alanların % 39,7’si beş yıldızlı, % 39,7’si dört yıldızlı ve % 20,6’sı üç yıldızlı otel işletmesinde çalışmakta, kontrol grubunda yer alanların da % 50’si beş yıldızlı, % 30’u üç yıldızlı ve % 20’si dört yıldızlı otel işletmelerinde çalışmaktadır. Toplamda araştırmaya katılan işgörenlerin % 19,9’u 26-30 yaş arası, % 19,3’ü 31-35 yaş arası, % 18,2’si 21-25 yaş arası, % 17,1’i 36-40 yaş arasında yoğunlaşmaktadır.

Bunlardan deney grubunda olanların (% 21,3’ü 31-35 yaş arası, % 19,1’i 36-40 yaş arası, % 17’si 26-30 yaş arasında yoğunlaşmaktadır. Kontrol grubunun ise çoğunluğu % 37,5’i 21-25 yaş arası, % 30’u 26-30 yaş arası ve % 12,5’i 31-35 yaş arasında yoğunlaşmaktadır. Toplam katılımcı işgörenlerin % 66,9’u erkek, % 33,1’i kadındır. Bunlardan deney grubunda yer alanların % 63,8’i erkek, kontrol grubunda yer alanların ise % 77,5’i erkektir. Araştırmaya katılan toplam işgörenlerin % 45,9’u ilköğretim, % 34,8’i lise ve % 19,3’ü üniversite mezunudur. Bunlardan deney grubunkilerin dağılımı % 51,8’i ilköğretim, %31,9’u lise ve % 16,3’ü üniversite şeklindeyken, kontrol grubunda ise % 45’i lise, % 30’u üniversite ve % 25’i ilköğretim mezunu vardır. Araştırmaya katılan işgörenlerin çoğunlukla görev aldıkları departmanlar, % 22,7’si kat hizmetleri, % 22,1’i servis, % 20,4’ü mutfak, % 13,3’ü önbüro olarak görülmektedir. Deney grubunda araştırmaya katılan işgörenler çoğunlukla % 29,1’i kat hizmetleri, % 18,4’ü mutfak, % 18,4’ü servis departmanlarında, kontrol grubundakiler ise çoğunlukla % 35’i servis, % 32,5’i önbüro ve % 27,5’i mutfak departmanlarında görev almaktadır. Çalışmaya katılan toplam işgörenlerin mesleki tecrübeleri, % 33,7’si 1-5 yıl, % 23,8’i 6-10 yıl, % 19,3’ü 11-15 yıl, % 12,7 ‘si 16-20 yıl, % 7,7’si 21-25 yıl ve % 2,8’i 26 yıl ve üzeri olarak görülmektedir. Bunlardan deney grubundaki işgörenler çoğunlukla % 31,2’si 1-5 yıl, %23,4’ü 6-10 yıl, % 19,9’u 11-15 yıl, kontrol grubundakiler de çoğunlukla % 42,5’i 1-5 yıl, % 25’i 6-10 yıl, % 17,5’i 11-15 yıl mesleki tecrübeye sahiptir.

Tablo 23: Deney ve Kontrol Grubunun Bireysel Özellikleri

Bireysel Değişkenler		Deney		Kontrol		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Otel Türü	Üç Yıldız	29	20,6	12	30	41	22,7
	Dört Yıldız	56	39,7	8	20	64	35,4
	Beş Yıldız	56	39,7	20	50	76	42,0
	Toplam	141	100	40	100	181	100
Yaş grubu	20 yaş ve altı	6	4,3	2	5	8	4,4
	21-25 yaş	18	12,8	15	37,5	33	18,2
	26-30 yaş	24	17	12	30	36	19,9
	31-35 yaş	30	21,3	5	12,5	35	19,3
	36-40 yaş	27	19,1	4	10	31	17,1
	41-45 yaş	16	11,3	2	5	18	9,9
	46 yaş ve üzeri	20	14,2	-	-	20	11
	Toplam	141	100	40	100	181	100
Cinsiyet	Kadın	51	36,2	9	22,5	60	33,1
	Erkek	90	63,8	31	77,5	121	66,9
	Toplam	141	100	40	100	181	100
Öğrenim Durumu	İlköğretim	73	51,8	10	25	83	45,9
	Lise	45	31,9	18	45	63	34,8
	Üniversite	23	16,3	12	30	35	19,3
	Toplam	141	100	40	100	181	100
Görev	Önbüro	11	7,8	13	32,5	24	13,3
	Kat Hizmetleri	41	29,1	-	-	41	22,7
	Mutfak	26	18,4	11	27,5	37	20,4
	Teknik Servis	16	11,3	-	-	16	8,8
	Satış Pazarlama	4	2,8	2	5	6	3,3
	Servis	26	18,4	14	35	40	22,1
	Muhasebe	5	3,5	-	-	5	2,8
	Güvenlik	4	2,8	-	-	4	2,2
	Halkla İlişkiler	3	2,1	-	-	3	1,7
	İnsan Kaynakları	3	2,1	-	-	3	1,7
	Satın Alma	2	1,4	-	-	2	1,1
	Toplam	141	100	40	100	181	100

Tablo 23'ün devamı

Bireysel Değişkenler		Deney		Kontrol		Toplam	
		n	%	n	%	n	%
Mesleki Tecrübe	1-5 yıl	44	31,2	17	42,5	61	33,7
	6-10 yıl	33	23,4	10	25	43	23,8
	11-15 yıl	28	19,9	7	17,5	35	19,3
	16-20 yıl	20	14,2	3	7,5	23	12,7
	21-25 yıl	11	7,8	3	7,5	14	7,7
	26 yıl ve üzeri	5	3,5	-	-	5	2,8
	Toplam	141	100	40	100	181	100

4.2.1. Deney ve Kontrol Grubu Ayırımı Yapılmaksızın İşgörenlerin Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçeklerindeki İfadelere İlişkin Bulgular

Tablo 24' incelendiğinde, işgörenlerin özyeterlilik düzeylerinin orta düzeyin üstünde, performans algılarının ve yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili düşüncelerinin olumlu yönde olduğu söylenebilir. En çok katıldıkları ifadelerle bakıldığında özyeterlilik bağlamında “Kendim için koyduğum hedeflerin çoğunu başarabilirim” ifadesi ($\bar{X} = 4,51$), performans ölçeğinde “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” ifadesi ($\bar{X} = 4,50$) ve lider standartları ölçeğinde “Departman müdürümüz bizden yüksek performans bekler” ($\bar{X} = 4,62$) ifadeleri işgörenlerin en çok katıldıkları ifadeler olarak öne çıkmaktadır.

Tablo 24: Deney ve Kontrol Grubu Ayrımı Yapılmaksızın İşgörenlerin Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçeklerindeki İfadelere İlişkin Betimsel İstatistikler

Ölçek	İfadeler	n	$\bar{X}$	ss
Genel Özyeterlilik	Kendim için koyduğum hedeflerin çoğunu başarabilirim	181	4,51	0,68
	Zor görevlerle karşılaştığımda onları başaracağıma eminim.	181	4,45	0,71
	Genellikle, benim için önemli olan sonuçlar elde edeceğimi düşünürüm	181	4,29	0,77
	Zihnimde kurduğum herhangi bir çalışmayı başarabileceğime inanırım.	181	4,43	0,70
	Zorlukların başarıyla üstesinden gelebilirim.	181	4,40	0,68
	Birçok farklı görevi etkili bir şekilde gerçekleştirebileceğimden eminim.	181	4,18	0,96
	Diğer insanlarla karşılaştırıldığında, birçok görevi en iyi şekilde yapabilirim.	181	4,33	0,77
Performans	Bazı şeyler zor bile olsa, oldukça iyi bir şekilde gerçekleştirebilirim.	181	4,28	0,77
	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	181	4,50	0,62
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	181	4,19	0,78
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	181	4,20	0,84
Lider Standartları	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	181	4,37	0,71
	Departman müdürümüz bizden yüksek performans bekler.	181	4,62	0,63
	Departman müdürümüz sıkı çalışmalarıyla bize örnek olur.	181	4,56	0,68
	Departman müdürümüz elimizden gelenin en iyisini yapabilmemiz için bizi yüreklendirir	181	4,60	0,73

Departman yöneticilerine Pygmalion eğitimi verilmeden önce deney grubu ve kontrol grubunda bulunan işgörenlerin otel türü, yaş grubu, cinsiyet, öğrenim durumları, görev yaptıkları departman ve mesleki tecrübeleri arasında bir fark olup olmadığına Mann-Whitney U–testi ile bakılmış ve Tablo 25’de yer verilmiştir.

Tablo 25: Deney ve Kontrol Grubunun Bireysel Özellikleri ve Mann-Whitney U-Testi Karşılaştırmaları

Değişken	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	U	z	p
Otelin Türü	Deney	141	90,50	12761,00	2,750	-0,257	0,798
	Kontrol	40	92,75	3710,00			
Yaş	Deney	141	89,40	12606,00	2,595	-0,781	0,435
	Kontrol	40	96,62	3865,00			
Cinsiyet	Deney	141	90,19	12717,00	2,706	-0,478	0,633
	Kontrol	40	93,85	3754,00			
Öğrenim Durumu	Deney	141	90,39	12745,00	2734,000	-1,658	0,750
	Kontrol	40	93,15	3726,00			
Departman	Deney	141	87,62	12354,50	2343,500	-1,658	0,097
	Kontrol	40	102,91	4116,50			
Mesleki Tecrübe	Deney	141	89,97	12685,50	2674,500	-0,514	0,608
	Kontrol	40	94,64	3785,50			

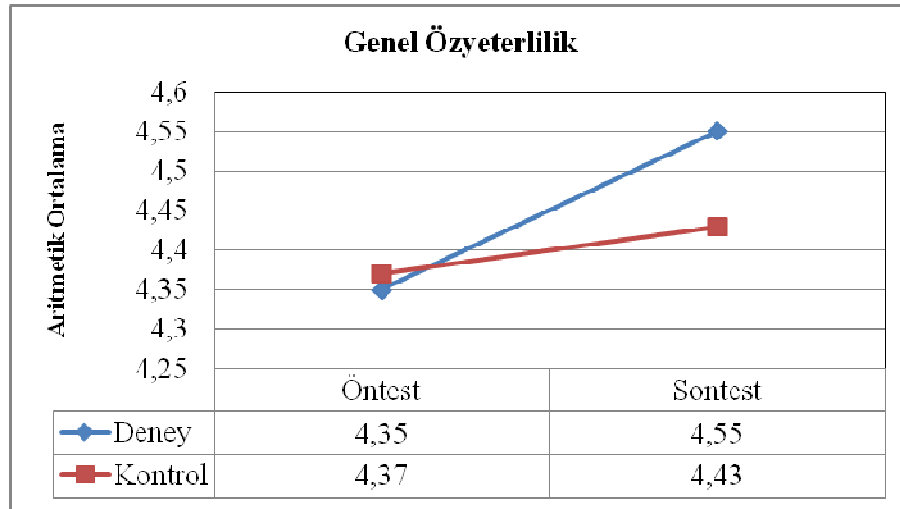
Tablo 25 incelendiğinde otel türü ($U=2,750$), yaş grubu ($U=2,595$), cinsiyet ($U=2,706$), öğrenim durumları ($U=2734,00$), çalıştıkları departman ($U=2343,50$) ve mesleki tecrübeleri ($U=2674,50$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark bulunamamıştır ($p>0,05$). Dolayısıyla deney ve kontrol gruplarında yer alan işgörenlerin yöneticilerinin Pygmalion eğitimi almadan önce demografik ve bireysel özellikleri bakımından düzeylerinin eşit durumda olduğu söylenebilecektir.

Tablo 26’da departman yöneticilerine uygulanan Pygmalion eğitimi öncesinde ve sonrasında otel çalışanlarına uygulanan ölçekler için gruplar düzeyinde tanımlayıcı istatistiklere yer verilmiştir. Öntest ve sontest sonuçları aritmetik ortalamalar açısından incelendiğinde deney grubu öntest genel özyeterlilik aritmetik ortalaması $\bar{X}=4,35$ iken sontest sonucunda $\bar{X}=4,55$ ’e yükselmiş, öntest performans $\bar{X}=4,32$ iken sontest $\bar{X}=4,60$ ’a yükselmiş ve lider standartları ölçeğiyle ilgili öntest $\bar{X}=4,65$ iken sontest sonucunda $\bar{X}=4,87$ ’ye yükselmiştir. Bu verilerden de görülmektedir ki yöneticileri Pygmalion eğitimi alan işgörenlerin genel özyeterlilik düzeylerinde, performans ve liderleriyle ilgili görüşlerinde olumlu yönde bir gelişme olmuştur.

Tablo 26: Deney ve Kontrol Grubu Kullanılan Ölçekler İçin Tanımlayıcı İstatistikler

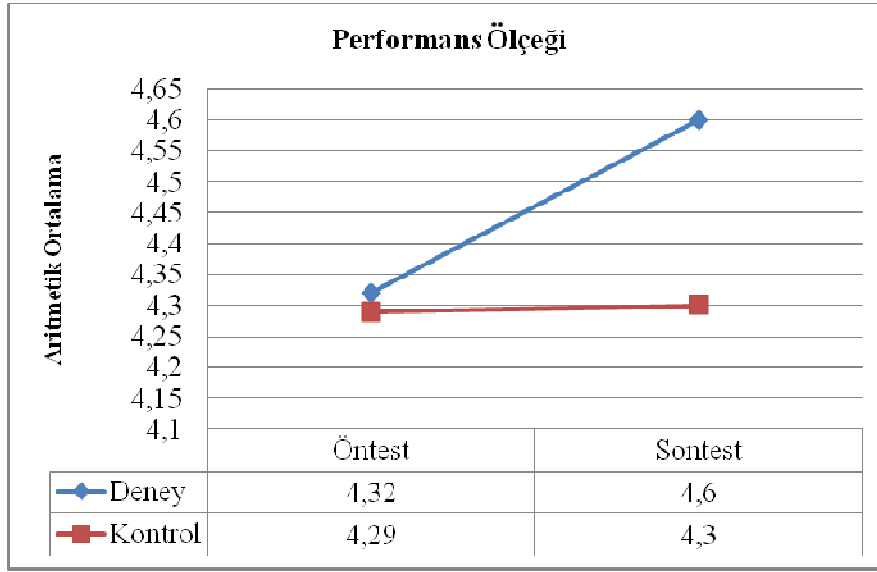
Test	Ölçek	Araştırma Grubu	n	$\bar{X}$	s.s.
Öntest	Genel Özyeterlik	Deney	141	4,35	0,57
		Kontrol	40	4,37	0,46
	Performans	Deney	141	4,32	0,53
		Kontrol	40	4,29	0,52
	Lider Standartları	Deney	141	4,65	0,50
		Kontrol	40	4,40	0,69
Sontest	Genel Özyeterlik	Deney	141	4,55	0,41
		Kontrol	40	4,43	0,45
	Performans	Deney	141	4,60	0,40
		Kontrol	40	4,30	0,57
	Lider Standartları	Deney	141	4,87	0,23
		Kontrol	40	4,44	0,62

Şekil 13’ de Genel Özyeterlilik Ölçeği’ne ilişkin deney ve kontrol gruplarının öntest-sontest ortalamalarına yer verilmiştir. Şekil 13’de de görüldüğü üzere deney grubu genel özyeterlilik öntest ($\bar{X}=4,35$) iken sontest ($\bar{X}=4,55$) olarak artış göstermiştir.



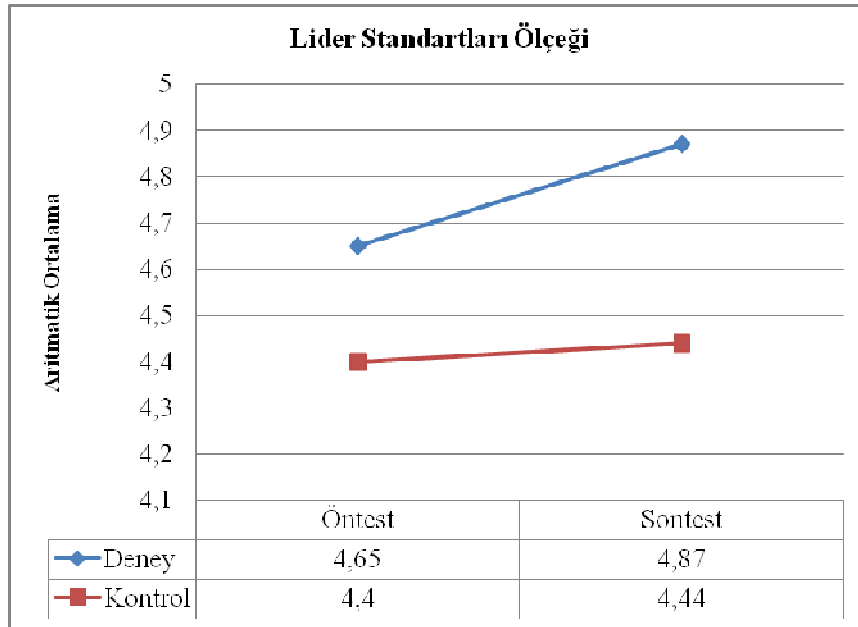
Şekil 13: Genel Özyeterlilik Ölçeği Öntest – Sontest Karşılaştırması

Şekil 14’ de Performans Ölçeği’ne ilişkin deney ve kontrol gruplarının öntest-sontest ortalamalarına yer verilmiştir. Şekil 14’de de görüldüğü üzere deney grubu performans ölçeği öntest ($\bar{X}=4,32$) sontest ($\bar{X}=4,6$) olarak artış göstermiştir.



Şekil 14: Performans Ölçeği Öntest – Sontest Karşılaştırması

Şekil 15’ de Lider Standartları Ölçeği’ne ilişkin deney ve kontrol gruplarının öntest-sontest ortalamalarına yer verilmiştir. Şekil 15’de de görüldüğü üzere deney grubu lider standartları ölçeği öntest ($\bar{X}= 4,65$) sontest ($\bar{X}= 4,87$) olarak artış göstermiştir.



Şekil 15: Lider Standartları Ölçeği Öntest – Sontest Karşılaştırması

Tablo 27’de deney ve kontrol gruplarının genel özyeterlilik, performans ve lider standartları ölçeğinde yer alan ifadelerle ilişkin öntest ve sontest bulgularında ifadelerle katılma durumları ve bunlar arasındaki fark verilerine yer verilmiştir. Deney grubunda öntest ve sontest sonuçları arasında en fazla fark olan ifadeler yeni genel özyeterlilik ölçeğinde “Genellikle, benim için önemli olan sonuçlar elde edeceğimi düşünürüm” ifadesi, “Birçok farklı görevi etkili bir şekilde gerçekleştirebileceğimden eminim.” ifadesi, “Bazı şeyler zor bile olsa, oldukça iyi bir şekilde gerçekleştirebilirim.” ifadesi olmuştur.

Tablo 27: Deney ve Kontrol Gruplarının Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçeğinde Yer Alan İfadelerle İlişkin Öntest ve Sontest Ölçümlerinden Aldıkları Puanların Aritmetik Ortalamaları

Ölçek	İfadeler	Öntest (Ö)		Sontest (S)		Fark (S-Ö)	
		D*	K*	D*	K*	D*	K*
		$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$
Yeni Genel Özyeterlilik	Kendim için koyduğum hedeflerin çoğunu başarabilirim.	4,52	4,47	4,60	4,45	0,08	-0,02
	Zor görevlerle karşılaştığımda onları başaracağıma eminim.	4,43	4,55	4,65	4,58	0,22	0,03
	Genellikle, benim için önemli olan sonuçlar elde edeceğimi düşünürüm.	4,26	4,40	4,52	4,38	0,26	-0,02
	Zihnimde kurduğum herhangi bir çalışmayı başarabileceğime inanırım.	4,45	4,35	4,63	4,32	0,18	-0,03
	Zorlukların başarıyla üstesinden gelebilirim.	4,42	4,35	4,58	4,45	0,16	0,1
	Birçok farklı görevi etkili bir şekilde gerçekleştirebileceğimden eminim.	4,18	4,18	4,43	4,32	0,25	0,14
	Diğer insanlarla karşılaştırıldığında, birçok görevi en iyi şekilde yapabilirim.	4,34	4,30	4,52	4,50	0,18	0,2
	Bazı şeyler zor bile olsa, oldukça iyi bir şekilde gerçekleştirebilirim.	4,24	4,43	4,49	4,48	0,25	0,05

Tablo 27'nin devamı

Ölçek	İfadeler	Öntest (Ö)		Sontest (S)		Fark (S-Ö)	
		D*	K*	D*	K*	D*	K*
		$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$	$\bar{X}$
Performans	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,51	4,47	4,67	4,45	0,16	-0,02
	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,21	4,12	4,57	4,20	0,36	0,08
	Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	4,22	4,18	4,60	4,20	0,38	0,02
	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,36	4,40	4,60	4,35	0,24	-0,05
Lider Standartları	Departman müdürümüz bizden yüksek performans bekler.	4,61	4,70	4,82	4,78	0,21	0,08
	Departman müdürümüz sıkı çalışmalarıyla bize örnek olur.	4,63	4,35	4,82	4,20	0,19	-0,15
	Departman müdürümüz elimizden gelenin en iyisini yapabilmemiz için bizi yüreklendirir	4,72	4,18	4,99	4,20	0,27	0,02

D*: Deney Grubu K*: Deney Grubu

Performans ölçeğinde “Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim” ifadesi ve “İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.” İfadeleri farkın en belirgin olduğu yargılar olmuştur. Lider standartları ölçeğinde ise “Departman müdürümüz elimizden gelenin en iyisini yapabilmemiz için bizi yüreklendirir” ifadesi, “Departman müdürümüz bizden yüksek performans bekler” ifadesi öntest-sontest farkın en belirgin olduğu ifadeler olmuştur. Buradan da anlaşılacağı üzere yöneticileri Pygmalion eğitimi alan işgörenlerin özyeterlilik düzeylerine ilişkin aritmetik ortalamalarında bir artış olduğu ve yapabileceklerine olan inançlarının arttığı, işle ilgili hedeflerine ve kalite standartlarına ulaşabildiklerine ilişkin olumlu görüşlere sahip oldukları ve yöneticilerinin kendilerinden beklentilerinin yükseldiği ve bu doğrultuda onları yüreklendirdikleri söylenebilecektir.

Deney ve kontrol gruplarının öntest puanları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için Mann-Whitney U testi uygulanmış ve sonuçları Tablo 28’de verilmiştir. Buna göre, deney ve kontrol gruplarının; Yeni Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçeğine göre öntest değerlerinde herhangi bir anlamlı farklılık bulunmamaktadır ($p>0,05$). Sıra Ortalamaları dikkate alındığında Yeni Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçeklerine ait işgören yanıtlarının öntest değerlerinin, başlangıçta birbirine yakın olduğu görülmektedir.

Tablo 28: Deney ve Kontrol Gruplarındaki İşgörenlerin Yeni Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçeğine Ait Öntest Puanları

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Test		
					U	Z	P
Yeni Genel Özyeterlilik	Deney	141	91,28	12871,00	2780,000	-0,138	0,891
	Kontrol	40	90,00	3600,00			
Performans	Deney	141	91,88	12955,50	2695,500	-0,432	0,666
	Kontrol	40	87,89	3515,50			
Lider Standartları	Deney	141	94,60	13338,00	2313,000	-1,878	0,060
	Kontrol	40	78,32	3133,00			

Diğer bir ifadeyle araştırmaya katılan işgörenlerin “Yeni Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları ” puanlarının, deney ve kontrol gruplarındaki işgörenlerin tutumları arasında departman yöneticilerinin Pygmalion eğitimi almadan önceye göre anlamlı bir fark gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla iki grup için gerçekleştirilen bağımsız örneklem için Mann-Whitney U testi sonucunda anlamlı bir fark olmadığı ($p>0,05$) görülmektedir.

4.2.2. Deney Grubu ve Kontrol Grubu İşgörenlerin Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçeklerindeki İfadelere İlişkin Bulgular

Araştırmada yöneticileri Pygmalion eğitimi alan deney grubu ile yöneticileri Pygmalion eğitimi almayan kontrol grubu otel işgörenlerinin genel özyeterliliklerinin, performans ve lider standartları ölçeklerinde öntest ve sontest ortalamaları arasındaki farklara ve deney ve kontrol grubunda yer alan işgörenlerin genel özyeterlilik, performans ve lider standartları

son test ortalamalarının işgörenlerin cinsiyetlerine, yaşlarına, öğrenim durumlarına, departmanlarına ve mesleki tecrübelerine göre karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Yöneticilerine Pygmalion eğitimi uygulanan deney grubu işgörenlerinin genel özyeterlilik, performans ve lider standartları ön test ve son test ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığına Wilcoxon eşleştirilmiş iki örneklem testi ile bakılmış ve sonuçları Tablo 29’ da yer verilmiştir.

Tablo 29: Deney Grubunun Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ön test–Son test Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Wilcoxon Eşleştirilmiş Grup Testi Sonuçları

Ölçek	Pygmalion Eğitim Öncesi-Sonrası	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Genel Özyeterlilik	Negatif Sıra	51	50,39	2116,50	-2,406	0,016
	Pozitif Sıra	75	56,33	3661,50		
	Eşit	15				
	Toplam	141				
Performans	Negatif Sıra	34	36,88	1032,00	-4,565	0,000
	Pozitif Sıra	77	52,02	3433,00		
	Eşit	30				
	Toplam	141				
Lider Standartları	Negatif Sıra	26	21,75	348,00	-4,256	0,000
	Pozitif Sıra	51	33,68	1482,00		
	Eşit	64				
	Toplam	141				

Araştırma sonuçlarına göre deney grubundaki işgörenlerin yöneticilerinin Pygmalion eğitimi almadan önce ve sonra genel özyeterlilik ($z=-2,406$, $p<.05$), performans ($z=-4,565$, $p<.05$) ve lider standartları ($z=-4,256$, $p<.05$) ölçeklerine ilişkin yaptıkları değerlendirmeler arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Fark puanlarının sıra ortalaması ve toplamı dikkate alındığında, daha çok, uygulama sonrasında yapılan değerlendirmelere ait puanlar yüksektir. Diğer bir ifadeyle gözlenen farkın pozitif sıralar, yani son test puanları lehine olduğu görülmektedir. Bu sonuç, Pygmalion eğitimi alan otel yöneticilerinin eğitimin gereklerini çalışanlarına yansıttıkları ve otel işgörenlerinin de bu süreci olumlu değerlendirdikleri şeklinde ifade edilebilir.

Yöneticilerine Pygmalion eğitimi uygulanmayan kontrol grubu işgörenlerinin genel özyeterlilik, performans ve lider standartları öntest ve sontest ortalamaları arasında bir farklılık olup olmadığına Wilcoxon eşleştirilmiş iki örneklem testi ile bakılmış ve sonuçlarına Tablo 30’ da yer verilmiştir.

Tablo 30: Kontrol Grubunun Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Öntest–Sontest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Farklılık Olup Olmadığını Belirlemek Amacıyla Yapılan Wilcoxon Eşleştirilmiş Grup Testi Sonuçları

Ölçek	Pygmalion Eğitim Öncesi-Sonrası	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Z	p
Genel Özyeterlilik	Negatif Sıra	16	9,88	79,00	-0,284	0,776
	Pozitif Sıra	20	9,20	92,00		
	Eşit	4				
	Toplam	40				
Performans	Negatif Sıra	16	9,50	76,00	-0,418	0,676
	Pozitif Sıra	16	7,50	60,00		
	Eşit	8				
	Toplam	40				
Lider Standartları	Negatif Sıra	15	19,70	295,50	-1,089	0,276
	Pozitif Sıra	23	19,37	445,50		
	Eşit	2				
	Toplam	40				

Tablo 30’a göre, kontrol grubundaki işgörenlerin genel özyeterlilik ($z=-2,284$, $p<.05$), performans ($z=-418$, $p<.05$) ve lider standartları ($z=-1,089$ $p<.05$) ölçeklerine ilişkin öntest ve sontest puanları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir.

Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin genel öz yeterliliği ile, yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi almayan işgörenlerin genel özyeterlilikleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı, yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin kendileriyle ilgili performans algıları ile, yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi almayan işgörenlerin kendileriyle ilgili performans algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığı ve yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin yöneticileriyle ilgili lider algıları ile, yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi almayan işgörenlerin yöneticileriyle ilgili lider algıları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını test etmek için deney ve kontrol

gruplarındaki işgörenlere Yeni Genel Özyeterlilik Ölçeği, Performans ve Lider Standartları ölçekleri uygulanmış ve deney ve kontrol gruplarında bulunan işgörenlerin Yeni Genel Özyeterlilik Ölçeği, Performans Ölçeği ve Lider Standartları ölçeği sontest ölçümlerinden aldıkları puanların ortalamaları arasında anlamlı düzeyde fark olup olmadığına birbirinden bağımsız iki grubun bağımlı bir değişkene ilişkin ölçümlerinin karşılaştırılmasında kullanılan Mann-Whitney U testi ile analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 30’da sunulmuştur.

Tablo 31: Deney ve Kontrol Grubu Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Ölçekleri Sontest Ortalamaları Arasında Anlamlı Bir Fark Olup Olmadığını Belirtmek Amacıyla Yapılan Mann- Whitney U Testi Sonuçları

Ölçek	Grup	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Test		
					U	Z	P
Yeni Genel Özyeterlilik	Deney	141	93,97	13250,00	2401,000	-1,450	0,147
	Kontrol	40	50,52	3221,00			
Performans	Deney	141	97,48	13744,00	1907,000	-3,208	0,001
	Kontrol	40	68,18	2727,00			
Lider Standartları	Deney	141	98,21	13847,00	1804,000	-4,252	0,000
	Kontrol	40	65,60	2624,00			

Tablo 31’de görüldüğü gibi, deney ve kontrol gruplarının; Yeni Genel Özyeterlilik ölçeğine göre sontest puan ortalamalarında ($U=2401,000$), herhangi bir anlamlı fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Diğer bir ifadeyle yöneticileri Pygmalion eğitimi alan deney grubundaki işgörenler ile yöneticileri Pygmalion eğitimi almamış olan kontrol grubundaki işgörenlerin genel özyeterliliklerine ilişkin sontest ölçümlerinde önemli bir fark bulunmamıştır. Elde edilen bu bulgu neticesinde “ H_7 :Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin genel öz yeterliliği ile, yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi almayan işgörenlerin genel özyeterlilikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmemiştir. Daha önce tablo 27’da yer alan genel özyeterlilikle ilgili ifadelere öntest ve sontest ölçümlerinden alınan puanların aritmetik ortalamaları dikkate alındığında olumlu yönde bir artış gözlemlenmiştir ancak deney ve kontrol grubu karşılaştırıldığında bu farkın Pygmalion liderlik eğitiminden kaynaklanan anlamlı bir düzeyde olmadığı görülmektedir.

Bununla birlikte yapılan istatistiksel analiz sonucunda deneme ve kontrol grubunun performans (U=1907.000) ve lider standartları (U=1804.000) ölçeklerine ilişkin sonestleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Sıra ortalamaları dikkate alındığında deney grubundaki işgörenlerin performans ve lider standartları ölçeklerine ilişkin ortalamalarının daha yüksek olduğu görölmektedir. Bu bulgular dikkate alındığında “ H_9 :Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin kendileriyle ilgili performans algıları ile, yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi almayan işgörenlerin kendileriyle ilgili performans algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” ve “ H_{11} :Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin yöneticileriyle ilgili lider algıları ile, yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi almayan işgörenlerin yöneticileriyle ilgili lider algıları arasında anlamlı bir farklılık vardır” şeklinde geliştirilen hipotezler kabul edilmiştir. Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin özyeterlilik düzeylerinde anlamlı düzeyde bir artış olmazken, bu işgörenlerin kendileriyle ilgili performans algılarının arttığı ve yöneticilerinin liderlikleriyle ilgili olumlu görüşlere sahip oldukları ifade edilebilir.

Deney grubunun genel özyeterlilik, performans ve lider standartları sonest ortalamalarının otel işgörenlerinin cinsiyetlerine göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan Mann-Whitney U testi analizi sonuçlarına Tablo 32’de yer verilmiştir.

Tablo 32: Deney Grubu Genel Özyeterlilik, Performans ve Lider Standartları Sonest Ortalamalarının İşgörenlerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması

Ölçek	Cinsiyet	N	Sıra Ortalaması	Sıra Toplamı	Test		
					U	Z	P
Yeni Genel Özyeterlilik	Kadın	48	69,09	3316,50	2140,500	-0,404	0,686
	Erkek	93	71,98	6694,50			
Performans	Kadın	48	70,51	3384,50	2208,500	-0,106	0,915
	Erkek	93	71,25	6626,50			
Lider Standartları	Kadın	48	71,03	3409,50	2230,500	-0,009	0,993
	Erkek	93	70,98	6601,50			

Tablo 32’ye göre yöneticileri Pygmalion eğitimi alan deney grubundaki otel işgörenlerinin genel özyeterlilikleri (U=2140.500), performans (U=2208.500) ve lider standartları (U=2230.500) sonest ortalamaları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$).

Deney grubunun Genel Özyeterlilik Ölçeği, sontest ortalamalarının otel işgörenlerinin yaşlarına, öğrenim durumlarına, çalıştıkları departmana ve mesleki tecrübelerine göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi analizi sonuçlarına Tablo 33’de yer verilmiştir.

Tablo 33: Deney Grubu Genel Özyeterlilik Sontest Ortalamalarının İşgörenlerin Yaşlarına, Öğrenim Durumlarına, Departmanlarına ve Mesleki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması

	Değişken	N	Sıra Ortalaması	SD	X ²	P
Yaş	20 yaş ve altı	6	70,50	6	1,724	0,943
	21-25	25	63,92			
	26-30	32	75,17			
	31-35	28	70,57			
	36-40	22	67,39			
	41-45	12	76,58			
	46 yaş ve üzeri	16	75,44			
Öğrenim Durumu	İlköğretim	67	67,91	2	0,741	0,690
	Lise	45	74,19			
	Üniversite	29	68,22			
Departman	Önbüro	23	72,30	10	10,445	0,402
	Kat Hizmetleri	33	73,80			
	Mutfak	23	61,37			
	Teknik Servis	16	84,25			
	Satış Pazarlama	6	69,42			
	Servis	27	77,80			
	Muhasebe	3	23,00			
	Güvenlik	4	55,88			
	Halkla İlişkiler	2	36,50			
	İnsan Kaynakları	3	71,33			
	Satın Alma	1	56,50			

Tablo 33'ün devamı

Değişken		N	Sıra Ortalaması	SD	X ²	P
Mesleki Tecrübe	1-5 yıl	48	66,57	5	4,854	0,434
	6-10 yıl	34	69,69			
	11-15 yıl	28	74,54			
	16-20 yıl	18	81,72			
	21-25 yıl	9	56,11			
	26 yıl ve üzeri	4	95,75			

Tablo 33 incelendiğinde deney grubunu oluşturan işgörenlerin Genel Özyeterlilik Ölçeği, sontest ortalamalarının işgörenlerin yaşları ($X^2=1,724$), öğrenim durumları ($X^2=741$), çalıştıkları departman ($X^2=10,445$) ve mesleki tecrübeleri ($X^2=4,854$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Elde edilen bulgulara göre, “ H_8 : Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin genel öz yeterliliği ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.” hipotezi kabul görmemiştir. Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin özyeterlilik düzeyleri, işgörenlerin cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, çalıştıkları departman ve mesleki tecrübelerinden etkilenmektedir.

Deney grubunun Performans Ölçeği sontest ortalamalarının otel işgörenlerinin yaşlarına, öğrenim durumlarına, çalıştıkları departmana ve mesleki tecrübelerine göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi analizi sonuçlarına Tablo 34’de yer verilmiştir. Tablo 34’de görüldüğü gibi deney grubunu oluşturan işgörenlerin Performans Ölçeği, sontest ortalamalarının işgörenlerin yaşları ($X^2=3,616$), öğrenim durumları ($X^2=3,768$), çalıştıkları departman ($X^2=15,411$) ve mesleki tecrübeleri ($X^2=1,218$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Buradan da anlaşıldığı üzere, “ H_{10} :Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin kendileriyle ilgili performans algıları ile, demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul görmemiştir. Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin kendileriyle ilgili performans algıları, işgörenlerin cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, çalıştıkları departman ve mesleki tecrübelerinden etkilenmemektedir.

Tablo 34: Deney Grubu Performans Sontest Ortalamalarının İşgörenlerin Yaşlarına, Öğrenim Durumlarına, Departmanlarına ve Mesleki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması

	Değişken	N	Sıra Ortalaması	SD	X ²	P
Yaş	20 yaş ve altı	6	70,33	6	3,616	0,729
	21-25	25	60,48			
	26-30	32	75,62			
	31-35	28	68,07			
	36-40	22	72,00			
	41-45	12	71,46			
	46 yaş ve üzeri	16	81,84			
Öğrenim Durumu	İlköğretim	67	72,10	2	3,768	0,152
	Lise	45	77,03			
	Üniversite	29	59,09			
Departman	Önbüro	23	73,28	10	15,411	0,118
	Kat Hizmetleri	33	71,74			
	Mutfak	23	59,20			
	Teknik Servis	16	76,94			
	Satış Pazarlama	6	97,42			
	Servis	27	74,44			
	Muhasebe	3	13,50			
	Güvenlik	4	78,00			
	Halkla İlişkiler	2	31,00			
	İnsan Kaynakları	3	80,83			
	Satın Alma	1	114,00			
Mesleki Tecrübe	1-5 yıl	48	68,51	5	1,218	0,943
	6-10 yıl	34	71,88			
	11-15 yıl	28	75,64			
	16-20 yıl	18	71,28			
	21-25 yıl	9	62,28			
	26 yıl ve üzeri	4	79,25			

Deney grubunun Lider Standartları Ölçeği sontest ortalamalarının otel işgörenlerinin yaşlarına, öğrenim durumlarına, çalıştıkları departmana ve mesleki tecrübelerine göre farklılıklarını belirleyebilmek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis H testi analizi sonuçlarına Tablo 35’de yer verilmiştir.

Tablo 35: Deney Grubu Lider Standartları Ölçeği Sontest Ortalamalarının İşgörenlerin Yaşlarına, Öğrenim Durumlarına, Departmanlarına ve Mesleki Tecrübelerine Göre Karşılaştırılması

	Değişken	N	Sıra Ortalaması	SD	X ²	P
Yaş	20 yaş ve altı	6	54,25	6	5,822	0,443
	21-25	25	62,46			
	26-30	32	69,23			
	31-35	28	73,82			
	36-40	22	76,30			
	41-45	12	78,00			
	46 yaş ve üzeri	16	76,69			
Öğrenim Durumu	İlköğretim	67	68,69	2	1,878	0,391
	Lise	45	76,20			
	Üniversite	29	68,28			
Departman	Önbüro	23	73,37	10	13,941	0,176
	Kat Hizmetleri	33	77,95			
	Mutfak	23	55,17			
	Teknik Servis	16	80,62			
	Satış Pazarlama	6	64,75			
	Servis	27	67,11			
	Muhasebe	3	62,00			
	Güvenlik	4	88,50			
	Halkla İlişkiler	2	48,75			
	İnsan Kaynakları	3	88,50			
	Satın Alma	1	88,50			

Tablo 35'in devamı

	Değişken	N	Sıra Ortalaması	SD	X ²	P
Mesleki Tecrübe	1-5 yıl	48	68,19	5	6,917	0,227
	6-10 yıl	34	69,66			
	11-15 yıl	28	69,91			
	16-20 yıl	18	85,00			
	21-25 yıl	9	58,67			
	26 yıl ve üzeri	4	88,50			

Tablo 35'e göre deney grubunu oluşturan işgörenlerin lider standartları ölçeği, sontest ortalamalarının işgörenlerin yaşları ($X^2=5,822$), öğrenim durumları ($X^2=1,878$), çalıştıkları departman ($X^2=13,941$) ve mesleki tecrübeleri ($X^2=6,917$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0,05$). Buna göre, " H_{12} : Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin yöneticileriyle ilgili lider algıları ile demografik özellikleri arasında anlamlı bir farklılık vardır" hipotezi kabul edilmemiştir.

Ortaya çıkan bu sonuç yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin, yöneticileriyle ilgili lider algıları, işgörenlerin cinsiyetleri, yaşları, öğrenim durumları, çalıştıkları departman ve mesleki tecrübelerinden etkilenmediğini göstermektedir.

BÖLÜM V

SONUÇ VE TARTIŞMA

Otel işletmelerinde yönetici ve işgörenler arasında Pygmalion Etkisi'ni araştıran bu çalışmanın örneklem grubunu Denizli ilindeki 3, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinden araştırmayı kabul eden her sınıftan iki otel olmak üzere toplam altı otel işletmesinden 48 yönetici ve 181 işgören oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerle ilgili veriler incelendiğinde, yöneticilerden deney grubunda olanların yarısından fazlası 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinde, kontrol grubunda yer alanlar ise otel türlerinde eşit dağılım göstermektedir. Deney grubunda yer alan yöneticilerin çoğunluğu 30 yaş üzeri ve kontrol grubundakilerin çoğunluğu benzer şekildedir. Hem deney hem de kontrol grubunda araştırmaya katılanların yarısından fazlası erkektir ve yine her iki grubun da çoğunluğu üniversite mezunudur. Deney ve kontrol grubundaki yöneticilerin yarısından fazlası daha önce bir liderlik eğitimi almıştır. Deney ve kontrol gruplarında yer alan yöneticilerin Pygmalion eğitiminden önce demografik ve bireysel özellikleri bakımından düzeyleri eşit durumdadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin tamamı dikkate alındığında genel özyeterlilik düzeylerinin, yönetsel özyeterlilik düzeylerinin ve Pygmalion tutumlarıyla ilgili göstergelerinin düşük olmadığı ve ortalamanın üzerinde seyrettiği görülmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler genel olarak kendileriyle ilgili bir durumu başarma inancına sahip, işgörenlerini başarıya ulaştırma konusunda da genel olarak yapıcıdır.

Yöneticilerin kontrol ve deney grubunda öntest ve sontest verileri incelendiğinde Pygmalion liderlik eğitimi aldıktan sonraki genel özyeterlilik, yönetsel özyeterlilik ve Pygmalion tutum düzeyleri bu eğitimi almadan önceki duruma göre artış göstermiştir. Öz yeterlilik, "Kişinin kendisinden beklenen durumları yönetmesini sağlayacak yeteneklere

olan inancı” (Bandura, 1995, s.2) şeklinde tanımlanır. Ayrıca öz yeterlilik algısı, örgütsel süreçler üzerindeki etkilerini, kişilerin faaliyete geçip geçmeme kararlarını ve güçlükler karşısında mücadelelerini yönlendirme yoluyla göstermektedir. Bunun yanında öz yeterlilik, bireylerin kendilerine zor ve gerçekçi hedefler seçmelerini ve bu hedeflere daha fazla odaklanmalarını sağlayarak, onların bireysel performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Bandura, 2000, s.120; Bandura, 2001, s.125; Bandura, 2002, s.3; Lombardo, 2006, s.48; Luszczynska vd., 2005, s.82). Bu durumda elde edilen verilere göre Pygmalion eğitimi alan yöneticiler, zorluklarla baş edebileceklerine ve hedeflerine ulaşabileceklerine daha çok inanmaktadır. İşgörenlerine işleri daha iyi yaptırabileceklerine, bu konuda engelleri aşarak onların performanslarını daha da iyiye götürebileceklerine olan inançları artmıştır. Buradan anlaşılabileceği üzere Pygmalion liderlik eğitimi ile yöneticilerin kendileri ve işgörenleriyle ilgili beklentileri olumlu yönde gelişebilmekte, tutumları da bu yönde olmaktadır. Bu durum, yöneticiler için Pygmalion Etkisi’nin gerçekleştiğini göstermektedir.

Yöneticilerin genel özyeterlilikleri, Pygmalion liderlik eğitimi aldıktan sonra, bu eğitimi almayanlara göre daha da olumlu yönde bir gelişme göstermiştir. Özyeterliliği gelişme gösteren ve netice olarak da yüksek olan yöneticilerin, kendileriyle ilgili yapabileceklerine olan inançlarının yüksek olduğu anlamına gelir ki bu da içinde bulundukları örgütteki liderlik rollerine yine olumlu yönde yansımaktır. Ne yapabileceğinin farkında olan takım liderlerinin işgörelere de katkısı büyük olacaktır. Böyle bir yöneticinin kendiyle ilgili beklentileri yüksek olacağı için zorluklarla baş edebilme ve ekip arkadaşlarını yönlendirme gücü de yüksek olacaktır. Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin genel özyeterliliğini, yöneticilerin kadın ya da erkek oluşu, yaşları, görev yaptıkları işletmenin türü, departmanları, mesleki tecrübeleri, öğrenim durumları ve daha önce liderlik eğitimi alma durumları etkilememiştir. Literatürde pygmalion etkisinin cinsiyet bağlamında kadın katılımcılar üzerine yapılan çalışmalar (King, 1970; Sutton ve Woodman, 1989) kısıtlı kalmıştır ve bu çalışmalarda Pygmalion Etkisi bulunamamıştır. Daha sonra Davidson ve Eden (1997) ile Natanovich ve Eden (1999) İsrail’de yapmış oldukları çalışmalarında kadın liderlerin Pygmalion Etkisi oluşturabileceğini belirtmektedirler. Brodersen (2001), Amerika’da kadın liderlerin örgütlerde Pygmalion Etkisi oluşturup oluşturamayacağıyla

ilgili bir çalışma yürütmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, Amerika’da araştırmaya katılan kadınların Pygmalion liderin güçlü özelliklerine sahip oldukları kabul edilmiştir.

Bu araştırmada, Pygmalion liderlik eğitimi alan yöneticilerin yönetsel özyeterlilikleri, bu eğitimi almayanlara göre olumlu yönde gelişme göstermiştir. Yönetsel özyeterliliği yüksek yöneticilerin, yönetsel beklentilerinin yüksek olması başka bir ifadeyle işgörenden beklentilerinin yüksek olması söz konusudur. Bir yöneticinin işgörenden beklentisinin düşük olması, işgören yetenekli olmasına rağmen işgöreni düşük performansa yönlendirebilir. Bu sebeple yönetsel beklentisi yüksek olan yöneticiler yüksek hedefler belirleyebilmekte ve işgörenlerini bu doğrultuda yönlendirebilmektedir. Pygmalion liderlik eğitimine katılan yöneticilerin yönetsel özyeterliliklerini, yöneticilerin kadın yada erkek oluşu, yaşları, görev yaptıkları işletmenin türü, departmanları, mesleki tecrübeleri, öğrenim durumları ve daha önce liderlik eğitimi alma durumları etkilememektedir.

Bu araştırmada, Pygmalion liderlik eğitimine katılan yöneticilerin, katılmayanlara göre Pygmalion tutumlarının gelişme gösterdiği görülmüştür. Yöneticiler, davranışlarıyla bilinçli ya da farkında olmadan işgörenlerine olumlu ya da olumsuz mesajlar iletebilmektedirler. İletilen mesajların çoğunluğu iş örgütlerinde şüphesiz yöneticilerin işgörenden ne beklediğiyle ilgilidir. Bir yönetici düşük beklenti içerisindeyse bu durum davranışlarına da aynı şekilde yansımaktadır. Aksi düşünüldüğünde de beklenti yüksek ise bunu ileten mesajlar karşı tarafa aktarılacaktır. Yöneticilerin Pygmalion tutumlarının gelişmiş olması, onların işgörenlere iletecekleri mesajlarda yüksek beklentiye sahip olmaları neticesinde işgörenlerin özyeterliliklerine ve performanslarına da katkı sağlayacaktır. Pygmalion liderlik eğitimine katılan yöneticilerin Pygmalion tutumlarını bir diğer ifadeyle işgörenden beklentilerini yöneticilerin kadın ya da erkek oluşu, yaşları, görev yaptıkları işletmenin türü, departmanları, mesleki tecrübeleri, öğrenim durumları ve daha önce liderlik eğitimi alma durumları etkilememektedir.

Araştırmaya katılan işgörenlerle ilgili veriler incelendiğinde, işgörenlerden deney grubundakilerin yarısından fazlası 5 ve 4 yıldızlı otel işletmelerinde görev alırken, kontrol grubundakilerin yarısı 5 yıldızlı otel işletmelerinde görev almaktadır. Araştırmaya deney grubunda katılan işgörenlerin çoğunluğu 25 yaş üzeri ve çoğunluğu erkek, kontrol grubunun çoğunluğu 20 yaş üzeri ve çoğunluğu erkektir. Deney grubundaki işgörenlerin çoğu ilköğretim ve lise öğrenimine sahipken, kontrol grubundaki işgörenlerin çoğu lise ve

üniversite mezunudur. Deney grubunda araştırmaya katılan işgörenler çoğunlukla kat hizmetleri, mutfak, % 18,4'ü servis departmanlarında, kontrol grubundakiler ise çoğunlukla servis, önbüro ve mutfak departmanlarında görev almaktadır. Deney ve kontrol grubundaki işgörenlerin çoğunluğu 1 yıldan 15 yıla kadar tecrübeye sahiptir.

İşgörenlerin tamamının genel olarak özyeterlilik düzeylerinin orta düzeyin üstünde, performans algılarının ve yöneticilerinin liderlik davranışlarıyla ilgili düşüncelerinin olumlu yönde olduğu söylenebilir. Deney ve kontrol gruplarında yer alan işgörenlerin yöneticilerinin Pygmalion eğitimi almadan önce demografik ve bireysel özellikleri bakımından düzeyleri eşit durumdadır. Yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi almadan önce hem deney hem de kontrol grubunun genel özyeterlilik düzeylerinin, performans ve lider standartlarıyla ilgili düşüncelerinin benzer olduğu görülmektedir. Buna göre, yöneticileri Pygmalion liderlik eğitimi alan işgörenlerin genel özyeterlilik düzeylerinde, performans ve liderleriyle ilgili görüşlerinde olumlu yönde bir gelişme olmuştur. Ancak özyeterlilik düzeyleriyle ilgili artışın eğitimden kaynaklanmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun yanında performanslarıyla ve liderleriyle ilgili görüşlerindeki olumlu gelişme, Pygmalion eğitimi alan otel yöneticilerinin eğitimin gereklerini çalışanlarına yansıttıkları ve otel işgörenlerinin de bu süreci olumlu değerlendirdikleri görülmektedir. Yöneticilerine eğitim uygulanmayan kontrol grubu işgörenlerinde ise bir gelişme söz konusu olmamıştır.

Deney grubu işgörenlerinin kadın ya da erkek olması, yaşları, görev yaptıkları işletmenin türü, departmanları, mesleki tecrübeleri ve öğrenim durumları genel özyeterliliklerini, performans algılarını ve liderleriyle ilgili düşüncelerini etkilememiştir.

Bu araştırmada ortaya çıkan sonuçlar çerçevesinde gelecekte yapılacak olan yeni çalışmalara ve otel işletmeleri yönetici ve işgörenlerine katkı sağlamak amacıyla konuya ilişkin getirilebilecek öneriler şöyledir:

- Emek unsuruna dayalı turizm sektöründe sistemin bir parçası olarak yer alan yönetici ve işgörenler arasında iletişimin doğru gerçekleşmesi önemlidir. Birlikte olunan bu süreçte yöneticilerin birer lider olarak astlarını doğru yönlendirebilmesi, örgüt başarısı için hayati bir gerekliliktir. İşletmelerde lider rolündeki bu yöneticilerin genel ve yönetsel özyeterliliklerinin farkında olmaları, bunları daha da geliştirme yönünde çaba sarfetmeleri, bu aşamada da yöneticilere Pygmalion

eğitimleri konusunda destek sağlanması gerekmektedir. Bu eğitimlerin Pygmalion liderliğine inanan ve alanında uzman kişilerce gerçekleştirilmesi, beklenen sonuçların alınmasını sağlayacaktır. Genel ve yönetsel özyeterlilikleri gelişen yöneticiler işgörenlerinden yüksek beklentiler içinde olacağından, işgörenleri geliştirecek, performanslarını artırmalarına ve yöneticileriyle ilgili olumlu beklentiler geliştirmelerine katkı sağlayacaktır. Tüm bunları gerçekleştirebilmek ve kalıcı hale getirerek örgüt başarısını artırmak için işletmelerde belirli periyodlarla Pygmalion liderlik eğitimleri gerçekleştirilerek sürekli hale getirilmelidir. Pygmalion liderlik eğitimleri içeriğinde, Pygmalion Etkisi ile ilgili bilgiler sunulur, katılımcıların kendileriyle ilgili beklentilerini yükseltecek, bu etkinin gözlemlendiği önemli örnekler etkili bir şekilde verilir ve turizm işletmelerinde yönetici işgören ilişkilerinde karşılaşılan çeşitli durumlarda bu etki nasıl yarar sağlar ve problemler somut olarak nasıl çözümlenebilir etkileşim halinde sunulur. Bu eğitimler en azından her ay gerçekleştirilerek, işletmelerin performans değerlendirme yöntemleriyle uyumlu çalışan bir sisteme oturtulabilir. Böylece yönetici ve işgörenlerin beklentilerini güncel tutup, işe uyumunun sağlanması ve netice olarak da performansa etkilerini görmek mümkün olacaktır.

- Yöneticiler, birlikte çalıştıkları işgörenlerini tanımaya çalışmalı onların kapasitelerinin farkında olmalıdır. Yüksek beklentiler ancak işgörenlerin kapasiteleriyle uyumlu olduğunda gerçekleşme şansına sahiptir. Bireyleri iyi tanımadan, onların özyeterlilikleri hakkında fikir sahibi olmadan yüksek beklentiler içinde olmak hem yöneticileri hem de işgörenleri hayal kırıklığına uğratabilir. Pygmalion sürecinde işgörenlerden kısa sürede mucize yaratmalarını beklemek mümkün değildir. Bu sebeple zamana yayarak bu eğitimleri sürekli kılmak ve davranış değişikliklerini gözlemlemek daha uygun olacaktır.
- İşgörenler açısından bakıldığında, onların başarısı için hem yöneticilerinin onlardan olumlu beklentilerinin olması hem de kendileriyle ilgili olumlu beklentilere sahip olmaları gereklidir. Bunu sağlayabilecek tek yöntem Pygmalion Etkisi'ni içselleştirmektir. İşgörenlerin genel özyeterliliklerini etkileyebilecek yönetici beklentileri dışındaki unsurlar araştırılarak yöneticilerin beklentileriyle bir bütün halinde düşünülmeli ve Pygmalion eğitimlerine paralel olarak işgörenlerin

kendileriyle ilgili beklentilerini geliştirme yönünde de eğitim sürecine girilmelidir. Buradan kasıt, işgörenlere dönük özyeterliliklerini destekleyici seminerler de tavsiye edilen Pygmalion süreci kapsamına alınabilir.

- Yönetici beklentileri işgörenleri nasıl etkiliyorsa, işgörenlerin yöneticilerinden beklentileri de yöneticileri etkileyebilmektedir. Bu doğrultuda da çalışmaların yürütülmesi, ters Pygmalion Etkisi olarak yazına ve uygulamalara katkı sağlayacaktır.
- Çalışma sonucunda otel işletmeleri yönetici ve işgörenleri arasında Pygmalion Etkisi'nin gerçekleşebileceği görülmektedir. Turizm sektörü geniş bir yelpazeye sahiptir ve içerisinde farklı özelliğe sahip birçok işletmeciliği barındırır. Sınırlılıklar kapsamında da bahsedildiği üzere sektörün emek yoğun olma, işgören devir hızının fazla olması ve mevsimsellik özelliğinden dolayı bu uygulamayı gerçekleştirmek her işletme bazında kolay olmamaktadır. Ancak işletme yöneticilerinin konuyla ilgili bilgisi olup bu uygulamayı işletme sistemi içerisine alması durumunda işgörenlerin performans ve liderleriyle ilgili algıları olumlu yönde gelişeceğinden, bu durum işgören devir hızının düşmesine de katkı sağlayıp örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlayabilecektir.
- Yapılacak olan çalışmalarda Pygmalion eğitimlerinin daha sık ve uzun bir sürece yayılarak gerçekleştirilmesi kalıcılığı artırma ve Pygmalion anlayışının işletmede yerleşmesi adına yararlı olacaktır. Bu nedenle belirli zamanlarda yönetici ve işgörenlere kalıcılık testlerinin yapılması uygun olacaktır.
- Turizm işletmelerinde gerçekleştirilen Pygmalion uygulamalarının yönetici ve işgörenler bazında belgelendirilmesi, konunun önemsenmesi adına yararlı olacaktır.
- Pygmalion Etkisi'nin oluşumuyla ilgili turizm sektöründe işletme türleri bazında da çalışmalar yapılması, işletme türleri (şehir otelleri, kıyı otelleri vb.) arası karşılaştırma yapma adına yararlı olabilecektir.
- Pygmalion Etkisi'ni işletmeler boyutunda uygulamanın yanında, turizm sektörünü iş alanı olarak seçen, işgören adaylarının eğitim aldıkları eğitim kurumlarında da yer verilebilir. Bu bağlamda işgören adaylarının özyeterlilik düzeyleriyle ilgili

alışmalar yapılıp turizm eğitimi verilen kurumlarda sınıf ortamlarında eğitimcilerle Pygmalion uygulamaları gerçekleştirilerek eğitim kurumları ve sektörle bütünleşmiş çalışmalar yürütmek olumlu sonuçlar doğuracaktır.

Türkiye’de daha önce Pygmalion Etkisi’yle ilgili araştırmanın sınırlı sayıda olması, bu çalışmayı nc kılmaktadır. Bu nedenle alana mtevezası de olsa bir katkı yapıyor olması mid edilmektedir. Ayrıca sadece turizm sektörü değil, insan ilişkilerinin yoğun olduğu diğer sektörlerde ve işletme başarısıyla ilgili problem yaşanan durumlarda Pygmalion Etkisi’nden yararlanmak, bir başka deyişle kişileri beklentiler doğrultusunda yönlendirebilmek için başvurulabilecek bir inanış ve uygulamadır.

KAYNAKLAR

- Babad, E. Y., Inbar, J., & Rosenthal, R. (1982). Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of biased and unbiased teachers. *Journal of Educational Psychology*, 74, 459–474.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Baltaş, A. (2000). *Ekip çalışması ve liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Bandura, A. (1977) Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bandura, A. (1986). *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*. Englewood Cliffs Prentice Hall.
- Bandura, A.(1988a) Self-regulation of motivation and action through goal systems. In V. Hamilton, G. H. Bower, & N. H. Frijda (Eds.), *Cognitive perspectives on emotion and motivation* içinde (s. 37-61). Dordrecht, Netherlands: Kluwer Academic Publishers.
- Bandura, A. (1988b). Organizational applications of social cognitive theory. *Australian Journal of Management*, 13,137- 164.
- Bandura, A. (1995). *Self-efficacy in Changing Societies*. United Kingdom: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Bandura, A. (2000). Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness”. E.A.Locke (Ed.), *Handbook of Principles of Organizational Behavior* içinde (s. 120–135), Oxford: Blackwell Publishing.
- Bandura, A. (2001). Social cognitive theory of mass communication. J. Bryant & D. Zillman (Eds.) *Media Effects: Advances in Theory and Research* içinde (s. 121- 153), New Jersey: Lawrance Erlbaum Associates.

- Bandura, A. (2002). Growing primacy of human agency in adaptation and change in the electronic era. *European Psychologist*, 7(1), 2–16.
- Bass, B.M. (2003). The new paradigm and the ethics of authentic and pseudotransformational leadership. Safty, A., & Güven, H. (Ed.), *New Paradigms in Leadership* içinde (s. 118–135). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Yayınları.
- Bezuijen, X. M. , Berg, P T. , Dam, K., & Thierry, H.(2009). Pygmalion and employee learning: the role of leader behaviors. *The Netherlands Journal of Management*. 35(5), 1248-1267.
- Black, J.S., & Porter, L.W. (2000). *Management meeting new challenges*. New Jersey: Prentice Hall.
- Brodersen, R.B (2001). *Can woman leaders in organizational settings in united states produce the pygmalion effect*. Unpublished doctoral thesis, Nova Southeastern University, Florida.
- Brophy, J. E., & Good, T. L. (1970). Teachers' communication of differential expectations for children's classroom performance: some behavioral data. *Journal of educational psychology*, 61(5), 365-374.
- Bryman, Alan (2008). *Social research methods*. New York: Oxford University Press.
- Budak, Gönül. (1998). *Yenilikçi yönetim yaratıcı birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2004). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Deneyisel desenler öntest sontest kontrol grubu desen ve veri analizi*. Ankara: Pegem Akademi.
- Cannon, J.C. (1994). Issues in sampling and sample design - a managerial perspective. Ritchie, J. ve Goeldner, C. (Ed.), *Travel, Tourism, and Hospitality Research: A Handbook For Manager and Researcher* içinde (s. 131-143). New York: John Wiley.
- Cipriani, G. P., Makris M. (2006). A model with self-fulfilling prophecies of longevity. *Economics Letters*, 91(1), 122–126.
- Cooper, H. M. (1979). Pygmalion grows up: A model for teacher expectation communication and performance influence. *Review of Educational Research*, 49(3), 389–410.

- Crawford, K. S., Thomas, E. D., & Fink, J. J. (1980). Pygmalion at sea: Improving the work effectiveness of low performers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 16(4), 482–505.
- Darley, J. M., & Fazio, R. H. (1980). Expectancy confirmation processes arising in the social interaction sequence. *American Psychologist*, 35(10), 867–881.
- Davis, K. (1987). *Human behavior at work: organizational behavior*. New York: McGraw Hill.
- Drucker, P.F. (2000). *Gelecek için yönetim: 1990'lar ve sonrası*. (F. Üçcan, Çev.). Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Dvir, T., Eden, D., & Banjo, M. L. (1995). Self-fulfilling prophecy and gender: Can women be Pygmalion and Galatea? *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 253–270.
- Eden, D. (1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool: Harnessing Pygmalion. *Academy of Management Review*, 9(1), 64–73.
- Eden, D. (1986). OD and self-fulfilling prophecy: Boosting productivity by raising expectations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 22(1), 1–13.
- Eden, D. (1988a). Creating expectation effects in OD: Applying self-fulfilling prophecy. *Research in organizational change and development*, 2, 235–267.
- Eden, D. (1988b) Pygmalion, goal setting, and expectancy: compatible ways to boost productivity. *The Academy of Management Review*, 13(4), 639–652.
- Eden, D. (1990a). *Pygmalion in management: Productivity as a self-fulfilling prophecy*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Eden, D. (1990b). Pygmalion without interpersonal contrast effects: Whole groups gain from raising manager expectations. *Journal of Applied Psychology*, 75(4), 394–398.
- Eden, D. 1992. Leadership and expectations: Pygmalion effects and other self-fulfilling prophecies in organizations. *Leadership Quarterly*, 3(4), 271–305.
- Eden, D. (1993). Interpersonal expectations in organizations. In PD Blanck. (Ed.), *Interpersonal Expectations* içinde (s. 154–178). Cambridge, England: Cambridge University Press.
- Eden, D., Aviram, A. (1993). Self-efficacy training to speed reemployment: Helping people to help themselves. *Journal of Applied Psychology*, 78(3), 352–360.

- Eden, D., Geller, D., Gewirtz, A., Tenner, G.N., Inbar, I., Liberman, M., Pass, Y., Segev, I.S., & Shalit, M. (2000). Implanting pygmalion leadership style through workshop training: seven field experiments. *Leadership Quarterly*, 11(2), 171-210.
- Eden, D., Kinnar, J. (1991). Modeling Galatea: Boosting self-efficacy to increase volunteering. *Journal of Applied Psychology*, 76, 770-780.
- Eden, D., Ravid, G. (1982). Pygmalion versus self-expectancy: Effects of instructor- and self-expectancy on trainee performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(3), 351-364.
- Eden, D., & Shani, A. B. (1982). Pygmalion goes to boot camp: Expectancy, leadership, and trainee performance. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 194-199.
- Eden, D., & Zuk, Y. (1995). Seasickness as a self-fulfilling prophecy: Raising self-efficacy to boost performance at sea. *Journal of Applied Psychology*, 80(5), 628-635.
- Erdoğan, İ. (1991). *İşletmelerde davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E. (2008). *Yönetim ve organizasyon-çağdaş ve küresel yaklaşımlar*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Fries, S., Horz, H., & Haimerl, C. (2006). Pygmalion in media-based learning: Effects of quality expectancies on learning outcomes. *Learning and Instruction*, 16(4), 339-349.
- Hellriegel, D., Slowm, J.W. ve Woodman, R.W. (1995). *Organizational behavior*. Minneapolis: West Publication Co.
- Jenner, H. (1990). The Pygmalion effect: The importance of expectancies. *Alcoholism Treatment Quarterly*, 7(2), 127-133.
- Karasar, Niyazi. (1999), *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karasar, Niyazi. (2009), *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karakowsky, L. , DeGama, N., & McBey K. (2012). Facilitating the Pygmalion effect: The overlooked role of subordinate perceptions of the leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85(4), 579-599.
- Kierein N. M., Gold M. A.(2000). Pygmalion in work organizations: a meta-analysis, *Journal of Organizational Behaviour*, 21(8), 913-928.

- King, A. S. (1971). Self-fulfilling prophecies in training the hard-core: Supervisors' expectations and the underprivileged workers' performance. *Social Science Quarterly*, 52(1), 369–378.
- King, I. A. S., & Catalanello, R. F. (1982). I Experiential Exercise: Unblocking Perceptual Barriers to Pygmalion Effects. *Journal of Experiential Learning and Simulation*, 2, 253-171.
- Kirkman, B. L., Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım AŞ.
- Kotaman, H. (2008). Özyeterlilik inancı ve öğrenme performansının geliştirilmesine ilişkin yazın taraması. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 21(1), 111-133.
- Karcher, M. J., Davidson A. J., Rhodes, J.E., & Herrera C. (2010). Pygmalion in the Program: The role of teenage mentors' attitudes in shaping their mentees' outcomes. *Applied Developmental Science*, 14(4), 212–227.
- Kültür ve Turizm Bakanlığı. (2014). 19 Ağustos 2014 tarihinde <http://www.ktbyatirimisletmeler.gov.tr/Eklenti/30678,tib-belgeli-tesisler-31072014.xls?0> sayfasından erişilmiştir.
- Learman, L. A., Avorn, J., Everitt, D. E., Rosenthal, R. (1990). Pygmalion in the nursing home: The effects of caregiver expectations on patient outcomes. *Journal of the American Geriatrics Society*, 38, 797–803.
- Loftus, P.(1992). The Pygmalion Effect. *Canadian banker*, 99(5),24-38.
- Lombardo, T. (2006). Thinking ahead: The value od future consciousness. *The Futurist*, 40(1), 45-50.
- Luthans, F. (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. New York: McGraw Hill Irwin.
- Luszczynska, A., Gutie Rrez-Don A. B., & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: Evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), 80–89.
- Manata, Brian (2012). *Measuring Pygmalion and normative expectation messages during workgroup socialization: An empirical study*. Unpublished Master thesis, Michigan State University.

- Matteson, M. (2006). The 'Pygmalion' manager. http://contractormag.com/columns/matteson/cm_column_583 adresinden 01.07.2013 tarihinde erişilmiştir.
- Nachmias, C., & Nachmias F. (1996). *Research methods in the social sciences*. London: St. Martin's Press.
- Natanovich, G., & Eden, D. (2008). Pygmalion effects among outreach supervisors and tutors: Extending sex generalizability. *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1382–1389.
- Oz, S., & Eden, D. (1994). Restraining The Golem: boosting performance by changing the interpretation of low scores. *Journal of Applied Psychology*, 79(5), 744–754.
- Poornima, S. C., & Chakraborty D. (2010). The dynamics of pygmalion effect in organizations. *The IUP Journal of Soft Skills*, 4(1), 49-56.
- Reynolds, D. (2002). The good, the bad, and the ugly of incorporating 'my fair lady' in the workplace. *SAM Advanced Management Journal*, 67(3), 4-9.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the classroom*. New York: Holt, Rinehart & Winston Inc.
- Rosenthal, R. (1994). Interpersonal expectancy effects: A 30-year perspective. *Current Directions in Psychological Science*, 3(6), 176-179.
- Rosenthal, R. (2002). The Pygmalion effect and its mediating mechanisms. Joshua Aronson (Ed). *Improving academic achievement: Impact of psychological factors on education* içinde (s. 25-36). San Diego, CA, US: Academic Press.
- Sarantakos, S. (2005). *Social research*. New York: Palgrave MacMillan.
- Sabuncuoglu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Shaw, G. B. (2012). *Pygmalion*. Simon and Schuster.
- Sigler, T.H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: Examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5(1), 27-52.
- Spitz, H. H. (1999). Beleaguered Pygmalion: A history of the controversy over claims that teacher expectancy raises intelligence. *Intelligence*, 27(3), 199–234.
- Stajkovic, A. D., & Luthans, F. (1998). Social cognitive theory and self-efficacy: going beyond traditional motivational and behavioral approaches. *Organizational Dynamics*, 26(4), 62-74.

- Sutton, C. D., & Woodman, R. W. (1989). Pygmalion goes to work: The effects of supervisor expectations in a retail setting. *Journal of Applied Psychology*, 74(6), 943-950.
- Şimşek, M.Ş., Akgemici, T., & Çelik, A. (2003). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Konya: Adım Matbaacılık.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14). 16.04.2014 tarihinde <http://www.esosder.com/dergi/1401-16.pdf> sayfasından erişilmiştir.
- Tierney, P., & Farmer, S.M. (2004). The Pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413-432.
- Ural, A., & Kılıç İ. (2006). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi (SPSS 10.0-12.0 For Windows)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ural, A., & Kılıç İ. (2005). *Bilimsel araştırma süreci ve spss ile veri analizi (SPSS 12.0 For Windows)*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- White S. S., & Locke E. A. (2000). Problems with the pygmalion effect and some proposed solutions. *Leadership Quarterly*, 11(3), 389-415.
- Whiteley, P., Sy, T., & Johnson, S.K. (2012). Leaders' conceptions of followers: Implications for naturally occurring Pygmalion effects. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 822-834.
- Wood, R., Bandura, A. (1989). Social cognitive theory of organizational management. *Academy of Management Review*, 14(3), 361-384.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Zeidan, H. (2009). The Blake Mouton managerial grid identifying five different leadership styles. *The Certified Accountant*, 33(39), 84.

EKLER

EK- 1. Araştırmada Yöneticiler İçin Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

“Turizm Sektörü Yönetici ve İşgörenleri Arasında Pygmalion Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli doktora tezi çalışması kapsamında hazırlanan bu ankete katılarak, bilimsel bir çalışmaya katkı sağlamış olacaksınız. Vereceğiniz yanıtlar size herhangi bir yükümlülük getirmeyecektir. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Ümmühan BAYRAM
Pamukkale Üniversitesi Turizm Fakültesi
ubayram@pau.edu.tr

Prof. Dr. Azize HASSAN
Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi
azize@gazi.edu.tr

Lütfen aşağıdaki ifadelerle katılım durumunuza göre 1: Kesinlikle Katılıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kendim için koyduğum hedeflerin çoğunu başarabilirim.	1	2	3	4	5
Zor görevlerle karşılaştığımda onları başaracağıma eminim.	1	2	3	4	5
Genellikle, benim için önemli olan sonuçlar elde edeceğimi düşünürüm.	1	2	3	4	5
Zihnimde kurduğum herhangi bir çalışmayı başarabileceğime inanırım.	1	2	3	4	5
Zorlukların başarıyla üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
Birçok farklı görevi etkili bir şekilde gerçekleştirebileceğimden eminim.	1	2	3	4	5
Diğer insanlarla karşılaştırıldığında, birçok görevi en iyi şekilde yapabilirim.	1	2	3	4	5
Bazı şeyler zor bile olsa, oldukça iyi bir şekilde gerçekleştirebilirim.	1	2	3	4	5
Monoton uzun bir süreden sonra da performans artırılabilir.	1	2	3	4	5
Herhangi bir işgörenden, almak istediğim performansın daha fazlasını alabilirim.	1	2	3	4	5
İşgörenlere istediğini yaptırmak kolaydır	1	2	3	4	5
Bir yönetici olarak işgörenlerin davranışlarını geliştirmelerini çoğu zaman gözlemlerim.	1	2	3	4	5
İşgöreni yönetmenin doğru yolu bulunduğunda, işgören başarıya ulaşabilir.	1	2	3	4	5
İşgörenleri çok fazla taleple boğmamak üzere onlar için kolay hedefler koyarım.	1	2	3	4	5
Doğru yönlendirilmediği için insanın çoğu potansiyeli boşa gitmektedir.	1	2	3	4	5
Yönetmel tecrübem bir çok engelin hayali olduğunu bana söyler.	1	2	3	4	5
Bir yönetici olarak insanları değiştirmeye gücüm yeter.	1	2	3	4	5
Çalışanlarımın çoğunun potansiyelini hayata geçirebilirim.	1	2	3	4	5
Çalışma birimimizdeki işlerin daha iyi olması için farklı çalışanlara gerek yoktur.	1	2	3	4	5
Hiç bir çalışan başarısızlığa mahkûm değildir.	1	2	3	4	5
Her çalışan onlarla ilgilenmeyi hak eder.	1	2	3	4	5
En kötü çalışanlardan bile her zaman bir sürpriz beklenebilir.	1	2	3	4	5
Çalışanlara daha iyi araç ve yöntemler sağlanırsa, daha başarılı olabilirler.	1	2	3	4	5
Tipik bir işgören, potansiyelini her zaman en üst seviyeye çıkaramaz.	1	2	3	4	5
İşgörenlerin performansı gelecekte şimdikinden daha iyi olacaktır.	1	2	3	4	5
Başarısız çalışanlara birçok açıklama yapmak ve geribildirim vermek zaman kaybı değildir.	1	2	3	4	5
Düşük performanslılara kendilerini kanıtlamaları için fırsatlar verilmelidir.	1	2	3	4	5
Bir çalışanın çok başarılı olması genellikle şans meselesi değildir.	1	2	3	4	5

Yaşınız :

Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek

Öğrenim Durumunuz : () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü

İşletmedeki göreviniz :

Meslekteki tecrübeniz (Yıl) :

Daha önce herhangi bir liderlik eğitimi aldınız mı? : () Evet () Hayır

EK -2: Araştırmada İşgörenler İçin Kullanılan Anket Formu

Sayın Katılımcı,

“Turizm Sektörü Yönetici ve İşgörenleri Arasında Pygmalion Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama” isimli doktora tezi çalışması kapsamında hazırlanan bu ankete katılarak, bilimsel bir çalışmaya katkı sağlamış olacaksınız. Vereceğiniz yanıtlar size herhangi bir yükümlülük getirmeyecektir. Katkılarınız için teşekkür ederim.

Öğr. Gör. Ümmühan BAYRAM
Pamukkale Üniversitesi Turizm Fakültesi
Gastronomi ve Mutfak Sanatları Bölümü
ubayram@pau.edu.tr

Prof. Dr. Azize HASSAN
Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi
Turizm İşletmeciliği Bölümü
azize@gazi.edu.tr

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım durumunuza göre 1: Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum; 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kendim için koyduğum hedeflerin çoğunu başarabilirim.	1	2	3	4	5
Zor görevlerle karşılaştığımda onları başaracağıma eminim.	1	2	3	4	5
Genellikle, benim için önemli olan sonuçlar elde edeceğimi düşünürüm.	1	2	3	4	5
Zihnimde kurduğum herhangi bir çalışmayı başarabileceğime inanırım.	1	2	3	4	5
Zorlukların başarıyla üstesinden gelebilirim.	1	2	3	4	5
Birçok farklı görevi etkili bir şekilde gerçekleştirebileceğimden eminim.	1	2	3	4	5
Diğer insanlarla karşılaştırıldığında, birçok görevi en iyi şekilde yapabilirim.	1	2	3	4	5
Bazı şeyler zor bile olsa, oldukça iyi bir şekilde gerçekleştirebilirim.	1	2	3	4	5
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	1	2	3	4	5
Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	1	2	3	4	5
Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5
Departman müdürümüz bizden yüksek performans bekler.	1	2	3	4	5
Departman müdürümüz sıkı çalışmalarıyla bize örnek olur.	1	2	3	4	5
Departman müdürümüz elimizden gelenin en iyisini yapabilmemiz için bizi yüreklendirir	1	2	3	4	5

Yaşınız (lütfen yazınız)

:

Cinsiyetiniz

: () Kadın () Erkek

Öğrenim Durumunuz

: () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü

İşletmedeki göreviniz

:

Meslekteki tecrübeniz (Yıl)

: