



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**PYGMALİON ALGISININ SAĞLIK ÇALIŞANLARININ
ÖZYETERLİLİK VE BİREYSEL YARATICILIKLARI
ÜZERİNE ETKİLERİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

GÜL MERSİNLİOĞLU SERİN

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK**

**DOKTORA TEZİ
SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

OCAK 2022



**PYGMALİON ALGISININ SAĞLIK ÇALIŞANLARININ
ÖZYETERLİLİK VE BİREYSEL YARATICILIKLARI ÜZERİNE
ETKİLERİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ**

GÜL MERSİNLİOĞLU SERİN

**SAĞLIK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

OCAK 2022

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Gül MERSİNLİOĞLU SERİN

14 Ocak 2022

PYGMALİON ALGISININ SAĞLIK ÇALIŞANLARININ ÖZYETERLİLİK VE
BİREYSEL YARATICILIKLARI ÜZERİNE ETKİLERİ: BİR KAMU KURUMU ÖRNEĞİ

(Doktora Tezi)

Gül MERSİNLİOĞLU SERİN

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ocak 2022

ÖZET

Sağlık hizmetlerinin ana ögesi olan sağlık çalışanları, örgüt başarısının anahtarı konumunda olup hizmet sektörünün değerli bir üyesidir. Değişen ve gelişen günümüz koşullarında sürdürülebilir örgüt başarısı için çalışan verimliliği daha da ön plana çıkmıştır. Yöneticilerin yönetsel davranış biçimlerini zenginleştiren ve çalışanların iş motivasyon ve performanslarına katkı sağlayan yeni yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada, Pygmalion algısı yeni bir yönetim enstrümanı olarak karşımıza çıkmaktadır. Pygmalion algısı, bireyin performansı veya yetenekleri hakkında olumlu beklentilerin sağladığı motivasyon ile bireyin daha yüksek performans göstermesidir. Bu çalışmada, sağlık sektöründe çalışan motivasyonuna ve performansına katkı sağladığı öne sürülen Pygmalion algısının ve bu algının çalışanların özyeterliliği ve bireysel yaratıcılığı üzerindeki etkilerinin ortaya çıkarılmasındaki ve değişkenlerin bu algıdaki aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçlar çerçevesinde, sağlık hizmeti sunan bir kamu kurumunda görev yapan 385 sağlık çalışanının katılımıyla demografik değişkenler, Pygmalion Tutum İndeksi, Özyeterlilik Ölçeği ve Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin yer aldığı anket formu ile veriler toplanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, Pygmalion algısının çalışanların bireysel yaratıcılıklarını olumlu ve pozitif yönde etkilediği ($\beta=0,157$; $t=2,537$; $p<0,05$), özyeterliliğin bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunduğu ($\beta=0,553$; $t=7,197$; $p<0,05$) ve Pygmalion algısının özyeterlilik üzerine etkisinde bireysel yaratıcılığın aracı etkiye sahip olduğu ($\beta=0,087$; %95 GA [0,20, 0,159]) ortaya konmuştur. Ayrıca, elde edilen sonuçlar neticesinde birtakım öneriler sunulmuştur.

Bilim Kodu : 114709
Anahtar Kelimeler : Pygmalion Algısı, Özyeterlilik, Yaratıcılık, Pygmalion
Sayfa Adedi : 156
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK

THE EFFECTS OF PYGMALION PERCEPTION ON THE SELF-EFFICACY AND
INDIVIDUAL CREATIVITY OF HEALTH WORKERS: A PUBLIC INSTITUTION

CASE

(Ph. D. Thesis)

Gül MERSİNLİOĞLU SERİN

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

THE INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

January 2022

ABSTRACT

Health workers, main element of health services, are the key for the success in organizational success and are also valuable members of the service sector. In today's changing and developing conditions, employee productivity has come to the fore even more for sustainable organizational success. New management approaches that enrich the managerial behaviors of the managers and contribute to the work motivation and performance of the employees are needed. At this point, Pygmalion perception emerges as a new management instrument by which a person is able to deliver higher performance motivated by positive expectations about his/her own performance or abilities. This study aims to reveal the Pygmalion perception which is asserted to contribute to employee motivation and performance in the health sector, and the effects of this perception on employees' self-efficacy and individual creativity, and to determine the mediating role of the variables in this perception. Within the framework of these purposes, data have been collected through a questionnaire including demographic variables, Pygmalion Attitude Index, Self-Efficacy Scale and Individual Creativity Scale with the participation of 385 health workers working in a public institution providing health services. According to the results of the research, Pygmalion perception affects the individual creativity of employees ($\beta=0.157$; $t=2.537$; $p<0.05$) in a positive way, and self-efficacy has a positive and significant effect on individual creativity ($\beta=0.553$; $t=7.197$; $p<0.05$) and individual creativity has been found to have a mediating role on the effect of Pygmalion perception on self-efficacy ($\beta=0.087$; 95% CI [0.20, 0.159]). As a result of the results obtained, some suggestions have been made accordingly.

Science Code : 114709
Key Words : Pygmalion Perception, Self-efficacy, Creativity, Pygmalion,
Page Number :146
Supervisor : Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK

TEŞEKKÜR

Doktora öğrenimim süresince sayısız fedakarlıkla gerek bilimsel gerek duygusal olarak beni destekleyip her zaman yanımda olan değerli eşim Av. Çağrı SERİN'e ve varlıklarıyla hayatıma sevinç katan canım yavrularım Yusuf Kağan ve Gülce'ne en derin sevgilerimle çok teşekkür ederim.

Doktora öğrenimim süresince desteklerini her zaman yanımda hissettiğin kıymetli Annem Hatice MERSİNLİOĞLU ve kıymetli babam Yaşar MERSİNLİOĞLU'na en derin sevgilerimle çok teşekkür ederim.

Doktora eğitimim süresince ilmiyle yolumu aydınlatan, yönlendiren ve eğitim ve gelişimime katkılar saylayan değerli hocam Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK'e, çalışmada değerli görüşleri ile tezime katkı sağlayan Prof. Dr. Sezer KORKMAZ ve Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU'na en derin saygılarımla teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLoların LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. PYGMALİON KAVRAMININ TEORİK ALTYAPISI VE TANIMI	4
2.1. Pygmalion Kavramı ve Tarihçesi	4
2.2. Pygmalion Etkisinin Dayandığı Teoriler.....	8
2.2.1 Vroom'un Beklenti Teorisi.....	9
2.2.2. Porter ve Lawler Modeli	11
2.2.3. Locke'un Amaç/Hedef Belirleme Teorisi.....	12
2.2.4. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	13
2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorisi.....	15
2.2.6. Adams'ın Eşitlik Teorisi.....	16
2.2.7. Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisi.....	17
2.3. Pygmalion Etkisi ve İlgili Kavramların Tanımı ve Kapsamı	20
2.3.1. Kendini Gerçekleştiren Kehanet	20
2.3.2. Galatea Etkisi	25
2.3.3. Golem Etkisi	27
2.3.4. Wallenda Faktörü.....	29
2.3.5. Matthew Etkisi (Birikimli Üstünlük).....	30
2.4. Pygmalion Etkisi Modelleri.....	31
2.4.1. Rosenthal'in Dört Faktör Modeli / 4 Etmen Pygmalion Modeli	31
2.4.2. Dov Eden (1984)'in Modeli.....	34
2.4.3. İş'te Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli (1992).....	35
2.4.4. Karakowsky, DeGama ve McBey Pygmalion Modeli (2012).....	38
2.5. Pygmalion Etkisi'nin Çalışıldığı Alanlar	39

2.6. Yönetimde Pygmalion Algısı	44
2.6.1 Pygmalion Liderlik	48
3. ÖZYETERLİLİK TEORİSİ.....	51
3.1. Özyeterlilik Teorisi'nin Tanımı ve Kapsamı.....	51
3.2. Özyeterlilik Boyutları.....	53
3.3. Özyeterliliğin İşlevsel Süreçleri	54
3.4. Özyeterlilik Kaynakları	55
3.5. Pygmalion Etkisi ve Özyeterlilik İlişkisi.....	58
4. BİREYSEL YARATICILIK.....	61
4.1. Yaratıcılık Tanımı ve Kapsamı	61
4.2. Yenilik	62
4.3. Yaratıcılık Kavramının Boyutları.....	63
4.4. Bireysel Yaratıcılık Kavramı ve Bileşenleri.....	63
4.5. Bireysel Yaratıcılık İle İlgili Kuramlar	65
4.6. Bireysel Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler	67
4.6.1. Bireysel Faktörler	67
4.6.2. Örgütsel Faktörler	68
4.6.3. Toplumsal Faktörler.....	68
4.7. Pygmalion Algısı ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetimsel Boyutu.....	69
5. PYGMALİON ALGISININ ÇALIŞANLARIN ÖZYETERLİLİK VE BİREYSEL YARATICILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK ARAŞTIRMA	74
5.1. Yöntem	74
5.1.1. Araştırmanın Problemi.....	74
5.1.2. Araştırmanın Konusu	75
5.1.3. Araştırmanın Amacı.....	75
5.1.4. Araştırma Hipotezleri ve Modeli	76
5.1.5. Araştırmanın Önemi	78
5.1.6. Araştırmanın Varsayımları	81
5.1.7. Kapsam ve Sınırlılıklar	82
5.1.8. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	82

5.1.9. Araştırma Anket Formu	83
5.1.10. Araştırmanın Etik Boyutu ve Verilerin Toplanması.....	85
5.1.11. Verilerin Analizi	85
5.2. Araştırma Bulguları	86
5.2.1. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi	86
5.2.2. Güvenilirlik Analizi	100
5.2.3. Tanımlayıcı İstatistikler	101
5.2.4. Pygmalion Algısının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu	106
5.2.5. Özyeterlilik Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu	108
5.2.6. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu	111
5.2.7. Pygmalion Algısı, Özyeterlilik ve Bireysel Yaratıcılık Arasındaki İlişki	115
4.2.8. Basit Aracılık Modeli: Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler	116
5.2.9. Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım.....	117
5.2.10. Pygmalion Algısı, Özyeterlilik ve Bireysel Yaratıcılık Arasındaki Aracılı Yapısal Model.....	118
5.3. Hipotez Sonuç Tablosu.....	124
6.TARTIŞMA	125
7. SONUÇ VE ÖNERİLER	129
KAYNAKLAR	133
EKLER.....	149
Ek-1. Anket Formu	149
EK-2. Etik Kurul İzin Formu.....	151
Ek-3 Kamu Kurumu İzni	152
ÖZGEÇMİŞ	153

TABLoların LİSTESİ

Tablo 4. 1. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları	84
Tablo 5.2. Pygmalion Tutum Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	87
Tablo 5.3. Pygmalion Tutum Ölçeği Birinci Düzey Tek Faktörlü Model Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	88
Tablo 5.4. Pygmalion Tutum Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri	90
Tablo 5.5. Özyeterlilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	91
Tablo 5.6. Özyeterlilik Ölçeği Birinci Düzey Tek Faktörlü Model Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	92
Tablo 5.7. Özyeterlilik Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri	94
Tablo 5.8. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	95
Tablo 5.9. Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Birinci Düzey Tek Faktörlü Model Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri	97
Tablo 5.10. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri	99
Tablo 5.11. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları	100
Tablo 5.12. Katılımcıların Genel Özelliklerine Göre Dağılımı (n=385)	101
Tablo 5.13. Sağlık Çalışanlarının Değerlendirmelerine Göre Pygmalion Tutum İndeksi Toplam ve Madde Puan Ortalamaları	102
Tablo 5.14. Sağlık Çalışanlarının Değerlendirmelerine Göre Genel Özyeterlilik Ölçeği Toplam ve Madde Puan Ortalamaları	103
Tablo 5.15. Sağlık Çalışanlarının Değerlendirmelerine Göre Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Toplam ve Madde Puan Ortalamaları	105
Tablo 5.16. Pygmalion Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	106
Tablo 5.17. Araştırmaya Katılanların Pygmalion Tutum Ölçeğinin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları	106

Tablo 5.18. Pygmalion Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	107
Tablo 5.19. Pygmalion Algısının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	107
Tablo 5.20. Pygmalion Algısının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları.....	108
Tablo 5.21. Pygmalion Algısının Görevine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	108
Tablo 5.22. Özyeterlilik Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları.....	109
Tablo 5.23. Özyeterlilik Ölçeğinin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları	109
Tablo 5.24. Özyeterlilik Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	109
Tablo 5.25. Özyeterlilik Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	110
Tablo 5.26. Özyeterlilik Ölçeğinin Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları.....	111
Tablo 5.27. Özyeterlilik Ölçeğinin Görevine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	111
Tablo 5.28. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	112
Tablo 5.29. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları	112
Tablo 5.30. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları	113
Tablo 5.31. Araştırmaya Katılanların Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları.....	113

Tablo 5.32. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları.....	114
Tablo 5.33. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Görevine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları.....	114
Tablo 5.34. Pygmalion Tutum, Özyeterlilik, Bireysel Yaratıcılık Arasındaki İlişki	115
Tablo 5.35. Hipotez Sonuç Tablosu	124



ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil 2.1. Vroom'un Bekleyiş Teorisi Modeli	11
Şekil 2.2. Porter ve Lawler Modeli (L. W. Porter ve E. E. Lawler, 1968:20)	12
Şekil 2.3. McGregor X ve Y Teorisi Yönetici- Çalışan İlişkisi (Şeker, 2014:37).	16
Şekil 2.4. Öğrenmede Karşılıklı Etkileşimler (Zimmerman,2001:126, Bandura,2012:12).	18
Şekil 2.5. Pygmalion Etkisi ile Davranışlar Arasındaki İlişki (Kashen, 2011).....	7
Şekil 2.6. Kendini Gerçekleştiren Kehanet Kavramının Oluşum Süreci (Hogg ve Vaugman, 2006: 408)	22
Şekil 2.7. Kendini Gerçekleştiren Kehanet Çeşitleri	24
Şekil 2.8.Galatea Etkisini Besleyen Faktörler.....	26
Şekil 2.9. Rosenthal Dört Etken Modeli	32
Şekil 2.10. Eden'in İşyerinde Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli-1(Eden, 1984:67).....	35
Şekil 2.11. Eden'in İş'de Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli- 2 (Eden, 1984:67, Brodersen, 2001:19)	37
Şekil 2.12. Eden'in İş'de Pygmalion Lider Modeli (Eden, 2000:173, Brodersen, 2001:19).....	37
Şekil 2.13. Karakowsky, DeGama ve McBey Pygmalion Modeli (Karakowsky, DeGama ve McBey, 2012:584)	39
Şekil 2.14. Örgütlerde Pygmalion Döngüsü (Özan, 2017: 75).	46
Şekil 2.15. Yönetici Beklentileri ve Takipçi Davranışları Süreci	47
Şekil 2.16. Sosyal Bilişsel Teori'nin Üç Temel Unsuru (Bandura,2012:12).	52
Şekil 2.17. Özyeterliliğin Motivasyon ve Performans Başarısına Doğrudan ve Dolaylı Etkileri (Bandura,2012:14).....	53
Şekil 2.18. Özyeterlilik Kaynakları (Lunenburg, 2011: 2).	56
Şekil 5.19. Araştırma Modeli ve Hipotezlerin Gösterimi	77
Şekil 5.20. Pygmalion Tutum (P) Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model.....	89
Şekil 5.21. Özyeterlilik Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model (Ö: Özyeterlilik)	93
Şekil 5.22. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model.....	98

Şekil 5.23. Basit ve Aracılık Etki Modeli ve Etkiler (Gürbüz ve Bayık, 2018:37). .	116
Şekil 5.24. Pygmalion Algısının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Toplam Etkiyi Belirlemek İçin Geliştirilen Model.....	119
Şekil 5.25. Pygmalion Algısının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisinde Özyeterliliğin Aracı Etkisine İlişkin Model	120
Şekil 5.26. Pygmalion Algısının Özyeterlilik Üzerindeki Toplam Etkiyi Belirlemek İçin Geliştirilen Model	121
Şekil 5.27. Pygmalion Algısının Özyeterlilik Üzerindeki Etkisinde Bireysel Yaratıcılığın Aracı Etkisine İlişkin Model	122
Şekil 5.28. Araştırma Modelinde “p” Değerlerinin Gösterimi	Hata! Yer işareti tanımlanmamış.

1. GİRİŞ

Örgütsel faaliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde gerçekleşebilmesi için insan kaynağının iyi yönetilmesi gerekmektedir. Organizasyonların en önemli değerlerinden biri olan insan kaynaklarının motivasyonu kurum başarısının temelini oluşturmaktadır. Bu bilince sahip yöneticiler kurum başarısında önemli bir fark oluşturabilmektedir (Osibanjo ve Adeniji, 2012:6-8). Düşünceler, davranışları etkileme gücüne sahiptir. Yöneticilerin astlarına yönelik beklentileri de astların davranışları üzerinde bir etki oluşturmaktadır (Livingston, 1988:4-6). Bu etkinin yönü ve şiddeti benimsenen yönetsel davranış biçimiyle yakından ilişkilidir. Bu nedenledir ki bazı yöneticilerin astlarının performanslarını artırıcı yönde davranış sergilemekte olduğu, bazı yöneticilerin ise astların potansiyelinden daha düşük performans göstermelerine neden olacak davranışlar sergilemekte olduğu görülmektedir.

Geçmişten günümüze yönetim düşüncesinin geçirmiş olduğu süreçte örgütlerin yapısı ve işleyişi daha karmaşık hale gelmiş; bilgi akışı ve yoğunluğunda muazzam artışlar meydana gelmiştir. Bu durum örgütlerin, günün ihtiyaçlarına belirli koşullar altında etkili ve hızlı yanıt vermeleri, esnek bir yapıya sahip olmaları ve birçok farklı sektör ile yakın iş birliği içerisinde birçok faaliyetleri gerçekleştirmeleri için sahip oldukları insan sermayesinin öneminin altını çizmektedir. Bu bakımdan örgütler, yaratıcılık ve özyeterlilik düzeyi yüksek çalışanlara sahip olmak ve onların potansiyellerini harekete geçirerek etkin bir şekilde yönetmek durumundadır.

Çalışanların sahip olduğu potansiyellerini değer yaratacak farkla işlerine aktarması bireyin iş motivasyonu ile yakından ilgilidir. Yöneticilerin çalışanlarını örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda görevlerini başarabileceklerine inandırmasına, motivasyonlarını ve performanslarını artırmalarına katkı sağlayacak yöntemlere gün geçtikçe daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Bu durum, çalışanların ve yöneticilerin olumlu iş davranışlarının geliştirilmesi ve iş motivasyonunu artırıcı yönde etki oluşturabilen yöntemleri değerli kılmaktadır. Bu noktada yöneticilerin, yeni bir yönetim enstrümanı olarak pygmalion etkisinden yararlanarak yönetim biçimini zenginleştirebileceği ve örgüt başarısına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir.

Pygmalion etkisi, bir kişinin beklentisinin başka bir kişinin davranışları üzerinde yarattığı güçlü bir etki ile bireyin kendinden beklenen davranışa yönelik performans

sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2018a:500). Pygmalion etkisi, bireyin kendisinden üstün olarak algıladığı kişiler tarafından bireyin performansı veya yapabileceğinden daha fazlasını başarabileceğine yönelik olumlu ve yüksek dış beklentilerin bireyin motivasyonunda ve performansında gelişme yaratmasıdır. Yönetimde pygmalion etkisi ise, yöneticinin çalışanlarına yönelik olumlu ve yüksek beklentilerinin çalışanların motivasyonlarını ve performanslarını artırıcı bir etkiye sahip olduğu olgusuna dayanmaktadır.

Pygmalion algısı Yunan mitolojisine dayanmakta olup Merton (1948) tarafından yazına kazandırılmıştır. Pygmalion etkisi özellikle Rosenthal ve Jacobson'un eğitim alanında yaptığı çalışmalar ile tanınmaktadır. Bu etkinin gücü; okullar, iş organizasyonları, ordular, mahkeme salonları, yaz kampları ve bakım evleri, klinik psikolog ve danışmanlık uygulamalarının (Eden, 2018) yanı sıra turizm (Bayram, 2014, Manav, 2019, Orhan, 2020), spor (Siekanska,2013:231) bankacılık (Mase 1970, Bayrakçı, 2017), sinema ve sanat (Ergül, 1995; Bernard Shaw, 1913; Egrik, 2007), sağlık (Emad, 2020) gibi farklı alanlar tarafından da incelenmiştir.

Günümüzde Pygmalion algısının gücünün birçok sektör tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bir şeyin gerçek olduğuna inanırsan birgün gerçek olur düşüncesini vurgulayan “Matrix” filmi, bilim kurgu filmi olan Azınlık Raporu, Yıldız Savaşları-3 filmi, Lorenzo'nun Yağı, Gross Anatomy ve ünlü Bollywood filmi “Om Shanti Om” Pygmalion algısının sinemaya yansımaları olarak örneklendirebilir. Özel bir bankanın internet sayfasında öznel ön yargıların bir kenara bırakılarak olumlu düşünce ve yaklaşımlar geliştirerek para biriktirme konusunda hedeflere daha kolay ulaşılabilineceğini vurgulamaktadır*. Dolayısıyla bireyleri motive ederek harekete geçirmek için Pygmalion etkisinin yeni bir yaklaşım olarak kullanıldığı görülmektedir.

Pygmalion etkisinin önemi özellikle eğitim ve yönetim alanında yapılan değerli çalışmalar ile ortaya konmuştur. Bu çalışmalarda, öğretmenlerin öğrencilerine yöneticilerin astlarına yönelik olumlu beklentilerinin davranışları olumlu etkilerken; olumsuz beklentilerin ise davranışları olumsuz etkilediği tespit edilmiştir (Özan, 2017:69).

*İlgili internet sayfası: “<https://www.garantibbva.com.tr/tr/blog/pygmalion-etkisi-ve-birikim-aliskanliklari.page>”, erişim tarihi, 12.07.2021

Yöneticiler, Pygmalion etkisi ile liderlik ve temel yönetim becerilerini davranışa dönüştürerek çalışanların motivasyon ve performanslarına katkı sağlayabilmektedir. Yöneticiler çalışanlar üzerinde Pygmalion algısı oluşturarak çalışanların özyeterliliği ve yaratıcı davranış sergileme potansiyelini açığa çıkarabilir ve nihayetinde çalışanların iş motivasyonunu ve performansını artırabilirler.

Bu çalışmada, yöneticilerin olumlu ve yüksek beklentilerinin çalışanlar tarafından algılanmasının çalışanların özyeterlilik ve bireysel yaratıcılıkları üzerine etkileri incelenmiştir. Araştırmanın birinci bölümünde, Pygmalion kavramının tanımı ve teorik alt yapısı açıklanmıştır. Araştırmanın ikinci ve üçüncü bölümlerinde sırasıyla, özyeterlilik ve bireysel yaratıcılık kavramları açıklanmıştır. Araştırmanın dördüncü bölümünde ise, anket formundan elde edilen verilerin istatistiksel analizleri yapılmış ve tartışma başlığında istatistiksel sonuçlar değerlendirilerek diğer çalışma sonuçları ile yorumlanmıştır. Sonuç başlığında elde edilen sonuçlar açıklanmış ve öneriler sunulmuştur.

“Bir şeyin imkansız olduğuna inanırsanız, aklınız ve beyniniz bunun neden imkansız olduğunu size ispatlamak üzere çalışmaya başlar ama bir şeyi yapabileceğinize inandığınızda, gerçekten inandığınızda, aklınız yapmak üzere çözümler bulma konusunda size yardım etmek için çalışmaya başlar.” Dr. David J. Schwartz

2. PYGMALİON KAVRAMININ TEORİK ALTYAPISI VE TANIMI

Bu bölümde pymalion kavramının teorik altyapısı ele alınmıştır.

2.1. Pygmalion Kavramı ve Tarihçesi

Pygmalion, Yunan efsanelerinde yer edinen Yunanlı bir heykeltıraşın adıdır. Yunan Mitolojisine dayanan bu mite göre, Pygmalion aşka inanmayan ve hayatında hiç aşk yaşamamış bir erkektir (Hamilton, 1997:48). Bir gün Pygmalion mermerden kadın bir heykeli yapmış ve ona Gaitea ismini vermiştir. Gaitea, o kadar güzeldir ki Pygmalion kendini ona aşık olmaktan alıkoymamıştır (Kierein ve Gold, 2000:914). Gaitea'ya öyle büyük bir aşk duymuştur ki ona hayat vermesi için aşk tanrıçası Afrodit'e yalvarmıştır. Afrodit Pygmalion'nun bu isteğini kabul ederek Gaitea'ya hayat vermiştir (Şenlen, 2008:2). Bazı kaynaklarda tanrıça Venüs olarak geçtiği de görülmektedir (Grimall, 1997:702, Rowe, 2002: 617, Erhat,2015: 260). Gerçek bir insana dönüşen Gaitea ile Pygmalion evlenmiş ve Paphos isimli bir kızları olmuştur. Hatta Kıbrıs'ta bulunan Paphos isimli şehrin adını buradan aldığı ifade edilmektedir (Ülgen, 2016; 143).

Bu mit, George Bernard Shaw'ın Pygmalion (1913) adlı eserinde ele alınmıştır. Eserde Profesör Higgins'in sosyo-kültürel düzeyi düşük sıradan bir çiçekçi kızıdan (Liza) kibar bir hanımefendi yaratma süreci anlatılmaktadır (Yücel, 2013:23). Eserde, bir profesörün çiçekçi kıza olumlu ve yüksek beklentiler duyması ile çiçekçi kıza meydana gelen davranış değişikliği işlenmiştir. Piyeste çiçekçi kızın şu sözleri dikkat çekmektedir.

“... bir hanımefendiyle bir çiçekçi kız arasındaki fark onların nasıl davrandıkları değil, onlara nasıl davranıldığıdır. Ben Profesör Higgins için her zaman bir çiçekçi kıyım, çünkü o bana her zaman bir çiçekçi kıymışım gibi davranır ve daima öyle davranacaktır; fakat sizin için hanımefendi olabileceğimi biliyorum, çünkü siz her zaman bana bir hanımefendi gibi davranıyorsunuz ve daima öyle davranacaksınız” (Livingston, 1969:97). Bernard Shaw bu eserinde, bireylerin başka bireyleri etkileyebileceğini ve bu etkinin bireyin davranışlarını daha iyiye veya daha kötüye dönüştürebileceğini işlemiştir (Livingston, 2003: 97)

Bunun dışında, 16. yüzyılda kaleme alınan Sheakespeare'ın Macbeth adlı piyesi Pygmalion kavramı üzerine kurgulanan bir eserdir. Eserde, güçlü bir general olan Macbeth'in zaferle sonuçlanan savaş sonrası ıssız bir yerde üç cadıyla karşılaşması sonrası değişen hayatı anlatılmaktadır. Cadılardan biri Macbeth'i Glamis Beyi, diğeri Cawdor Beyi, bir diğeri ise kral olarak selamlamıştır. Cadıların ortadan kaybolması ile bir elçi Macbeth'in Cawdor Beyi olduğu haberini getirir, daha sonra Macbeth'i kral olma heyecanı ve hırsı kaplar. Macbeth kendini kral gibi hissetmeye başlar ve kral olmak adına kötülükler yaparak kanlı cinayetler işler (Balcı, 2018:501-502).

Diğer yandan, bir şeyin gerçek olduğuna inanırsan birgün gerçek olur düşüncesini vurgulayan “Matrix” filmi, bilim kurgu filmi olan Azınlık Raporu, Yıldız Savaşları-3 filmi, Lorenzo'nun Yağı, Gross Anatomy, Patch Adams ve ünlü Bollywood filmi “Om Shanti Om” Pygmalion algısının sinemaya yansımaları olarak örneklendirilebilir.

Pygmalion kavramının bilimsel olarak başlangıcı 19. yüzyıla dayanmaktadır. Alman Psikiyatrist Albert Moll'un 1898 yılında yaptığı çalışmasında, Pygmalion mitosunun metaforik bir dayanağını oluşturan “Kendini Gerçekleştiren Kehanet” kavramı ilk kez dile getirmiştir. Yaptığı klinik araştırma sonucunda Moll, bireylerin gerçek anlamda iyileşeceğine inanmaları halinde bazı hastalıkları yenebileceğini belirtmiştir. Araştırmanın özünde, bireylerin kendilerinden nasıl davranılması bekleniyorsa, öyle davranmakta olduğu vurgulanmaktadır. Böylece, kehanetlerin kendini gerçekleştireceğini belirtmiştir (Balcı, 2018: 4, Rosenthal, 2009: 401).

“Pygmalion Etkisi”ni ilk olarak inceleyen Sosyolog Robert Merton (1948)'dur. Merton, bu etkiyi “Kendini Gerçekleştiren Kehanet” olarak yeniden adlandırmış olup “eğer insanlar bir durumu gerçek olarak tanımlarsa, bu durumların sonuçlarının da gerçek olacağını” savunmuştur. Bir diğer tanımda Merton kendini gerçekleştiren kehaneti; “bir durumun yanlış tanımının, yeni bir davranışa yol açmasıyla birlikte, başlangıçta yapılan yanlış tanımın gerçekleşmesi” olarak ifade etmiştir. (Merton,1948:195). Ayrıca Merton, Pygmalion etkisi ile belli bir duruma yönelik beklentilerin zamanla bu durumun bir parçası haline geldiğini ve sonraki süreçleri etkilediğini belirtmiştir (Merton, 1948:195).

Pygmalion etkisine yönelik ilk ampirik çalışma 1968 yılında “Sınıftaki Pygmalion” isimli araştırma ile Rosenthal ve Jacobson tarafından yapılmıştır. Çalışma, sınıf ortamında Pygmalion etkisini incelemiş ve büyük bir ilgi görmüştür. Çalışmada öğretmen beklentilerinin, öğrencilerin öğrenme performansının üzerinde etkili olduğu

saptanmıştır. Araştırma kapsamında rastgele seçilen öğrenciler iki gruba ayrılmıştır. Araştırmaya katılan öğretmenlere bir grubun diğer gruba oranla daha zeki oldukları söylenmiş ve bu öğrencilerin daha başarılı olacağı ifade edilmiştir. Dönem sonunda zeki olarak adlandırılan gruptaki öğrenciler dikkate değer bir oranda diğer gruba göre daha başarılı olmuştur. Halbuki başlangıçta iki gruba ayrılan bu öğrencilerin zeka seviyesinde bir fark yoktur. Rosenthal göre bu fark tümüyle öğretmenlerin öğrencilerine yönelik zihninde oluşturduğu yüksek beklentilerden kaynaklanmaktadır. Öğretmenler daha zeki olduğu söylenen gruba karşı geliştirmiş oldukları olumlu ve yüksek beklentiler doğrultusunda daha sabırlı, şefkatli, destekleyici, ses tonu, yüz ifadesi, jest ve mimikleri ile pozitif ve sıcak bir iklim oluşturmuştur. Ayrıca, öğretmenlerin yüksek başarı beklediği öğrencilere daha fazla ve zorlayıcı eğitim materyalleri kullanması, rehberlik etmesi ve daha fazla açıklayıcı bilgiler vermesi öğrencilerin kendilerine ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyerek onları daha fazla çalışmaya motive etmiştir (Rosenthal, 1968:16, Özkan, 2017:70, Yücel, 2013:24).

Rosenthal'ın araştırmasının özünde öğretmen-öğrenci profesyonel ilişkisinin önemi vurgulanmakta ve bir kişinin davranışına yönelik dış beklentilerin, farkında olmadan nasıl gerçekleşebileceği ele alınmaktadır (Boyd, 2020). Buna göre, bir insan başka bir insan hakkındaki beklentileri yönünde davranış ve tutum sergilerken; bu davranışlar hedef bireyde etki oluşturarak aslında kendine hizmet eden bir kehanet olarak gerçekleşmektedir (Rosenthal, 2010:1398). Ayrıca, Rosenthal'ın değerli çalışmalarından sonra Pygmalion etkisi "Rosenthal Etkisi" olarak da anılmaya başlamıştır.

Pygmalion etkisi, bireyin kendileri, dünyaya yönelik temsillerinin veya imajlarının gerçek olmasa bile önemini altını çizmekte; fakat elde edilen sonuçları bakımından gerçekliği vurgulamaktadır (Gürel, 2007:561). Bu durum, düşüncüyü gerçekleştirmek için bireyin kendini koşullaması nedeniyle gerçekleşmektedir (Akmeşe, 2019:1180).

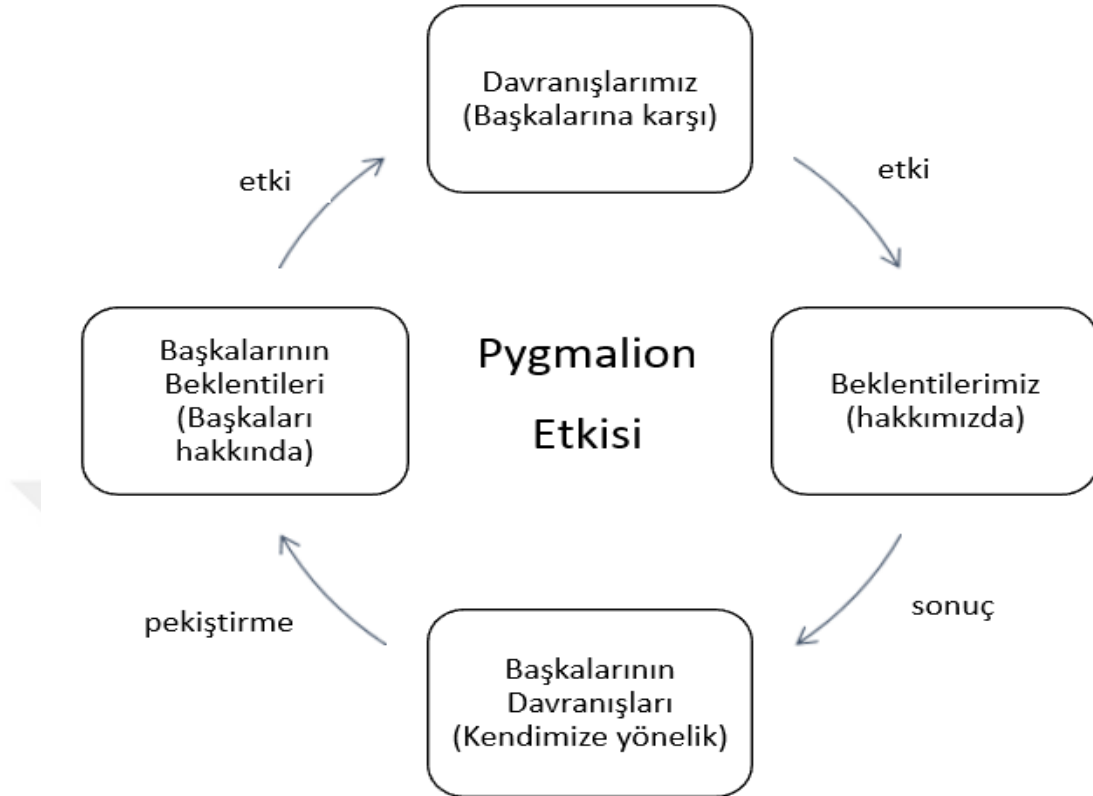
Pygmalion'nun ABC'si şu şekilde ifade edilmektedir (Kalyanasundaram 2017;1-2).

A. Beklentilerimize ve inançlarımıza aykırı bir şekilde davranamayız.

B. Davranışımız, performansımız ve eylemlerimiz başkalarının olumlu ya da olumsuz beklentileri ve davranışlarından etkilenmektedir.

C. Dolayısıyla, beklentilerimiz kendi kendine gerçekleşen bir kehanet haline gelecektir, çünkü gerçekleşmesi beklenen davranışlar, zihnimizde şekillenecek ve bu

beklentiye göre harekete geçecektir.



Şekil 2.1. Pygmalion Etkisi ile Davranışlar Arasındaki İlişki (Kashen, 2011)

Yönetim biliminde Pygmalion etkisine ilişkin algı, liderin çalışanları hakkında olumlu ve yüksek beklentileri ile başlayan kişilerarası bir motivasyon olgusudur. Bu olgu şu şekilde gerçekleşmektedir: Liderin olumlu ve yüksek beklentileri, takipçilerine davranış veya sözlü/sözsüz iletişim yolu ile iletilir; takipçiler tarafından algılanan bu beklentiler onların öz-beklentilerini, özyeterliliklerini, motivasyonlarını artırır ve bu durumda takipçilerin daha iyi performans gösterme çabasının artırması söz konusudur. Bu nedenle, Pygmalion etkisi yöneticilerin astlarından olumlu ve yüksek beklenti duymalarının, astlar tarafından algılanıp hissedildiğinde yüksek motivasyon ve performans göstermelerine yol açmaktadır. Böylece yeni bir yönetim yaklaşımı olan “Pygmalion Etkisi” gerçekleşmektedir (Eden, 2016;2).

Pygmalion etkisine yönelik bu açıklamalardan sonra, farklı araştırmacıların tanımlarını incelemek kavramı anlamayı daha kolaylaştıracaktır:

- Sosyoloji biliminde Pygmalion etkisi; sosyal bir aktörün kendisi tarafından geliştirilen bir stratejinin, eyleme anlam veren ve spesifik uygulamalara yol açan bir şey olarak tanımlanmıştır (Torres, 2003:34).

- Pygmalion etkisi psikoloji biliminde; bireylerin hoşlandıkları, saygı duydukları, inandıkları veya hayran duydukları insanların ima ve etkilerinin bireyler üzerine tesir etmesi olarak tanımlanmıştır (Wang, 2014:19).
- Pygmalion etkisi, bir kişinin yüksek beklentisinin, başka birinin davranış ve performansını biçimlendirmesi olarak ifade edilmiştir (Livingstone,2003:165).
- Robert Rosenthal Pygmalion etkisini; bir kişinin başka bir kişinin davranışları hakkındaki beklentisini “Kendini Gerçekleştiren Kehanet” olarak meydana gelmesi fenomeni olarak tanımlanmıştır (American Psychologist, 2003: 839, akt. Eden 2016).
- Pygmalion etkisi, içtenlikle arzu edilen ve gerçekleşeceğine inanılan düşüncelerin zamanı geldiğinde bir şekilde gerçekleşeceğini ifade eden bir mitostur (Gürel, 2007:561).
- Rosenthal etkisi olarak da bilinen Pygmalion etkisi, bir düşüncenin gerçekleşmesi beklendiğinde davranışların bunu yapmak eğiliminde olmasıdır (Niari, 2016;38). Yani, bir kişinin düşünce ve inanç zemininde oluşturduğu olumlu ve yüksek beklentilerin, başka bir kişi üzerinde etki yaratmasıyla bu beklenti ile uyumlu davranış sergilenmesi söz konusudur.
- Pygmalion etkisi, bir kişinin başka bir kişinin performansı ya da yetenekleri hakkında olumlu beklentileri ile yüksek performans elde edilmesidir (Tierney, 2004;414).

Beklentilerin sonucu değiştirdiği ve performansı artırdığı inancını yaygınlaştıran bir olgu olarak tarihteki yerini alan mitos günümüzde de varlığını sürdürmektedir.

Bu tanımlardan yola çıkarak, gözlemci beklentileri paralelinde insanların kim olmaları veya ne yapmaları bekleniyorsa insanların da bu beklentilere uygun tepkiler verdiği anlaşılmaktadır. Başka bir ifade ile olumlu ve yüksek beklentilerin pozitif sonuçlar elde edilmesini veya insanların onlardan bekleneni yapma eğiliminde olduğu gerçeği ile “ne beklersen onu alırsın” sözü ile Pygmalion etkisi özetlenebilir.

2.2. Pygmalion Etkisinin Dayandığı Teoriler

Pygmalion etkisinin oluşmasında bağlamsal bir zemin hazırlayan teoriler bu başlıkta yer almaktadır. Bunlar; Beklenti Teorisi, Hedef Belirleme Teorisi, Porter ve Lawler Modeli, McGregor’un X ve Y Teorileri, Başarı İhtiyacı Teorisi, Amaç Belirleme

Teorisi ve Sosyal Öğrenme Teorileridir. Bu teorilerde beklentilerin oluşturduğu etkiler ve sonuçları ele alınmış olup aşağıda bu teorilerin özetleri açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1 Vroom'un Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi, Süreç Teorisi içerisinde incelenen bir motivasyon teorisidir. Bu teori, örgütsel davranışı (organizational behaviour) inceleyen bir motivasyon teorisi olarak görülmektedir. Teori Yale Üniversitesi, School of Management'dan 1964 yılında Victor Vroom tarafından yazına kazandırılmıştır. Teoride, motivasyonun bireyin davranışlarını belirlediği ve davranış sonucunda ödül mahiyetinde bireyde bazı beklentilerin olduğu belirtilmektedir. Bir başka ifadeyle teori, bireyin çekici bir beklenti ile oluşan motivasyona sahip olduğu ve bireyin seçimleri, davranışları, kararları gibi bilişsel süreçlerin davranışsal faaliyetleri belirlediğini savunmaktadır (Oliver, 1974:244).

Vroom, kişilerden kaynaklanan özelliklerin motivasyondaki önemine açıklık getirmiştir. Bu kurama göre, bir insanın güdülenmesi belli bir davranışın istenilen amaca ulaştıracağı beklentisi ile amaca verdiği önemin çarpımına eşittir (Akat, 1994:2013). Formülize edecek olursak, “güdü = beklenti x amaç” şeklinde gösterebiliriz. Teori; valens, beklenti ve araçsallık olmak üzere motivasyon süreci ile ilgili üç temel argümanı içermektedir (Erdem, 2017:54-55).

Valens, istenilen/beklenen sonucu elde etme isteğinin şiddeti ve amaca verilen önemdir. Valensi +1 ile -1 arasında değer almaktadır. Aşağıda valensin değişkenleri gösterilmiştir.

- Birey, bir amaca ulaşmak istiyorsa valens (+)
- Birey, bu amaca ulaşmak istemiyorsa valens (-)
- Birey, bu amaca karşı kayıtsızsa valens nötrdür (0)

Yüksek valans +1 değerindeyken kişi daha fazla gayret göstermektedir. Tam tersi durumda ise, -1değerinde kişi düşük çaba göstermektedir.

Beklenti, “bireyin belirli bir davranışı sergilemesinin ardından belirli bir sonucu (performans) elde etme olasılığına dair başlangıçtaki inancı”dır (Vroom, 1967:17). Ayrıca, belli bir davranışının kişiyi belli bir sonuca ulaştıracağı inancının şiddetidir. Beklenti aynı zamanda “efor-performans” olarak da ifade edilmektedir. Özyeterlilik,

işin zorluğu, bireyin iş süreci üzerindeki hakimiyeti ve bireyin kontrolü dışında örgütsel ve dış-çevresel faktörler de beklentiyi etkilemektedir (Tağ, 2019:860).

Beklenti 0 ile +1 arasında değişen bir değer almaktadır. Şöyle ki:

- Birey belli bir davranış gösterdiği takdirde istediği sonuca ulaşacağına inanıyorsa beklenti: 1
- Birey ne şekilde davranırsa davranırsın, istediği sonuca ulaşamayacağına inanıyorsa beklenti:0' dır.

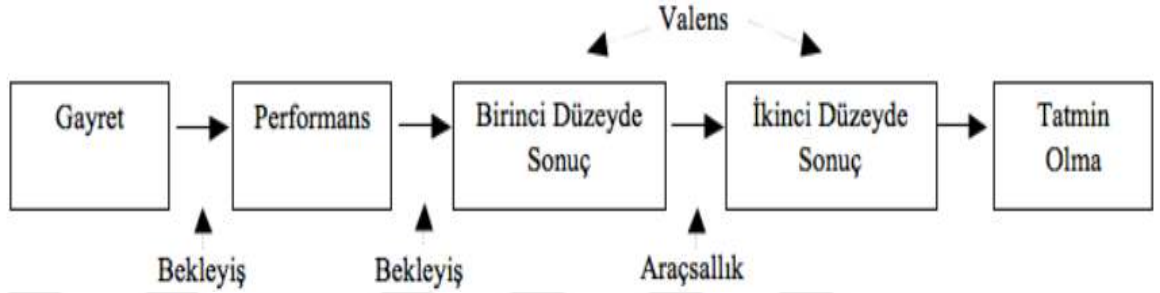
Çıktı, belli bir şekilde davranma sonucunda elde edilen sonuçlar olarak tanımlanmaktadır. Çıktılar birinci düzey ve ikinci düzeyden oluşmaktadır. Birinci düzey, belirli bir davranıştan doğrudan elde edilen başarı veya performanstır. Örneğin, yüksek performans gösteren bir kişinin ücreti artışı veya terfi alması birincil kazanç olabilir. İkinci düzey çıktı ise, belirli bir davranıştan birinci düzey çıktılara bağlı olarak elde edilmektedir. Örneğin, ücreti artan çalışan açısından bakıldığında ücret artışı, sosyoekonomik açıdan rahatlığa kavuşmasını sağlayabilir ve aileyi daha iyi geçindirebilmesi ikincil kazanç olarak düşünülebilir.

Araçsallık, bir sonuç elde etme olasılığıdır. Buna göre, belirli bir çaba veya davranışın olası (birinci düzey) çıktılarının yanında ikincil kazanç sağlayan diğer çıktılara (ikinci düzey) neden olduğu savunulan subjektif olasılığı ifade etmektedir. Bu noktada birinci düzey çıktı, ikinci düzey çıktıya neden olduğundan, iki çıktı arasındaki bağlantı “araçsallık” olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla araçsallık, bireyin ikinci düzey çıktıları (ödül) elde etmek için birinci düzey çıktılarına atfettiği önem ve inancı olarak tanımlanmaktadır (Tağ, 2019:861).

Bireyler araçsallık aşamasında farklı çıktılar elde edilebilmektedir. Dolayısıyla, elde edilen çıktıların kişiler için anlamı ve önemi de farklıdır. Diğer yandan, kişi kendisi için yüksek bir anlam ifade eden çıktıya ulaştığında motivasyonu da sağlanmış olmaktadır. (Seker, 2014: 16). Örneğin, beklenti aşamasında olan bir çalışan fazla emek ve mesai harcayıp iş performansını %10 artırdığında çalışan elde ettiği bu performansın karşılığı olarak terfi veya ek ödeme almak gibi ödül beklentisi içine girmesi düşünülebilir.

Beklenti, belirli bir eylemle sonuç arasındaki algılanan ilişki veya korelasyon olarak da ifade edilmektedir. Vroom (1964) bu üç algının (valens, beklenti ve araçsallık) birleşimi ile motivasyon sağlayan bir “kuvvet” oluştuğunu belirtmiştir (Çelebi,

2019:85). Teoride bireyin kendi belirlediği beklenti ve hedefler, içsel bir motivasyon kaynağı olarak gözükmeye rağmen; elde edilen çıktılar nedeniyle dışsal bir motivasyon kaynağı olarak görünmektedir. Şekil 2.1’de Vroom’un Bekleyiş Teorisi modeli gösterilmektedir (İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi, 2020).

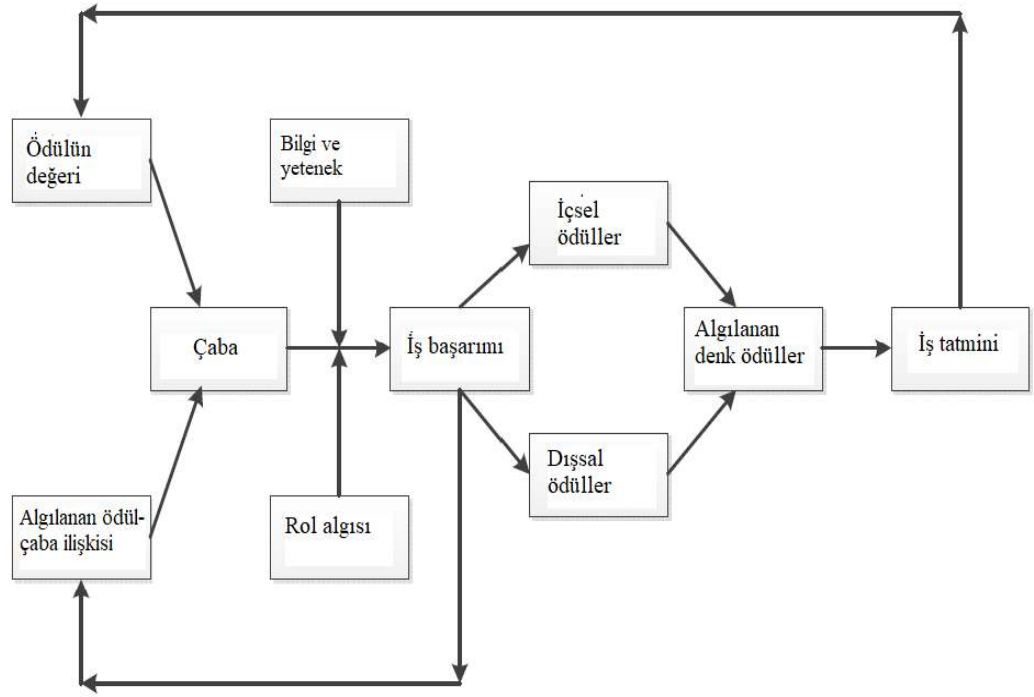


Şekil 2.2. Vroom’un Bekleyiş Teorisi Modeli

2.2.2. Porter ve Lawler Modeli

Porter ve Lawler tarafından geliştirilen ve yazına kazandırılan Porter ve Lawler Modeli, Vroom’un Beklenti Teorisi’nin geliştirilmesi ile oluşturulmuştur. Vroom’un Beklenti Teorisi’nde ifade edilen beklenti, araçsallık ve valens değerlerinin yanında “bilgi”, “yetenek” ve “rol algısı” kavramlarını da içermektedir. Porter ve Lawler Modeli’ne göre, bir görevi başarmak için bireyin motivasyonu ve gayretin derecesinin yanında gerekli bilgi, yetenek ve organizasyonun kendisine yüklediği rolü algılaması gerektiği belirtilmektedir (Iancu, 2015:211-212).

Diğer yandan bu modelde, ödül ve bu ödülün çalışanın beyninde nasıl konumlandırıldığına vurgu yapılmıştır. Buna göre bireylerin, kendilerine anlamlı gelen ödüller ile ödüllendirilmesi daha iyi bir iş performansı göstermelerine yol açmaktadır. Dolayısıyla teoride, bireyler çaba harcamadan önce ödül değeri ile algılanan ödül-çaba ilişkisini dikkate almaktadır. Bu iki faktör çaba derecesini belirlemektedir. Sarf edilen çabanın iş başarımı ile sonuçlanmasında bilgi ve yetenek ile rol algısı etkilidir. Ancak, her çaba iş başarımı ile sonuçlanmayabilir. Porter ve Lawler, çabaların iş tatmini ile sonuçlanabilmesi için (1) dışsal ve içsel ödüllerin, çalışan tarafından arzulanır olması gerektiğini ve (2) harcadığı çaba sonucunda hak ettiği denk ödülün değer taşıması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu modelde, bu noktaya kadar anlatılan kavramların ilişkileri şu şekilde gösterilmektedir.



Şekil 2.3. Porter ve Lawler Modeli (L. W. Porter ve E. E. Lawler, 1968:20)

2.2.3. Locke'un Amaç/Hedef Belirleme Teorisi

Edwin Locke tarafından 1968 yılında oluşturulan teori, Amaç ya da Hedef Belirleme Teorisi olarak da adlandırılmaktadır. Bu kurama göre, bireyin sahip olduğu amaçların erişebilirlik derecesi ile gösterilecek performans başarısı ve motivasyon arasında ilişkinin olduğu savunulmaktadır (Arslan, 2017:33). Buna göre, birey bir takım amaç belirler, belirlenen bu amaçlar bireye motivasyon sunar ve bireyin sonraki davranışları artık bu amaca göre şekillenmektedir. Amaç Belirleme Teorisi, hedefler ve performans arasındaki ilişkiye dikkat çekmektedir.

Teoriye göre, amaçlar spesifik ve zor olduğunda, performans sonuçları hakkında geribildirim verildiğinde ve amaçlar güçlü ve kabul oluşturmak için kullanıldığında başarılı performansın ortaya çıktığı belirtilmektedir (Locke ve Latham 2002:714). Teoriye göre, erişilmesi zor ve yüksek amaçlar ile daha yüksek performans çıktısı ve motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğu belirtilmektedir (Koçel, 2005; 655). Ayrıca, spesifik ve zorlu amaçların kolay hedeflerden daha yüksek performansa yol açtığı saptanmış olup amaçların çabaları harekete geçirebilecek motivasyonu sağlayarak performansı olumlu etkilediği ifade edilmektedir (Locke, 1981: 125). Örneğin, çalışanların işinde kendisine uygun amaçlar koymas ve bu amaçlara ulaşmak

için çaba harcaması bireyi motive etmekte ve kişi harcadığı çabasından haz duymaktadır. Bu sayede birey, kendi koyduğu amacı gerçekleştirmeye yönelik kendini motive etmektedir. Bu sürecin bir sonucu olarak çalışanın iş performansında artışlar elde edilmektedir (Robbins, 2013:279). Diğer yandan bazı durumlarda, belirlenen amaca ulaşamaması hayal kırıklığı oluşturabilmekte ve daha düşük motivasyona ve performansa sebep olabilmektedir (Locke ve Latham 2002:714). Bireylerin görev performansı, bilinçli hedefler tarafından doğrudan düzenlenmektedir. Dolayısıyla, teoremin özünde “bilinçli hedeflerin eylemi etkilediği” vurgulanmakta ve insan davranışının; bilinçli amaçlar, planlar, niyetler, görevler ve benzerlerinden etkilenecek şekilde şekillendiği savunulmaktadır.

Dwin Locke’ın çalışmalarında hedef belirleme kuramı şu ilkelere dayanmaktadır (Locke ve Latham, 2002:707, Arslan, 2017:33);

- 1- Zor hedefler kolay hedeflere kıyasla daha yüksek performansla sonuçlanmaktadır.
- 2- Belirgin hedefler “elinden geleni yap” gibi belirsiz hedeflere kıyasla daha yüksek performansla sonuçlanmaktadır.
- 3- Hedeflerin performansı etkilediği mekanizma; ilginin ve eylemin yönlendirilmesi, çabanın harekete geçirilmesi, kararlılığın artırılması ve uygun performans stratejilerinin aranmasına motive edilmesinden oluşmaktadır.

Hedef belirleme teorisinin işlevsel olması için geri bildirimin yanı sıra ulaşılabilir, belirgin, yüksek ve olumlu beklenti sağlayan hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir (Arslan, 2017:33). Yöneticiler, belirlenen hedefler doğrultusunda çalışanlarını motive ederse çalışan davranışları beklentiler yönünde harekete geçebilmektedir. Yönetici, yönetimin öngördüğü amaçlar ile kişinin belirleyeceği amaçlar arasındaki uygunluğu sağlamalıdır. Bunu gerçekleştirmek için de amaç belirlemede astların da katkılarının alınması gerektiği söylenebilir. Bu sayede, çalışanların örgütsel amacı gerçekleştirmek için motive olabileceği ve iş performanslarında artışlar görülebileceği değerlendirilmektedir.

2.2.4. McClelland’ın Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarı İhtiyacı Teorisi, çalışanların motive edilmesinde rol oynayan değişkenleri inceleyen bir kuramdır. Teoriye göre, birey ihtiyaçlarını üç grupta toplamıştır. Bunlar:

başarma ihtiyacı (achievement needs), güç ihtiyacı (power needs) ve bağlılık/ilişki kurma ihtiyacı (affiliation needs) (McClelland, 1967:52). Bu üç temel ihtiyaç, bireyin davranış ve tutumu üzerinde etkiler oluşturarak iş performansı, akademik başarı, kişilerarası ilişkiler ve kişinin hayat tarzındaki seçimlerini etkilemektedir (Özer, 2008:14). McClelland (1965) yaptığı araştırmalarda bu üç ihtiyacı derinlemesine inceleyerek bu faktörlerin doğuştan değil, hayat boyu öğrenilebilir olduğunu ileri sürmektedir. Teorinin adını aldığı başarı ihtiyacı diğer iki ihtiyaca göre öne çıkmaktadır. Başarı ihtiyacı bireyi güdüleyen görevin üstesinden gelme, başarma isteği ve hedeflere ulaşma olarak gösterilebilir.

Başarma ihtiyacı, üstün olma dürtüsü, bir standartlar dizisiyle ilişkili olarak başarmak, başarmak için çabalamak ile bireyin başarıya verdiği önem ve değer olarak ifade edilmektedir. Başarı ihtiyacı McClelland (1976) tarafından “zorlukların üstesinden gelme, gücü kullanma, zor olan şeyleri mümkün olduğunca hızlı ve iyi bir şekilde yapma çabası” veya “iyi iş yapma ya da bir kusursuzluk standardıyla rekabet etmenin önemli olduğu eylemlere yönelme” arzusu olarak tanımlanmıştır. Buna göre zor bir işin üstlenilmesi, belirsizlikle yüzleşme ve kişinin performansının sonuçlarına yönelik kişisel sorumluluk alması gibi davranışlarla ilişkilendirilmiştir (Sagie ve Elizur, 1999: 376).

Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler daha iyi düzeyde performans gösterme arzusu ile diğerlerinden ayrılmaktadır. Ayrıca bu bireyler, yoğun başarı gösterme isteklerini tatmin edebilmek için yüksek beceri ve zorluklar gerektiren işlerden hoşlanmaktadır. Bu bireyler, şans faktörü olmadan kendi bilgi ve yetenekleriyle başarabileceklerine inanmakta ve hedefe ulaşmak için var gücüyle çalışmaktadır (McClelland, 1961:225-226, Ulukuş, 2016:251). Başarı ihtiyacına sahip kişiler, hesaplanan riskleri alır, geri bildirim alma ihtiyacı duyar, başarıdan büyük haz duyar, kişisel sorumluluk alır ve bu kişilerin zihinleri hedeflerindeki işle meşguldür (Özer, 2008:14).

Güç ihtiyacı, başkalarını etkileme, prestij oluşturma ve bunu koruma ihtiyacı olarak da ifade edilmektedir (Küçüközkan, 2015:105). Yüksek güç gereksinimi içinde olan bireyler, diğer insanları başka bir biçimde etkileyerek onlara yapmayacakları bir davranışı yaptırma ve onları kontrol altına alma arzusu taşımaktadır. Güç gereksiniminde birey, kendisine ve çevresine karşı güç kontrolünü elinde tutabildiğinde doyuma erişmekte ve bu gücü sürdürmek istemektedir (Karaalioglu, 2019:82)

Bağlılık/ilişki kurma ihtiyacı, insanlar arasında dostça ve samimi ilişkiler kurmaya duyulan ihtiyaç ile sosyal bir gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir (Koçel, 2005:643). Bu kişiler için kişilerarası ilişkileri geliştirmek değer taşımaktadır (Steers ve Porter,1975: 53). Dolayısıyla bu kişiler, zamanlarının çoğunu insanlarla daha yakın ilişkiler kurabilmek için harcamaktadır (Ulukuş, 2016:252). Bu tarz kişiler sevmek, katılma, bir gruba ait olmak, benimsenme, güçlü ilişkiler kurma ihtiyacı duymaktadır (Karaalioğlu, 2019:82).

Teoriye göre, başarı gösterme ihtiyacı yüksek bireylere motivasyonları için gerekli koşullar sağlandığında potansiyelini işine yansıtabilir. McClelland'a göre bireyin işinde en iyi olma ve idealist arzusunun altında başarı ihtiyacı gizlidir. Yüksek başarı güdüsüne sahip olan bireyler kendilerine ulaşılması zor hedefler seçmekte ve bunları gerçekleştirmek için yüksek bir motivasyon ile çaba harcamaktadır (Keser, 2006:31). McClelland, yüksek başarı güdüsüne sahip kişilerin hep daha iyisini yapma istekleriyle başkalarından farklılaştıklarını ifade etmiştir. Bununla birlikte, başarı güdüsü yüksek olan bireyler genelde lider rolünü üstlenmekte ve bu bireylerin diğer insanlara göre zoru başarmak konusunda daha istekli olduğu görülmektedir.

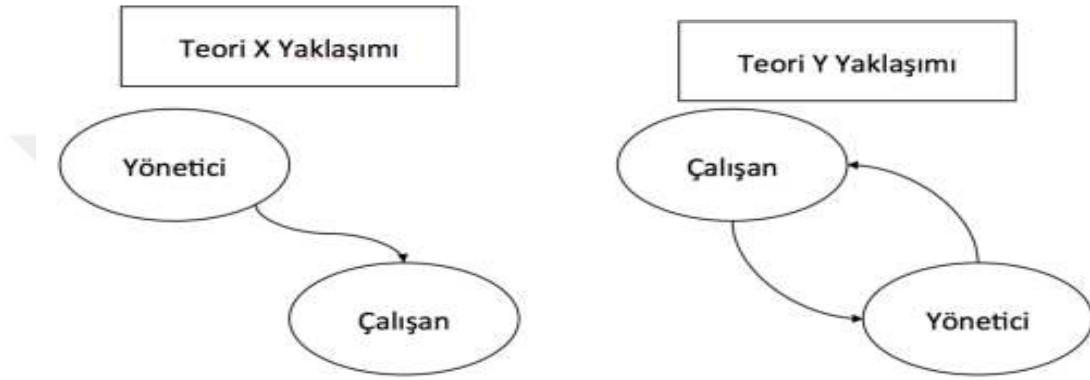
2.2.5. McGregor'un X ve Y Teorisi

Teori X ve Teori Y olarak da adlandırılan kuram, Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir. Teorideki X ve Y isimleri tamamen rastgele verilmiştir. Teoride X ve Y harfleri, çalışanlara yönelik birbirine zıt iki farklı değerlendirmeyi özetlemek için kullanılmıştır. Teorinin ortaya çıkış zamanları incelendiğinde “X Teorisi”, yönetimde Klasik Yönetim Yaklaşımı döneminde ortaya çıkmış ve bu dönemin çalışanlara yönelik yönetim algısını yansıtmaktadır. X Teorisi ile zıt bir içeriğe sahip olan Y Teorisinin ise Neoklasik Yönetim Yaklaşımı döneminde ortaya çıktığı ve bu dönemin çalışanlara yönelik bakış açısını yansıttığı görülmektedir (Tekin, 2016:82-83).

Teori X çalışanların işlerini sevmediği, işten kaydardığı, sorumluluktan kaçtığı ve sıkı kontrol edildiği ve cezalandırıldığı gibi özellikleri ve tutumları içeren negatif varsayımları içermektedir. Bu yüzden, yönetim tarafından çalışanlara aktif müdahale edilmesi gerektiği savunulmaktadır. Teori Y ise; çalışanlara gerekli koşullar sağlandığında, çalışanların çalışma azmi ve isteği ile daha fazla öğrenme ve sorumluluk alma eğiliminde olduğu, sorumluluklarını bildiği ve örgüt amaçlarına katkı

sağladığı gibi olumlu özellikleri içeren varsayımları içermektedir. Bu yüzden, yönetim tarafından çalışanların bu olumlu özelliklerin ortaya çıkarılması ve geliştirilmesi gerektiği belirtilmektedir (McGregor, 1957:166).

McGregor, çalışanların bireysel hedefleri ile örgütsel hedefleri birleştirmelerini sağlayacak örgütsel koşulların ve çalışma yöntemlerinin oluşturulmasını yönetimin en önemli görevi olarak ifade etmektedir (McGregor, 1960: 178).



Şekil 2.4. McGregor X ve Y Teorisi Yönetici- Çalışan İlişkisi (Şeker, 2014:37).

Teori X’de yöneticiden çalışana doğru tek yönlü bir ilişki hakimken; Teori Y’de çalışan ile yönetici arasında iki yönlü bir ilişki vardır. McGregor’un X ve Y Teorisi’nden çalışanlar üzerinde her koşulda yöneticinin etkili olduğu ve yöneticinin yönetsel davranışları sonucunda çalışanların davranışları ve düşüncelerinin şekillenebildiği anlaşılmaktadır (Şekil 2.3.).

2.2.6. Adams’ın Eşitlik Teorisi

Adams’ın Eşitlik Teorisi, yaygın olarak Eşitlik Teorisi olarak da bilinmekte ve iş yaşamında eşitlik ile motivasyon arasındaki ilişkiyi incelemektedir. Adams’ın Eşitlik Teorisi’nin temeli bireylerin adalet tarafından motive edildiği düşüncesine dayanmaktadır. Teoriye göre işyerinde çalışanlar, eşitliği girdileri ve çıktıları ile değerlendirmekte; bunun sonucunda girdi ve çıktı arasında bir dengenin olması çalışanların daha üretken olmasına yol açmaktadır. Bu denge sağlanamadığında ise olumsuz sonuçlar oluşabilmektedir. Bu noktada girdiler, çalışanın kendi özellikleri (bilgi, beceri, eğitim vs.) ve emeği; yani bireyin örgüte verdikleri olarak ifade

edilirken; çıktılar, finansal-sosyal ödüller ve küçük görev ödülleri gibi örgütün bireye verdikleri olarak ifade edilmektedir (Adams, 1963: 67, 422).

Teoride kişi önce kendi girdi (katkı) ve çıktılarını (kazanım) hesaplamakta ve daha sonra diğer örgüt üyelerinin çıktıları ile kendi çıktıları karşılaştırmaktadır. Yapılan bu karşılaştırma sonucunda çalışanın elde ettiği kazanımlar ile kendisiyle aynı düzeyde çalışanların elde ettikleri kazanımlar arasında denge sağlanmışsa, örgüt içi eşitlik sağlanmıştır. Bu durumda kişi tatmin olmaktadır. Diğer durumda ise, çalışan yaptığı karşılaştırmada bir dengesizlik hissederse, eşitsizlik hissi yaşamakta ve bu duygu çalışanda gerilim yaratmaktadır. Eşitlik Teorisine göre, eşitsizlik hissi yaşayan çalışan bu durumu değiştirmek ve eşitliği sağlamak için birtakım davranışlar sergilemektedir. Bu davranışlardan birincisinde, kişi daha az çaba harcama davranışını seçerek kendi girdisini azaltma yolunu seçmektedir. İkincisinde ise iş arkadaşlarına daha çok çalışmaları için baskı yaparak onların katkılarını artırmaktadır (McShane ve Von Glinov, 2009:102, Kılıç:2016:198).

Özetle Adams'ın Eşitlik Teorisi'nde, girdi-çıkıtı oranında denge sağlandığında çalışanlar doyuma ulaşmaktadır. Girdinin çok, çıktının az veya girdinin az, çıktının fazla olduğu eşitsizlik durumlarında ise, birey bu durumdan rahatsız olmaktadır. Bunların sonucu olarak da kişi eşitliği sağlamak için girdi veya çıktıları değiştirme eğilimindedir.

2.2.7. Bandura'nın Sosyal Öğrenme Teorisi

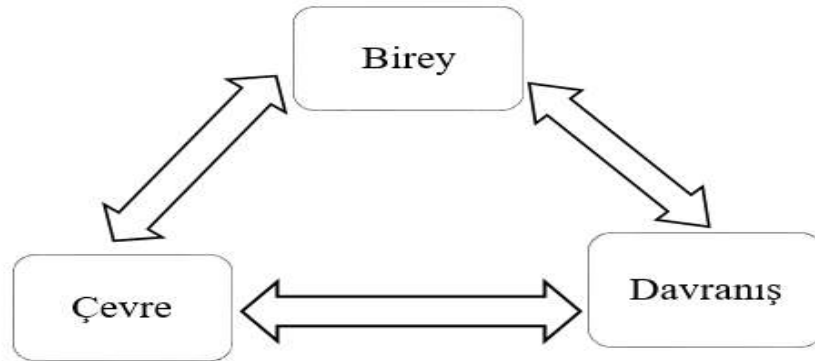
Sosyal Öğrenme Teorisi, Bilişsel Kuram ve Davranışçı Kuramın birleşiminden oluşan bir öğrenme kuramı olup aynı zamanda Sosyal Öğrenme Teorisi (Social Learning Theory) ve Sosyal Bilişsel Teori (Social Cognitive Theory) olarak da isimlendirilmektedir. Teori, insanların öğrenme sürecinde sosyal etkileşimin önemini altını çizmektedir (Bandura, 1997:6). Kurama göre, insan davranışları bilişsel, davranışsal ve çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimi ile gerçekleşmektedir. Bireylerin birbirini gözlemleyerek, rol model alarak veya taklit ederek öğrenmesi söz konusudur. Bu öğrenme şekli bireye deneme yanılma olmadan doğrudan genel geçer öğrenme yetisini kazandırmaktadır (Demirbaş, 2005:367).

Julian Rotter'ın dış uyarıcılar ve pekiştiricilerin insan davranışları üzerinde etki yarattığını ifade ettiği sosyal öğrenme kavramı ilk kez 1947 yılında kullanılmıştır.

Teori daha sonra Bandura tarafından Sosyal Öğrenme Teorisi (Social Learning Theory) olarak 1977’de yayınlamış, 1980’de bilişsel süreçleri de kapsayacak şekilde genişletilmiş ve Sosyal Bilişsel Teori (Social Cognitive Theory) adını almıştır (Bayrakçı, 2007:200).

Teoriye göre, insan davranışlarının şekillenmesinde üç ana unsurun birbirleri ile karşılıklı etkileşimi söz konusudur (Bandura, 1997:6). Bunlar; çevresel faktörler, davranışsal faktörler ve kişisel faktörlerdir. Kişisel belirleyiciler, bireylerin yetenek ve becerilerine olan inançlarını ifade etmektedir. Davranışsal belirleyiciler, bireylerin yeteneklerini ve becerilerini gösterirken ortaya çıkan davranışlarını ifade etmektedir. Çevresel belirleyiciler ise, çevre koşullarının bireylerin yetenekleri, becerileri ve inançları üzerindeki etkisi olarak tanımlanmıştır (Zhu,2019:253).

Diğer yandan, karşılıklı etkileşimde birey, çevre ve davranış üçgeninde etki derecesine göre farklılıklar görülebilmektedir. Yeni bir davranışın görülmesinde bazen bireysel özellikler, bazen de çevresel faktörler daha baskın olabilmektedir.



Şekil 2.5. Öğrenmede Karşılıklı Etkileşimler (Zimmerman,2001:126, Bandura,2012:12).

Bandura (1977) ortaya koyduğu Sosyal Bilişsel Teori’de bireylerin sosyal çevresiyle kurduğu etkileşimi gözlemleme, taklit etme ve model alma yöntemleri ile birtakım davranışları öğrendiğini veya önceden öğrenmiş olduğu davranışı yenilemekte olduğunu savunmaktadır (Sümen, 2019:2).

Bandura, Sosyal Öğrenme Teorisinin temel kavramlarını model alma ile öğrenmenin; model alma (modeling), gözlemleyerek öğrenme (observational learning), taklit (imitation), özdeşleşme (identification) ve içselleştirme (internalization)

kavramlarıyla açıklamaktadır (Bandura, 1971:1). Buna göre, teorinin temel varsayımlar şunlardır (Sümen, 2019:16);

- İnsanlar, başkalarının davranışlarını gözlemleyerek öğrenebilmektedir.
- Öğrenme, davranış değişikliği ile sonuçlanan veya sonuçlanmayan içsel bir süreçtir.
- Davranış amaca yöneliktir.
- İnsanlar kendi davranışlarını kontrol ederek ve sorumluluğunu alarak öz düzenleme yapabilmektedir.
- Ödül ve ceza, davranışı hem doğrudan hem de dolaylı olarak etkilemektedir.
- Davranış, geçmiş deneyimlerden alınan ödül ya da pekiştireçlerden etkilenmektedir.

Gözlemleyerek öğrenme, öğrenme ortamında (çevrede) bireyin gözlemlediği kişi ile etkileşim halinde olup gözleme yolu ile bir takım zihinsel süreçler ile öğrenmenin gerçekleşmesidir. Model alma yolu ile öğrenme, bilgi aktarma işlevi yolu ile gerçekleşmekte ve bireyin model aldığı davranışları kazanmasıdır. Model almaya dayalı öğrenme, dikkat süreci (Attention), hatırd tutma süreci (Retention), uygulama veya davranışı meydana getirme süreci (Motor Reproduction) ve güdülenme süreci (Motivation) olmak üzere dört aşamalı bir süreçtir. Modelin gözlemlenmesi ile bireyin bilişsel, duyuşsal ve davranışsal özellikleri değişime uğramaktadır. Bandura, birçok insan davranışının gözleme ve modelleme yolu ile kazanıldığını vurgulamaktadır (Bandura, 2001: 4-6, Bayrakçı, 2007:203).

Özet olarak teori, birey ile çevre arasında ve çevre ile davranış arasında iki yönlü bir etkileşim olduğu savunmaktadır. Çevre bireyi ve bireyin davranışlarını etkilemektedir. Buna göre bireyin beklentileri, inanışları ve bilişsel yetenekleri sosyal etkiler ve çevredeki fiziksel yapıların etkisiyle gelişmekte ve şekillenmektedir. Fakat, Bandura insanların sadece içgüdüler ve çevresel uyarıcılar tarafından yönlendirilmediğini belirtmektedir. Çevre ile sürekli etkileşim halinde olan bireyin davranışı zihinsel işlemlerin sonucunda oluşmaktadır. Çevre, insan davranışlarını etkiler; fakat insanlar sosyal çevrenin hem ürünleri hem de üreticileri olarak görülmektedir (Bandura, 2001: 5).

“Taklit güdüsü insanda çocukluk döneminde filizlenmeye başlar, insan en çok taklit eden yaratıktır ve o ilk derslerini bu şekilde öğrenir” Aristo.

2.3. Pygmalion Etkisi ve İlgili Kavramların Tanımı ve Kapsamı

Pygmalion etkisi, olumlu beklentiler ile olumlu sonuçlar elde edilmesi olarak özetlenebilmektedir. Bu etkinin; özbeklenti veya gözlemci beklentisi etkisinde olumlu/olumsuz beklenti ile yüksek/düşük beklenti etkilerine göre Kendini Gerçekleştiren Kehanet, Galatea etkisi ve Golem etkisi olarak farklı yansımaları ile Wallenda Faktörü ve Matthew Etkisi gibi ilişkili kavramları aşağıda açıklanmıştır.

2.3.1. Kendini Gerçekleştiren Kehanet

Kendi kendini gerçekleştiren kehanet, kendisinin gerçekleşmesine neden olan bir tahmini tanımlamak için kullanılan sosyolojik bir terimdir. Kendi kendini gerçekleştiren kehanete göre, bir kişinin diğer bireylere yönelik beklentilerinin gerçekleştiği süreç, o kişinin beklentileri doğrulayacak şekilde davranmasına yol açmaktadır (Schaedig, 2020:1). Kendi kendini gerçekleştiren kehanet, durumlar, olaylar veya insanlar hakkındaki herhangi bir olumlu ya da olumsuz beklentilerin, kişinin davranışlarını bu beklentilerin yerine getirilmesine neden olacak şekilde etkileyebilmesi olarak ifade edilmektedir (Thanapiyawanich, 2019:46). Bu bakımdan, Pygmalion mitosu aslında “Kendini Gerçekleştiren Kehanet” kavramının hem metaforik bir altyapısı hem de kendini gerçekleştiren kehanetin olumlu bir türüdür. Şöyle ki Merton, kendini gerçekleştiren kehaneti “bir durumun yanlış tanımının, yeni bir davranışa yol açmasıyla birlikte, başlangıçta yapılan yanlış tanımın gerçekleşmesi” olarak tanımlamaktadır (Merton,1948:195).

Merton, kendini gerçekleştiren kehanet kavramını Thomas Teoremine dayandırmaktadır. Thomas Teoremi, “eğer insanlar bir durumu gerçek olarak tanımlarsa, bu durumların sonuçlarının da gerçek olacağını” belirtmektedir (Merton,1995:380). Thomas Teoremine göre, insanların bir duruma yönelik tepkileri, aynı zamanda insanların bu durumlara dair algılarından da etkilenmektedir (Balcı, 2018:503) Öyleyse, kendini gerçekleştiren kehanet kavramını, bir kişinin geleceği bilmeden gerçeğin gerçekleşmesini beklediği olumlu veya olumsuz bir tahminini

gerçekleşmesi veya beklentilerin davranışların da etkisiyle bir şekilde vuku bulması ve gerçekleşmesi olarak değerlendirilebiliriz.

Merton'un çalışmasında zenciler Amerikalı beyazlar tarafından grev kırıcı olarak etiketlenmesi nedeniyle sendikalara alınmamıştır. Zamanla zenciler, kötü imajlarının etkisiyle oluşan bu etiketlemeyi kabullenmiş ve gerçekte de bu olumsuz görüşleri doğrulayacak şekilde davranış sergiledikleri görülmüştür. Böylece, kehanet kendini gerçekleştirmiştir (Merton,1948:196). Bu kurama göre, başkalarına karşı olumsuz görüşe sahip olan birey, kendi olumsuz görüş ve duygularını doğrulayacak şekilde davranış gösterirken hedef kişiler de aynı yönde davranışlar sergilemektedir.

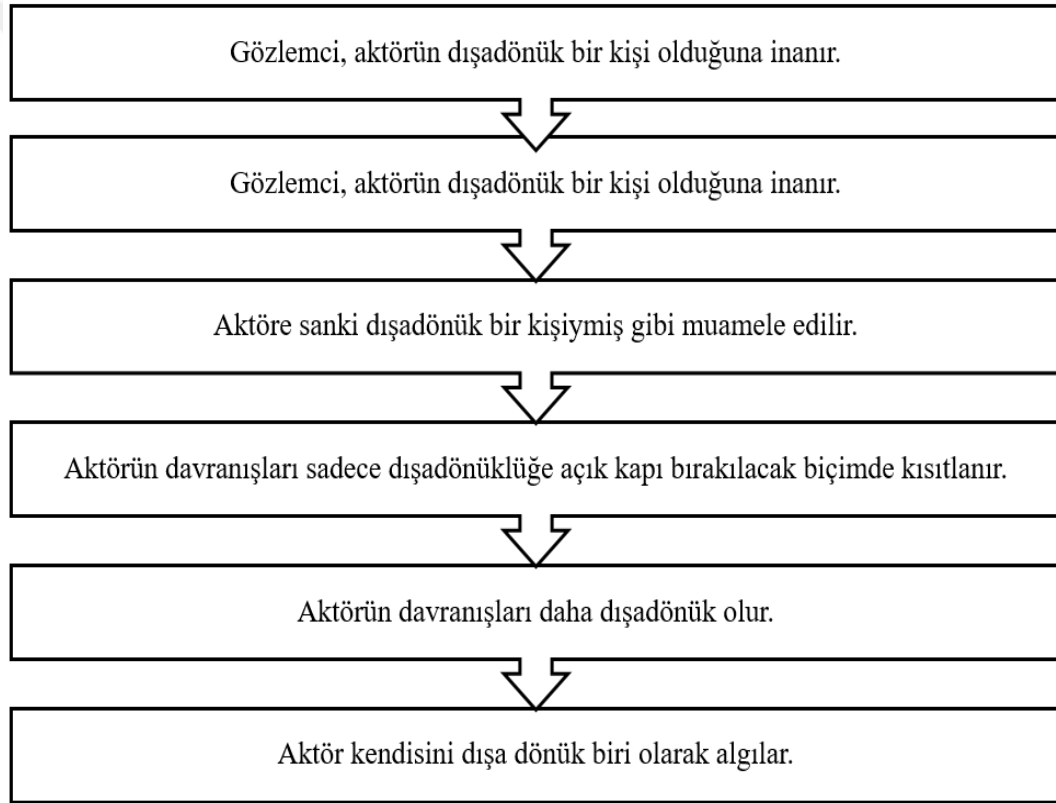
Rosenthal ve Jacobson'un (1968) Sınıftaki Pygmalion isimli çalışmasında, öğretmenlerin öğrencilerine yönelik beklentileri, farkında olmadan öğretmenlerin davranışlarını şekillendirmiştir. Buna göre, zeki olduklarına inanılan öğrencilere daha özverili, sabırlı, destekleyici davranışlarda bulunduğu görülmüştür. Bu beklentiye algılayan öğrenciler daha fazla çalışmaya motive olmuş ve başarıları artmıştır. Araştırma sonucunda "bir çocuğa kendisinin başarılı olacağına inandığınızı belli ederseniz başarma ihtimali artar" kehaneti gerçekleşmiştir.

Psikolog Dr. Pfungst, toynaklarını yere vurarak toplama, çıkarma, çarpma, bölme işlemlerini yapabilme yeteneğine sahip olan Akıllı Hans isimli atın bu yeteneğini araştırmıştır. Daha önce birçok ata benzer eğitimler verilmiş ancak, eğitimcilerinden aldıkları ipucu sayesinde doğru yanıtları verdikleri anlaşılmıştır. Fakat Hans, eğitimci olmadan da sorulara doğru yanıt vermiştir. Araştırmacılar, bu durumdan başka faktörlerin etkili olup olmadığını irdelemiştir. Araştırma sonucunda, Hans'ın soru soran kişileri görmediğinde tamamıyla akıllı olmadığı keşfedilmiştir (Grimes, 2009:4). Şöyle ki Hans, soru soran kişilerin baş hareketlerinden ipucu almaktadır. Yani, dört işlemde biri sorulduğunda Hans toynaklarını yere vurmaya başlar, doğru yanıt geldiğinde soruyu soran ve sorunun cevabını bilen kişi başını havaya kaldırır veya ağız, göz ve yüzü bir dizi istemsiz devinimlerde bulunmaktadır. Bunu gören Hans ayaklarını yere vurmaya bırakmakta ve doğru yanıt vermektedir (Hock,2009: 94). Böylelikle, düşünceleri iletirken veya düşünürken, düşünceleri destekleyici yönde jest-mimik, küçük kas kasılmaları gibi istemli veya istemsiz bir takım bedensel davranışlar sergilenmesinin Hans'a ipucu verdiği anlaşılmıştır.

Alfred Oberlander (1961) tarafından yapılan araştırmada yönetici beklentileri ile verimlilik arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışma kapsamında çalışanlar üstün, orta

kademe ve düşük verimli personel olarak üç farklı gruba ayrılmıştır. Üstün verimli olan gruptan diğer çalışanlar tarafından da “üstün personel” olarak bahsedilmeye başlanmıştır. Çalışmada yöneticinin yüksek beklentisi üstün performanslı grubun verimliliğini artırarak beklenenin daha ötesinde bir artış elde edilmiştir. Diğer yandan çalışmada, yöneticilerinin düşük beklentisine sahip olduğu “düşük verimli personel” grubu çalışanlarının ise verimliliklerinde düşüş gösterülmüştür. Bu düşüş, çalışma öncesindeki verimliliğin de altında olmuştur (Oberlander, 1963:5).

Kendini Gerçekleştiren Kehanet kavramının oluşum süreci Snyder (1981,1984) tarafından araştırılmış ve şekil 2.6.’da açıklanmıştır (Balcı, 2018:505).



Şekil 2.6. Kendini Gerçekleştiren Kehanet Kavramının Oluşum Süreci (Hogg ve Vaugman, 2006: 408)

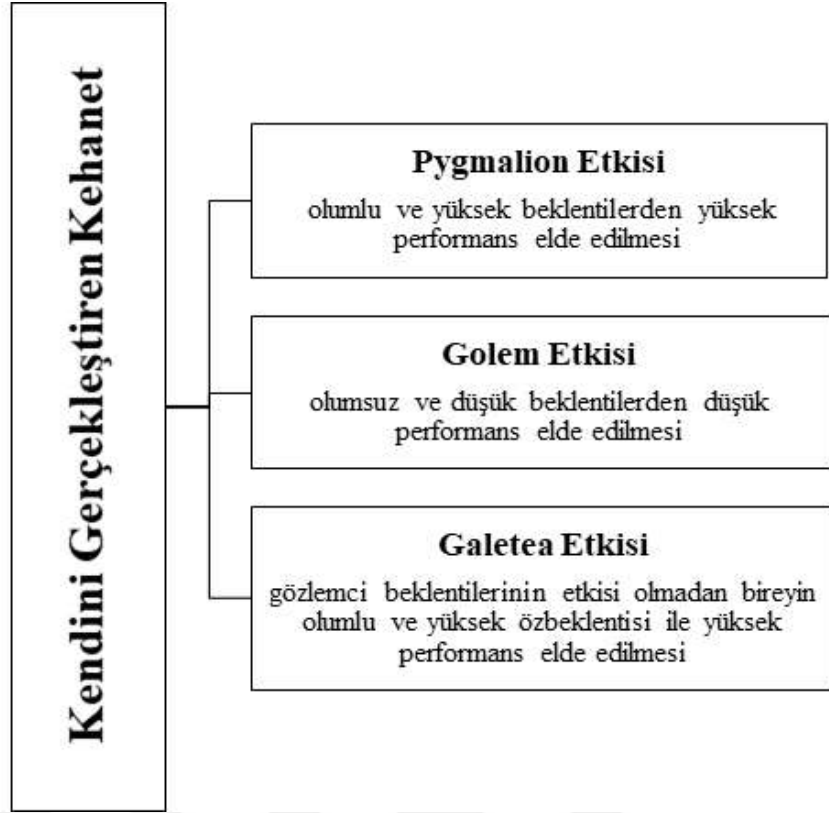
Kendini gerçekleştiren kehanet kavramına ilişkin alanyazında bağdaştırılan örnekler plasebo etkisi ve stereotip tehdidi olarak görülmektedir (Sharma, 2015:47, Schaedig, 2020:1, Ackerman, 2020).

Plasebo etkisi, gerçek bir tıbbi tedaviye benzeyen bir hap veya başka bir tür yöntem ile "sahte" tedavi uygulanması ve gerçek tedaviye benzer iyileşmelerin görülmesi

olarak tanımlanmaktadır. Plasebo etkisi örneğinde hastalar rastgele iki gruba ayrılmıştır. Bir grup “gerçek” tıbbi tedaviyi alırken diğer grup plasebo tedavisi yani "sahte tedavi" almaktadır. Plasebo ilacı verilen grupta, iyileşmeye neden olan herhangi bir aktif tıbbi ajan olmamasına rağmen bilimsel araştırmalar ve klinik araştırmalar neticesinde bu hastalarda iyileşmeler görüldüğü saptanmıştır (Sharma, 2015:47, Salganik, 2008;2). Kişinin sahip olduğu inançların deneyimledikleri tedaviyi etkilediği ve bu kehanetin gerçekleşmesine yol açtığı değerlendirilmektedir.

Stereotip tehdidi, kişinin eylemlerinin ait olduğu grubun olumsuz bir kültürel klişesini yerine getirebileceği endişesini ifade etmektedir. Sosyal bir grubun ya da onun üyelerine etiketlenen ortak ve basitleştirilmiş kalıpyargıların, kişide oluşturduğu stres ve baskı neticesinde istemeyerek de olsa bu kalıpyargıların bireyin beklenti ve davranışlarını belirlemesi olarak tanımlanmaktadır (Limon, 2019:3-4). Örneğin, geçmişte yapılan bir çalışma ile Afro-Amerikalıların, standartlaştırılmış testlerden daha düşük puan almaları nedeniyle diğer ırklardan daha az zeki oldukları anlayışı hakim olmuştur. Bu araştırma, kolejlere ve üniversitelere kontenjan sayısı azaltılan Afro-Amerikalı öğrencilerin kabul edilmesini haklı çıkarmak için kullanılmıştır. Bu durum stereotip tehdidi ile açıklanabilir. Diğer bireylerin Afrikalı Amerikalılardan beklentileri daha düşük olduğu için Afrikalı Amerikalılar bu düşük beklentileri yerine getirmiştir (Schaedig,2020:2). Afrikalı Amerikalıların olumsuz stereotipinin, testleri başarma konusunda endişe duymalarına neden olduğu bu durumun gerçekte yapabileceklerinden daha kötü sonuçlara yol açtığı düşünülmektedir.

Alanyazın incelendiğinde, kendini gerçekleştiren kehanet kavramının üç farklı yansımaya rastlanmaktadır (Şekil 2.7.). Bunlar; Pygmalion etkisi, Galetea etkisi ve Golem etkisidir. Pygmalion ve Galatea etkisi olumlu ve yüksek beklentilerin olumlu sonuçlara yol açacağına vurgu yaparken Golem etkisi, Pygmalion’un negatif ve karanlık tarafına vurgu yapmaktadır (Reynolds, 2002:5; 2007: 477).



Şekil 2.7. Kendini Gerçekleştiren Kehanet Çeşitleri

Bireysel inançlar ve yetenekler ile ilgili beklentilerin önemine vurgu yapan kendini gerçekleştiren kehanetin daha iyi anlaşılmasına yardımcı olması için aşağıdaki alıntılar ile konu özetlenmeye çalışılmıştır.

William James:

"Zor bir görevin başındaki tutumumuz, başarılı bir sonucu her şeyden daha fazla etkileyecektir."

Brian Tracy:

"Güvenle beklediğimiz her şey, kendi kendini gerçekleştiren kehanetimiz olur."

Khang Kijarro Nguyen:

"Savaşın aşılmaz olmasını bekliyorsanız, düşmanla tanıştınız. Sensin."

Henry Ford:

"İster yapabileceğini ister yapamayacağını düşün, haklısın."

Robert K. Merton:

“Kendini gerçekleştiren kehanet, başlangıçta durumun yanlış bir tanımlamasıdır ve başlangıçta yanlış olan anlayışı gerçeğe dönüştüren yeni bir davranışı çağırır. Kendi kendini gerçekleştiren kehanetin aldatıcı geçerliliği, bir hata saltanatını sürdürür. ”

2.3.2. Galatea Etkisi

Galatea etkisi, Pygmalion etkisi ile ilişkili bir kavram olup kişinin kendi yeteneklerine olan inancının gücünü ifade etmektedir. Galatea etkisi, bireyin yüksek öz beklentilerinin kişiyi motive etmesi sonucunda performans artışının meydana gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Orhan, 2019:36).

Yönetim biliminde Galatea etkisi, çalışanların performanslarına yönelik öz beklenti artışının, çalışanların performans seviyesini artıracakı düşüncesidir. Galatea etkisinde birey, belli bir duruma yönelik davranış sergilerken başka birinin etkisinde değildir. Kişi kendi motivasyonunu kendi oluşturur, yeteneklerine güvenir ve öz beklentisinde artış meydana gelir (Ülgen, 2016:146). Buna bağlı olarak birey, yeteneklerini geliştirme çabasına girer ve performansına yönelik olumlu sonuçlar elde edilir (Eden, 1990: 210, McNatt ve Judge, 2004:551). Dolayısıyla, bireyin öznel beklentileri hakkındaki inancının, kendi yeteneği ve potansiyeli üzerinde güçlü bir etki oluşturarak performansını belirlediği ifade edilebilir.

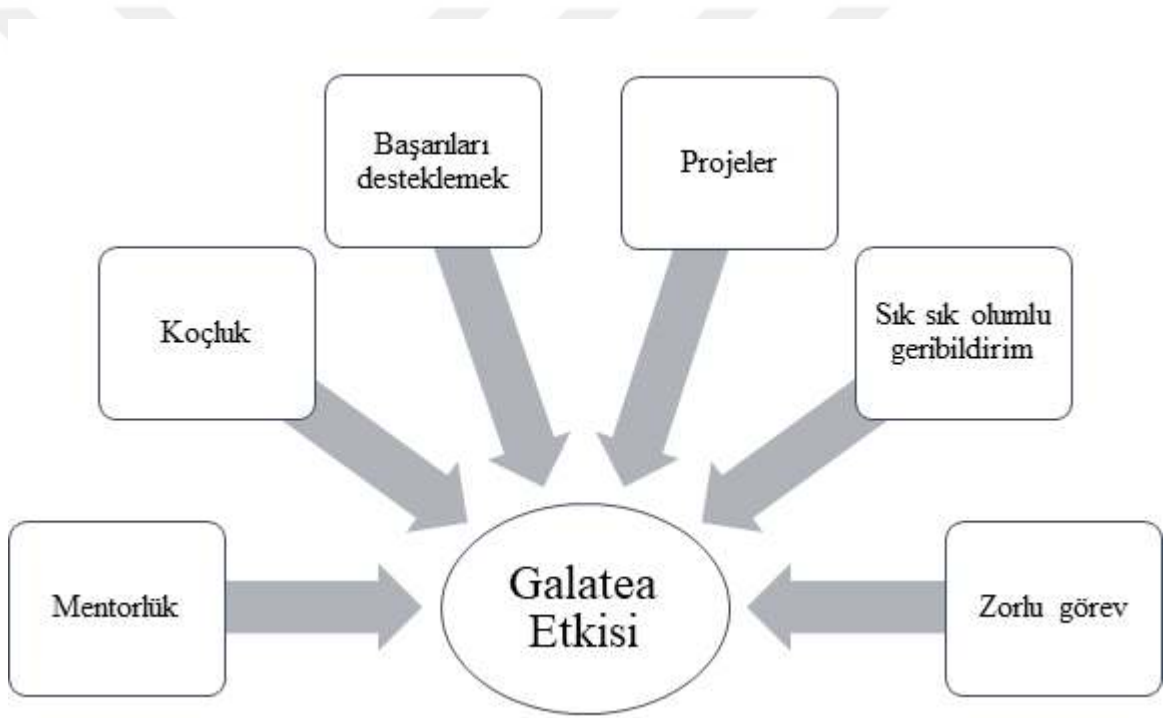
Bununla birlikte, Pygmalion etkisi Galatea etkisini kapsamaktadır. Çünkü Galatea etkisi sayesinde kişinin beklentileri davranışlarını kontrol ettiğinden bireyin, başkalarının beklentilerini de etkileyebilen davranışlar sergilemesi mümkün olmaktadır. Bu nedenle, Galatea ve Pygmalion etkileri döngüsel pekiştirici olabilmektedir (Eden, 1990: 210). Pygmalion etkisi görülen çalışanlarda aynı zamanda Galatea etkisi de görülmüştür (Bayrakçı, 2017:429).

Galatea algısının Pygmalion algısından farkı; Pygmalion algısı, yöneticinin çalışanlarına yönelik olumlu beklentileri, liderlik davranışı, tutumları ve başarılarından oluşurken; Galatea algısı ise astın özyeterliliğine ve performansına ilişkin öznel beklentilerinden ve başarılarından oluşması olarak gösterilmektedir (Orhan, 2019:36).

Yöneticiler, çalışan davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yönetici beklentileri, astın hem performansını hem de özbeklentisini olumlu yönde

etkilediğinden, Galatea etkisini de beslemektedir (White ve Locke, 2000:393). Galatae etkisi, çalışan performansında zorlayıcı bir faktördür. Çünkü birey, kararlıdır ve hedefe ulaşmak için daha fazla çaba göstermektedir. İşgörenlerin kendilerine inanmasına ve etkinliklerine destek olan yöneticiler, işgörenlerin performansını geliştiren güçlü bir performans geliştirici araçtan yararlanmaktadır (Heathfield, 2019:2).

Yöneticiler, işgörenlerin özyeterliliğini çeşitli araçlar vasıtasıyla damla damla geliştirebilir. İşgörenlerin kendilerine inanması ve başarması için onları yüreklendiren ve Galatea etkisini besleyen bir lidere ait özellikler Şekil 2.8.'de gösterilmiştir (Gibbs, 2017).



Şekil 2.8. Galatea Etkisini Besleyen Faktörler

Bir üniversitede görev yapan akademisyenlerin Pygmalion etkilerini ortaya koymak amacıyla yaptıkları çalışmada herhangi bir Pygmalion bulgusu görülmezken Galatea etkisi görülmüştür. Özellikle, 11-20 yıl deneyimi olan grupta yer alan akademisyenlerde görülen Galatea etkisi, 21 yıl ve üzeri deneyimli olanlara göre daha yüksek oranda saptanmıştır. Bu durumun nedeni olarak 11-20 yıl deneyim grubundakilerin büyük çoğunluğunun Dr. Öğretim Üyesi olması ve doçentlik beklentilerinin halen sürmekte olması gösterilmiştir (Orhan ve Mendi 2019:52).

2.3.3. Golem Etkisi

Pygmalion etkisi olumlu bir etki oluştururken bu etkinin olumsuz hali ya da tam tersi ise Golem etkisi olarak adlandırılmaktadır (Özan, 2017:72). Golem etkisi, düşük beklentilerin, birey üzerinde olumsuz etki yaparak motivasyonu düşürmesi, davranışları olumsuz yönde etkilemesi ve düşük performansa neden olmasıdır (Babad, 1982:459).

Golem etkisi, bir bireyin performansı ile ilgili olumsuz ya da düşük beklentilerin olduğu durumlarda ilişkilendirilmektedir. Bu etkiye göre, yöneticinin düşük veya olumsuz beklentileri, astın performansında olumsuz etkilere yol açmaktadır (Reynolds,2002:5) Öyleyse, yöneticinin astlarına yönelik düşük performans beklentileri olumsuz sonuçlara sebebiyet verebilirken; bir öğretmenin öğrencisine yönelik düşük performans beklentisi öğrencilerin performansının düşmesine neden olmaktadır. Bu durum, Golem etkisine örnek verilebilmektedir.

Golem etkisinin geçerliliğini test etmek için birçok çalışma yapılmıştır (Babad, 1982; Oz ve Eden, 1994; Reynolds, 2007) Aşağıda bu etkiyi destekleyen bazı çalışmalara yer verilmiştir.

Alex Leung ve Thomas Sy'n (2018) çalışmasında grup düzeyinde 101 lider ve 202 takipçi üzerinde Örtülü Takipçi Teorileri (Implicit Followership Theories) ile doğal olarak oluşan Golem etkisi arasındaki ilişki ilk kez incelenmiştir. Çalışmada, Golem sürecinde Örtülü Takipçi Teorilerinin takipçilerin biliş ve davranışlarının grup prototip özellikleri tarafından şekillendiğinin önemi vurgulanmaktadır. Çalışmada, grup düzeyinde negatif örtülü takipçi teorileri bireysel düzeyde sırasıyla takipçilerin özzerliliğini, çabasını ve performansını olumsuz etkilemiştir. Diğer bir ifadeyle, negatif beklentiler takipçilerde Golem etkisi oluşmasını tetiklemiş ve bu durumun çıktısı olarak takipçilerin performansları azalmıştır. Dolayısıyla, çalışma literatür ile uyumlu olarak negatif beklentilerin negatif sonuçlara yol açtığını saptamıştır (Leung, 2018:7-9)

Bayrakçı'nın (2017) “Kehanet Kendini Gerçekleştirir mi? Banka Çalışanlarının Pygmalion, Golem ve Galatea Etkileri Üzerine Bir Olgubilim Araştırması” başlıklı çalışmasında, banka çalışanlarının performansları üzerinde hangisinin daha etkili olduğu nitel görüşmeler (olgu bilim deseni) ile araştırılmıştır. Bu kapsamda, iki özel bankada farklı hiyerarşik düzeyde çalışan 9 bankacı ile görüşmeler yapılmıştır.

Çalışmada katılımcıların çoğunluğunda Golem etkisinin olduğu görülmüştür. Ayrıca, Pygmalion etkisi oluşan katılımcılarda aynı zamanda Galatea etkisi de görülmüştür. (Bayrakçı, 2017:429)

Babad ve arkadaşlarının yaptığı çalışmada ise, öğretmenlerin olumsuz ve düşük beklenti içinde oldukları öğrencilerin gerçekte de düşük performans gösterdiği saptanmıştır (Babad, 1991). Davidson ve Eden tarafından yapılan bir başka çalışmada, yüksek vasıflı bireylerin bile performanslarını potansiyel olarak azaltabilecek olan Golem etkisine düşebilecekleri keşfedilmiştir (Davidson: 2000:395).

Bir başka çalışma yemek işletmesinde Pygmalion ve Golem etkisini test etmek amacıyla yapılmıştır. Çalışmada yöneticinin olumlu ve olumsuz beklentileri ile astların özyeterliliği arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Reynolds, 2007, 2002:4-7). Çalışmaya göre, olumlu beklentiler özyeterliliği güçlendirmekteyken; olumsuz beklentiler tam tersi etki yaparak özyeterliliği zayıflatmaktadır.

Manzoni ve Barsoux'un çalışmasında Golem etkisinin içyüzü ve yöneticilerin çalışan motivasyonunu nasıl düşürdüğü konusu ele alınmıştır. Çalışmada, motivasyon eksikliğinin çalışan işlevlerini bozduğu ve yöneticinin düşük performans beklentisinin astlar üzerinde hem negatif etki yarattığı hem de düşük performans göstermelerine neden olduğu görülmüştür (Mazzoni,1998:5).

McNatt (2000)'in yaptığı meta-analiz çalışmasına göre Golem etkisinin, Pygmalion etkisinden çok daha etkili olduğu görülmüştür. Buna göre, dışarıdan gelen olumsuz beklentiler bireyleri daha fazla etkisi altına almakta ve davranışlara yön vermektedir. Ayrıca, cinsiyet değişkeni açısından incelendiğinde, erkeklerin kadınlara göre hem Pygmalion hem de Golem etkisinden daha fazla etkilendiği saptanmıştır (McNatt, 2000: 85).

Golem liderlik tiplerinin kişilik ve teknik özellikleri aşağıda yer almaktadır (Carmen, 2013 :706).

Kişilik Özellikler;

- İstek uyandırmayan (Uninspiring)
- Sabırsız (Lack of patience)
- Kapalı İletişim Tarzı (Closed communication style)
- Yaklaşmak Zor (Difficult to approach)

- Duygusal anlamda istikrarsız (Emotional instability)
- Düşük Beklentili (Low expectations)
- Başkalarının düşünceleri onu ilgilendirmez (Not interested in others' ideas, opinions)
- Hataları olumsuz olarak görür (Negative view of mistakes)
- Cesaret Kırıcı (Discouraging)
- Hoşgörüsüz (Intolerant)
- Empatik yaklaşımda yetersiz (Lack of empathy)
- Kendine güveni zayıf (Lacking confidence)
- Başkalarına güven eksikliği duyar (Lack of trust in others)

Teknik Özellikler;

- Rekabetçi tartışma (Competitive negotiation)
- Başarıyı görmezden gelir (Disregard achievement)
- Destekleyici değildir (Does not offer support)
- Geri bildirim vermek ile ilgilenmez (Not interested in giving feedback)
- Az miktarda ve basit kaynak sağlar (Diluted curriculum)
- Astların cevaplarıyla ilgilenmez (No interest in hearing students' answers)
- Örnek oluşturamaz (Does not set an example)

2.3.4. Wallenda Faktörü

Wallenda faktörü, ismini Karl Wallenda isimli bir ip cambazından almaktadır. Wallenda, yıllarca başarı ile gerçekleştirdiği gösterisinin birinde 75 metre yükseklikte ipten düşerek hayatını kaybetmiştir. Karl Wallenda'nın ölümünün ardından eşinin yaptığı açıklamalar oldukça dikkat çekmiştir. Bu açıklamaya göre, Karl Wallenda'nın, son gösterisinden önceki üç ay boyunca düşüncelerinin başarılı bir şekilde ipte yürümek yerine ipten düşmemek üzerine yoğunlaştığını belirtmiştir (Bennis ve Nanus, 1985 Akt. Akmeşe, 2019: 1180, Balun, 2015:42). Wallenda örneğinde olduğu gibi başarısızlık düşüncesi bireyin kendini koşullaması nedeniyle istenmeyen sonuçları

gerçekleştirmektedir. Dolayısıyla, düşünceler hangi noktaya yoğunlaşır ise sonuçlar da o noktaya gitmektedir.

“Wallenda Faktörü” yönetim bilimine Warren Gamaliel Bennis ve Burton Nanus tarafından kazandırılmış olup çalışmalarında, hedef yönetimi ve liderlik alanında beklentilerin ve kehanetlerin sonuçlar üzerindeki etkisinin önemine vurgu yapılmış ve Wallenda faktörü, “risk kabul etme yeteneği” olarak tanımlanmıştır (Balun, 2015:42). Ayrıca, Wallenda faktörü liderlikte hedef yönetimi sürecinin tanımlanmasında alternatif bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır.

2.3.5. Matthew Etkisi (Birikimli Üstünlük)

Matthew Etkisi sosyolog Robert K. Merton tarafından 1968 yılında bilime kazandırılmıştır. Merton, İncil’de geçen Matthew Suresinin "... sahip olanlara daha çok verilecek ve onlar bereket sahibi olacaklar; ama hiçbir şeyi olmayanların ise sahip oldukları bile ellerinden alınacak ..." ayetine dayandırdığı Matthew etkisini birikimli üstünlük (Accumulated Advantage) olarak tanımlamıştır. Matthew Etkisi, “zenginlerin daha zengin, fakirlerin daha fakir olması” (Rigney, 2010:1) veya “Başarı başarıyı besler. (Success breeds success.)” şeklinde kalıplar oluşturmaktadır.

Merton, ünlü araştırmacıların ünlü olmayan araştırmacılarla benzer çalışmalar yapsa dahi adı bilinen araştırmacıların daha fazla itibar kazandığını ifade etmektedir (Merton, 1968:58). Bir başka ifadeyle, Nobel Ödüllü tanınmış yazarların tüm makaleleri orantısız görünürlük kazanırken; eşit derecede geçerli veya üstün makalelerin tanınmayan yazarlar tarafından kaleme alınması ödüllü yazarlar kadar görünür olmaması Matthew etkisine örnek olarak verilebilir. Dolayısıyla Matthew etkisini bilimde; seçkin araştırmacılar yıllar geçtikçe ünlerine ün katmaya devam ederken diğerler araştırmacılar okyanusa açılmak yerine sığ sularda zaman geçirmesi ile açıklamak mümkündür (Taşkın, 2020:251).

Ünlü psikolog Keith Stanovich 1986 yılında Matthew etkisini eğitim alanında incelemiştir. Öğrenciler üzerinde yaptığı deneysel çalışmaya göre, küçük yaşlarından itibaren okuma ve yazmayı daha çabuk ve kolay öğrenen öğrencilerin gelecekte okulda daha hevesli ve çalışkan olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan, erken yaşlarda okuma ve yazma ile ilgili sorun yaşayan öğrencilerin ise derslere isteksiz oldukları ve öğrenme zorluğu yaşadıkları sonucuna varılmıştır (Stanovich, 1986:395,396).

2.4. Pygmalion Etkisi Modelleri

Bu başlık altında Pygmalion etkisi modellerinden en temel olanları ve yönetim alanında geliştirilen modeller anlatılmıştır.

Alanyazın incelendiğinde, Pygmalion ile ilgili birçok model görmek mümkündür. Bu modellerin zamanla ya güncellendiği ya da geliştirildiği görülmüştür. Bu nedenle, modellerin ortak noktaları şu şekilde derlenmiştir (Jussim ve Fleming, 1996:165).

- Beklentilerin oluşturulması,
- Beklentilerin algılayıcı davranışını etkilemesi,
- Hedef kişinin beklentiler ile uyumlu tepki vermesi

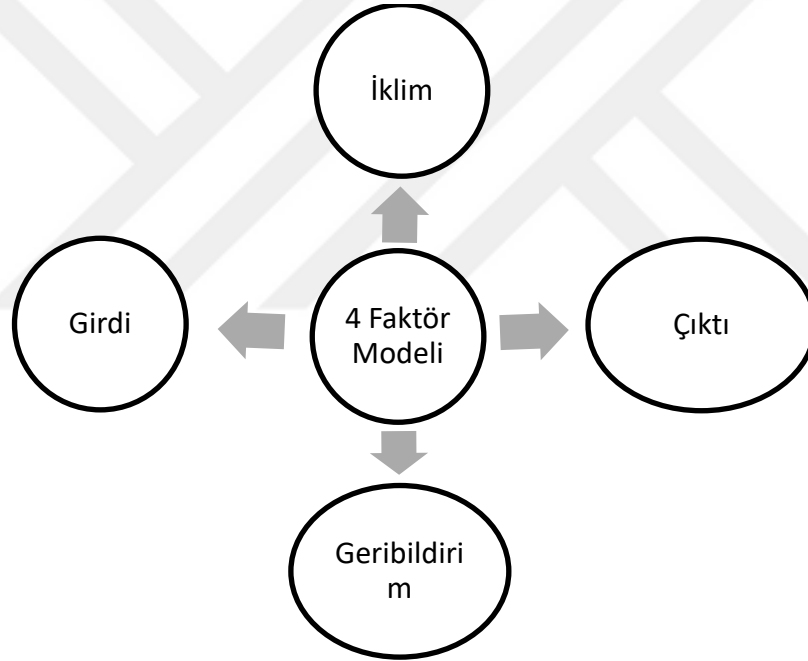
2.4.1. Rosenthal'in Dört Faktör Modeli / 4 Etmen Pygmalion Modeli

Rosental Pygmalion etkisine yönelik yaptığı başarılı çalışmalar ile dikkatleri üzerine çekmiştir. Özellikle okuldaki Pygmalion etkisini incelediği çalışmalar ile büyük beğeni toplamıştır. Rosental'in çalışmalarında Pygmalion etkisinin sınıf ortamında çok güçlü bir şekilde çalıştığı ispatlanmıştır. Bir öğretmen Pygmalion etkisinden yararlanarak öğrencilerine yeni bir başarı anahtarı sunabilir ve öğrencilerin kapasitelerinin en yüksek seviyesine ulaşmalarına katkı sağlayabilir.

Rosental'in çalışmaları incelendiğinde görülmektedir ki öğretmenlerin olumlu ve yüksek beklentileri, zeka düzeyleri aynı olan ve rastgele seçilen öğrenciler üzerinde motivasyon ve performansı artırıcı etki oluşturmaktadır. Öğretmenlerin olumsuz beklentilerinin ise öğrencilerin motivasyonunu ve performansını olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır (Rosenthal ve Jacobson, 1968; Rosenthal, 2002; Fries, 2006). Bu noktada farklılığa yol açan esas neden, öğretmenin olumlu beklentiler doğrultusunda zihninde oluşan bilişsel süreçler ile öğrencilerine daha sabırlı ve cesaretlendirici davranışları olarak gösterilmektedir. Öğretmenler bu beklentiye öğrencilere olumlu geri bildirim, daha sıcak bir ortam, ruhsal destek, sabır ve hoşgörü gibi davranışları ile iletmiştir. Öğretmenlerin pozitif davranışlarının dönem sonu çıktısı ise aslında zeka seviyesi diğer öğrencilerden farksız olmamasına rağmen öğrencilerin kendilerine ilişkin algılarını olumlu yönde etkileyerek daha fazla çalışması için güdülenmesi sebebiyle diğer öğrencilerden çok daha başarılı olmasıdır. Diğer yandan, düşük beklenti duyulan öğrenciler dönem sonunda gerçek

potansiyellerinin de altında kalarak düşük performans göstermiş ve başarısız olmuştur. Sonuç olarak, öğrencilerde pozitif yönde bir gelişim görülmüş ve nedeni ise “Sınıfta Pygmalion Etkisi” olarak ifade edilmiştir (Rosenthal, 1968:16, Özkan, 2017:70, Yücel, 2013:24).

Rosenthal eğitim alanında yaptığı çalışmaları derleyerek “Dört Etmen Modelini” bilime kazandırmıştır (Rosenthal, 1994:178). Rosenthal öğretmenlerin üstün bir performans beklentisi duyduğu öğrencilere, diğer öğrencilere göre 4 faktörde daha farklı ve özel davrandığını vurgulamakta ve öğretmenlerin sergiledikleri bu davranışların Pygmalion etkisi oluşturduğunu belirtmektedir. Şekil 2.10.’da belirtildiği üzere bunlar; iklim, geribildirim, girdi ve çıktı olarak belirlenmiştir (Harris, 1985: 363).



Şekil 2.9. Rosenthal Dört Etken Modeli

İklım, yüksek beklentiye sahip insanların hedef kişilere sözlü veya sözlü olmayan iletişim yolu ruhsal destek sağlaması, teşvik etmesi ve yüreklendirmesi eğilimleri ile sıcak bir sosyo-duygusal ortam oluşturması olarak ifade edilmektedir. Diğer bir anlatımla, beklenti duyulan insanlara pozitif bir iklim oluşturulmasıdır (Stoicescu ve Ghinea, 2013:705). Rosenthal’ın sınıftaki Pygmalion deneyini ele aldığımızda öğretmenler beklenti duydukları öğrencilerine karşı daha sabırlı, şefkatli, destekleyici davranarak ses tonu, yüz ifadesi, jest ve mimikleri ile pozitif ve sıcak bir iklim oluşturmuştur. Yüksek beklentiye sahip öğretmenlerin hedef öğrenciler üzerinde

oluşturduğu sosyo-duygusal iklim, iklim faktörü ile ilişkilendirilmiştir (Rosenthal, 1994,178).

Örgütsel açıdan iklim faktörünü ele aldığımızda ise, lider tarafından çalışanların sözel olarak desteklenmesi, cesaretlendirilmesi ve bunun yanında ses tonu, göz kontağı gibi beden dilinin olumlu yönde kullanımı sıcak bir sosyo-duygusal iklim oluşturmaya örnek teşkil etmektedir (Alkan, 2019:7). Tam tersi durum söz konusu olduğunda, bir yöneticinin düşük performans beklentisinde olduğu astlarına karşı yıkıcı eleştiri, desteklememe, jest ve mimikleri ile negatif davranışlarda bulunarak negatif bir ortam oluşturmaya, yine iklime örnek verilebilir (Yücel, 2013:44).

Girdi, yöneticinin işgörenlerine sunduğu bilgi ve kaynakların bütününden oluşmaktadır. İşgören performansına olumlu katkı sağlamak adına onlara ekstra zaman ayırmak, projelerini gerçekleştirebilmeleri için yol göstermek, fikir vermek, rehberlik etmek ve yeterli kaynak sağlamak olumlu girdiler olarak ifade edilmektedir. Çalışanlara iş ile ilgili önemli bilgileri vermemek, rehberlik etmemek, yeterli derecede yol göstermemek, ihtiyacı olduğunda onları desteklemeyi ertelemek, sınırlı ve baştan savma bilgi vermek, yetersiz ve sınırlı kaynak sunmak ise olumsuz girdiler olarak ifade edilmektedir (McNatt,2001:4, Sezgin, 2018:48). Rosenthal'ın deneyinde, öğretmenlerin yüksek başarı beklediği öğrencilerine daha fazla ve zorlayıcı eğitim materyalleri sunması, rehberlik etmesi ve daha fazla açıklayıcı bilgiler vermesi girdi faktörü ile ilişkilendirilmiştir (Rosenthal, 1994,178).

Çıktı, başarı beklentisi duyulan kişilere karşı başarılı olma ihtimalini yükseltecek davranışlar sunulması (Ülgen, 2016:154) ile onların öğrenmeleri ve performans göstermeleri için sunulan kaynakların tamamıdır (Yücel, 2013:44). Yüksek beklentili üstlerin çalışanlarına fırsat tanımaları, yol göstermeleri ve teşvik etmeleri gibi iyi davranışları çıktı faktörüne örnek oluşturabilir. Rosenthal'ın deneyinde, öğretmenlerin yüksek başarı beklediği öğrencilerine sözel ya da sözel olmayan tutumlarıyla soruları yanıtlamaları için daha fazla zaman tanınması, çıktı faktörü ile ilişkilendirilmiştir (Rosenthal, 1994,178).

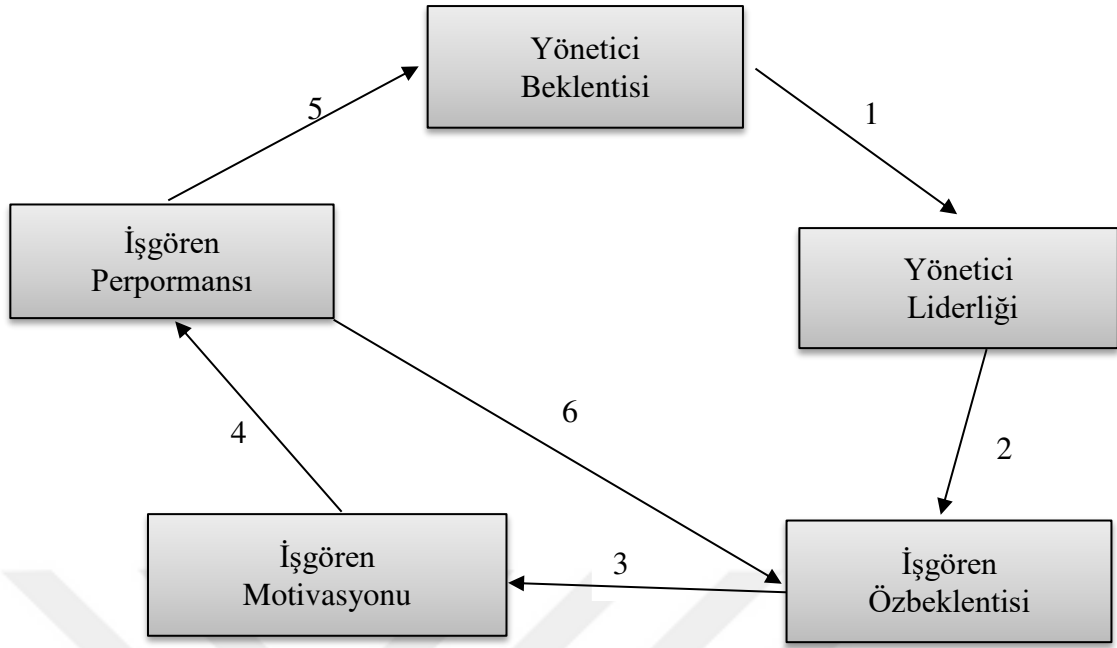
Geribildirim, bir temsilcinin (yönetici, öğretmen, ebeveyn, akran vs.) birinin performansı ya da anlayışı hakkında bilgi sağlaması ile kavramsallaştırılmıştır (Hattie, 2007:81). Geribildirim, öğrenme ve öğretme metotlarından biridir (Mory,2004 :745). Rosenthal bunu, bir çocuktan daha fazlası bekleniyorsa başardığında daha fazla övülmesi; fakat yanlışları olduğunda ayrıntılı geribildirim verilmesi olarak

açıklamıştır. Diğer yandan, tam tersi durum söz konusu olduğunda yüksek performans beklenmeyen öğrenciler hata yaptığında öğretmenler daha az geribildirimde bulunmaktadır. Çünkü, öğretmenler öğrencilerin soruları tam olarak anlamadığını düşünmekte ve doğruyu anlatmaya çalışmak için daha az vakit harcamaktadır (Noone, 2009). Dolayısıyla geribildirim, öğretmenlerin yüksek başarı beklediği öğrencilerine yararlı yanıtlar verirken performans göstermesini beklemediği öğrencilerine kısa ve geçiştirici yanıtlar vermesi olarak açıklanabilir.

2.4.2. Dov Eden (1984)'in Modeli

Dov Eden tarafından geliştirilen bu model yönetici beklentilerinin çalışanlar üzerinde oluşturduğu etki mekanizmasını içeren beş değişkenden oluşmaktadır (Eden, 1984:67). Bunlar;

1. Yönetimsel beklenti daha iyi bir liderliğe yönlendirir,
2. Yüksek beklenti ile farklılaşan davranış gösteren üstler, astların beklentilerini etkiler,
3. Yüksek beklenti ile oluşan bu süreç astların öz beklentilerini ve motivasyonunu artırır,
4. Astların motivasyon düzeyleri performanslarını etkiler,
5. Performans yönetici beklentilerini ve astların öz beklentilerini doğrular ya da doğrulamaz; döngü tamamlanır ve devam eder.



Şekil 2.10. Eden'in İşyerinde Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli-1(Eden, 1984:67)

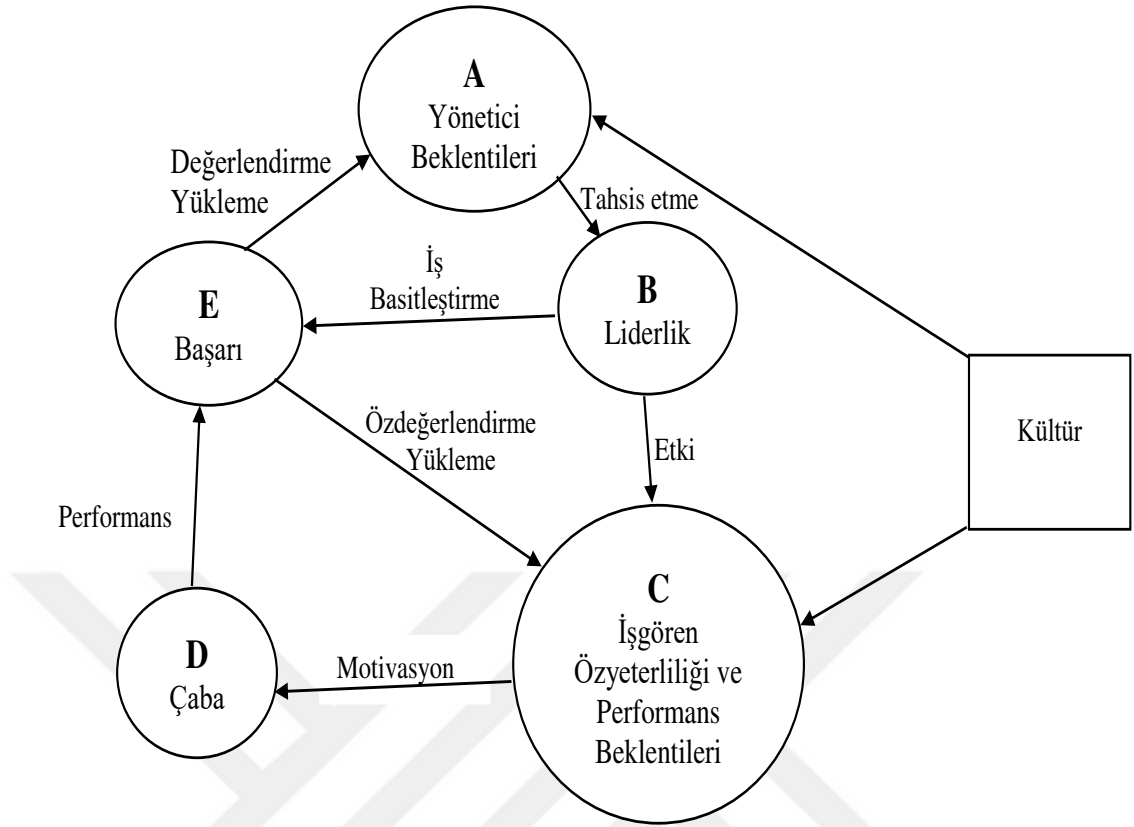
Eden'in İşyerinde Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli'nde öncelikle yönetici hedef kişilere (çalışanlar) yönelik yüksek performans beklentisine sahiptir (ok-1). Bu durum yöneticinin beklentiye dayalı liderlik anlayışını besleyerek çalışanların öz beklentisini kamçulamaktadır (ok-2). Böylece, çalışanların öz beklentisi ile işgörenin motivasyonu da bu doğrultuda artmaktadır (ok-3). Artan motivasyonun etkisiyle çalışanlar, kendilerinden beklenen görevi başarmak için daha fazla çaba göstermekte ve bu durumun çıktısı olarak performanslarında artış meydana gelmektedir (ok-4). Çalışan performansının artmasıyla ve yöneticinin performans beklentisi üzerindeki nedensel etkilerinin varsayılmasıyla döngü tamamlanır (Ok-5). Artan performans aynı zamanda çalışanların öz beklentisini beslemektedir (ok-6). Ayrıca, ok-6 Galatea etkisi oluşturmaktadır. Çalışanların görevlerini başarması hem özgüvenlerine hem de özyeterliliklerine katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak, döngü tamamlanarak yönetici beklentisinin gücü ile oluşan Pygmalion etkisi, çalışanın potansiyelini yüksek performansa dönüştürmektedir (Eden, 1984:67-68).

2.4.3. İş'te Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli (1992)

Dov Eden tarafından geliştirilen İş'te Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli, olumlu ve yüksek beklentilerin şekillendirdiği liderlik davranışının astların performans

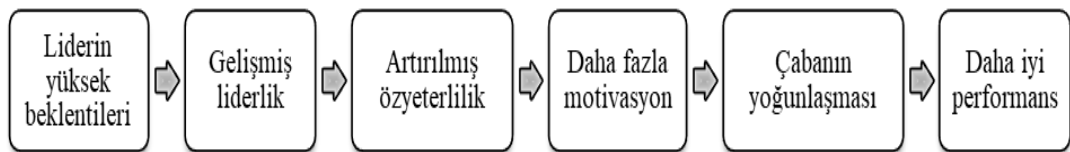
başarısı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu savunmaktadır. Modelde beklentilerin çalışan performansı üzerindeki etkisinde liderlik davranışı ve özyeterliliğin aracı bir role sahip olduğu gösterilmektedir. Öyle ki liderin çalışanlarına yönelik yüksek beklentileri ve liderlik davranışı ile astların özyeterlilikleri ve performansları ilişkilendirilmiştir. Bu ilişkiye göre, liderin beklentileri arttıkça liderlik becerisi de artmaktadır. Artan liderlik yetenekleri sırasıyla; astın özyeterlilik ve performans beklentisini olumlu etkilemekte, motivasyon sağlamakta, çalışan görevi başarmak için daha fazla çaba harcamakta, çalışan performansı artmakta ve sonuç olarak başarı sağlanmaktadır (Eden, 2000:173).

Şekil 2.12’yi incelediğimizde, yöneticiler yüksek performans beklentilerini astlarına ileterek onların özyeterliliğini güçlendirmekte ve böylece bilinçli bir kendini gerçekleştiren kehanet yaratmaktadır. Modelde aşağıdaki şekilde görülebileceği üzere “A-B-E (yönetici beklentileri, liderlik ve başarı)” üçlüsü Pygmalion üçgenini oluşturmaktadır. Bu üçgen, liderin yüksek beklentilerinden kaynaklanan görev odaklı bir liderlik olup “B-C-D-E” değişkenleri ile zenginleşen liderlik sürecini temsil etmektedir. Buna göre beklentiler, liderlik davranışını etkilemekte ve bu etki çalışanların özyeterliliklerini ve performans beklentilerini artırmaktadır. Dolayısıyla, performans beklentisi motivasyonun etkisi ile çabaya dönüşmekte ve nihayetinde başarıya teşvik etmektedir. “C-D-E (özyeterlilikleri ve performans beklentisi, çaba ve başarı)” üçlüsü liderin sürece dahil olmadığı Galatea üçgenini oluşturmaktadır. Bu noktada, işgörenin sadece kendi beklentilerini harekete geçirmektedir. Modele göre bir diğer etki, örgüt kültürü ile oluşmaktadır. Örgüt kültürü ile pozitif beklentileri içinde barındıran sıcak bir örgüt iklimi oluşturarak işgörenin gelişimine ve örgüt başarısına katkı sağlanacağı savunulmaktadır (Brodersen, 2001:19).



Şekil 2.11. Eden'in İş'te Kendini Gerçekleştiren Kehanet Modeli- 2 (Eden, 1984:67, Brodersen, 2001:19)

Eden 90'lı yıllarda iş yerinde Pygmalion liderlik yönetim şeklini yeni bir teorik model ile oluşturmuştur (Oz, 1994:45). Bu model şu şekilde şematize edilmiştir.



Şekil 2.12. Eden'in İş'te Pygmalion Lider Modeli (Eden, 2000:173, Brodersen, 2001:19)

Modele göre, liderin yüksek beklentileri işgörenlerin daha iyi performans sergilemesinin kaynağını oluşturmaktadır (Şekil 2.12). Liderin artan beklentileri aynı zamanda liderlik yeteneğinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Bu durum, işgörenlerin özyeterliliğini ve motivasyonunu artırmakta ve görevi başarmak için daha fazla çaba harcamasına yol açmaktadır. Bunların sonucunda daha iyi performans elde edilmektedir (Yücel,2013:42). Ayrıca, Eden organizasyonlarda etkili liderlik sürecini

ve lider beklentilerini artırmanın tek yolunun Pygmalion modeli ile mümkün olduğunu ileri sürmüştür (Eden, 1992: 293; White, 2000: 394). İş'te Pygmalion Modeli'ni doğrulayan çalışma sonuçları ile modelin genel geçerliliği sağlanmış ve Modele ilişkin yeni uygulama alanları önerilmiştir (Eden, 1995:628).

2.4.4. Karakowsky, DeGama ve McBey Pygmalion Modeli (2012)

Reynolds tarafından geliştirilen bu modelin alanyazına son kazandırılan model olduğu görülmektedir. Modelde “Pygmalion Liderin” beklentileri ile destekleyici davranışları astın inançları ve davranışları üzerinde etkili olmaktadır. Liderin bu etkiyi oluşturması için birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir.

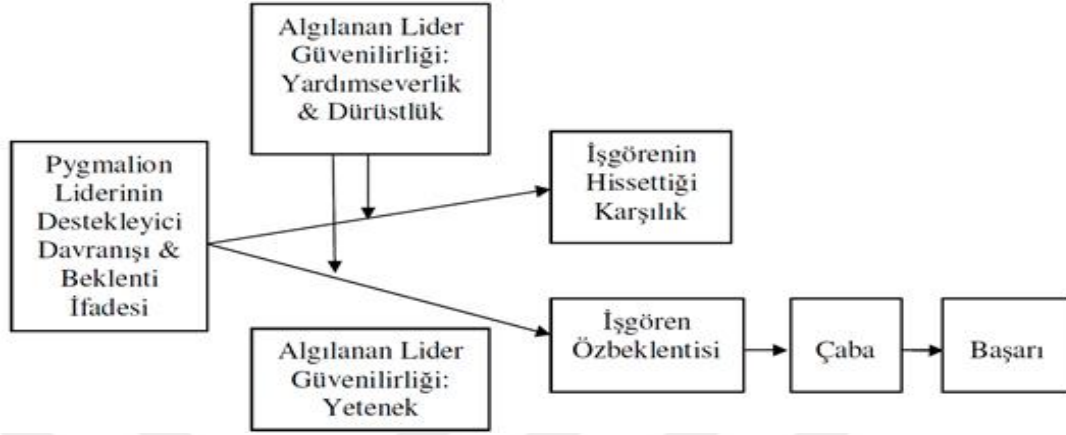
Bunlar;

- 1) Liderin bir performans potansiyeli denetçisi olarak *uzmanlığı ya da yeteneği*,
- 2) Liderin, işgörende daha yüksek performans göstermesini kolaylaştırmadaki *içten ilgisi veya yardımseverliği*,
- 3) Liderin dürüstlüğü ile liderin yüksek beklentileri ve destekleyici davranışları arasında *güvenirliğin ve tutarlılığın olması* gerektiği şeklinde sıralanmıştır.

Bu model, Pygmalion liderin desteği ile astın özbeklentisi ve astın çabası arasında ılımlı bir yolun nasıl sağlandığını incelemektedir (Karakowsky, 2012:583-4). Modele göre, liderin beklentileri ve desteği, işgören özbeklentilerini (hedef kişi) harekete geçirmek veya tetiklemek için tek başına yeterli olmayıp; beklentilerin yanında liderin algılanan güvenilirliği, dürüstlüğü ve yeteneği de bulunmalıdır. Lider güvenilirse (yardımseverlik ve dürüstlük algılarına dayalı olarak) çalışanların hissettiği karşılık duygularının daha güçlü olduğu belirtilmektedir. Böylelikle çalışanlar, mevcut pozitif sosyal değişim ilişkisini korumak amacıyla Pygmalion liderinin yüksek beklentilerine göre hareket etmeye motive olacaktır. Dolayısıyla, çalışanların Pygmalion etkisinin pasif alıcıları olmadığı; bunun yerine liderleriyle olumlu bir öz imajı ve sosyal alışverişi sürdürmeye motive olmuş aktif katılımcılar olduğu fikri güçlenmiştir (Karakowsky, 2012:591).

Pygmalion liderin destekleyici davranışları ile olumlu beklentilerinin işgören başarısı üzerindeki etkisinde, algılanan liderlik becerilerinin aracı rol oynadığı ifade edilebilir. Ayrıca modelde, çalışan başarısı için liderin güvenilirliği, yardımseverliği ve

dürüstlüğü gibi bireysel özelliklerinin işgörende hissedilmesinin ön plana çıktığı görülmektedir.



Şekil 2.13. Karakowsky, DeGama ve McBey Pygmalion Modeli (Karakowsky, DeGama ve McBey, 2012:584)

2.5. Pygmalion Etkisi'nin Çalışıldığı Alanlar

Pygmalion etkisi; eğitim (Rosenthal, 1968, Balcı, 2018b), turizm (Bayram, 2014, Manav, 2019, Orhan, 2020), spor (Siekanska,2013:231) bankacılık (Mase 1970, Bayrakçı, 2017), askeri (Eden ve Shani 1982, Eden ve Ravid 1982b, Eden, 1984:64), sinema ve sanat (Ergül, 1995; Bernard Shaw, 1913; Egrik, 2007), hastanedeki alkol bağımlıları, iş organizasyonları (Jenner 1990, Brodersen 2001, Manata 2012, Whiteley, Sy ve Johnson, 2012), mahkeme salonları, yaz kampları, bakımevleri, klinik psikolog ve danışmanlık uygulamaları (Eden, 2018), kardiyovasküler anestezi (Emad, 2020) gibi birçok farklı alanda test edilerek etkileri ortaya çıkarılmıştır.

Robert Merton (1948) Kendini Gerçekleştiren Kehanet adını verdiği Pygmalion etkisini ilk inceleyen sosyologtur (Merton, 1948; 193). Merton'un çalışmasında zenciler Amerikalı beyazlar tarafından grev kırıcı olarak etiketlenmiş ve bu nedenle sendikalara alınmamıştır. Zamanla zencilerin bu etiketlemeyi kabullendiği ve bu olumsuz kalıpyargıyı doğrulayacak şekilde davranış sergiledikleri görülmüştür (Merton,1948:196).

Merton'un değerli çalışmalarının ardından Pygmalion etkisi ile en bilinen öncü çalışmalar genellikle eğitim alanında yapılmıştır. Rosenthal ve Jacobson'un 1968'de Pygmalion etkisini sınıf ortamında inceledikleri çalışma oldukça ses getirmiştir.

İlkokul öğrencilerine yapılan deney çalışması ile “zekâ testi” (Rosenthal ve Jacobson, 1968; Rosenthal, 2002; Fries, 2006) uygulamalarında öğretmenin öğrencinin başarılı olacağı yönündeki beklentisinin öğrenciyi başarılı yaptığı, başarısız olacağı yönündeki beklentisinin ise öğrenciyi gerçekten de başarısız yaptığı görülmüştür. Rosenthal ve Jacobson'ın (1968) ilköğretim öğrencileri üzerinde yaptığı çalışmada, öğretmen beklentilerinin öğrenciler üzerinde büyük bir etki oluşturduğu ve öğrencilerin performansını etkilediği saptanmıştır. Yani öğretmenlerin olumlu beklentilerinin öğrencilerin performansını olumlu yönde etkilediği ve öğretmenlerin olumsuz beklentilerin ise öğrencilerin performansını olumsuz yönde etkilediği saptanmıştır. Bu noktada farklılığa yol açan esas neden, tümüyle öğretmenin zihninde oluşan beklentinin gücüdür. Bu güç öğretmenin davranışlarına, jest ve mimiklerine tesir ederek öğrencileri güdüleyici, yüreklendirici, olumlu ve sabırlı davranmalarına yol açmıştır. Bu olgu Rosenthal ve Jacobson tarafından Pygmalion etkisi ya da Rosenthal etkisi olarak tanımlanmıştır.

Amerika Birleşik Devletleri Deniz Donanması çalışanlarına yapılan çalışmada, performansı düşük olan denizcilerin performansını artırmak için komutanlara Pygmalion eğitimi verilmiştir. Bu eğitim ile komutanların düşük performanslı astlarına yönelik düşük beklentilerinin değiştirilmesi hedeflenmiştir. Çalışma sonucunda, komutanların denizcilerde Pygmalion algısı oluşturduğu, denizcilerin performanslarında artış görüldüğü ve disiplin cezalarında da azalma görüldüğü tespit edilmiştir (Crawford, 1980: 484).

Eden'in askerlerin savunma güçleri üzerinde pymalion etkisini incelediği diğer bir çalışmada, komutanların askerlere yönelik olumlu davranış ve yüksek performans beklentileri askerlerin yaş farkı gözetmeksizin performanslarında dikkate değer bir artış oluşturduğu görülmüştür (Eden, 1982a: 195).

Livingston (1988) beklentilerin önemini detaylı açıklamak için endüstri firmalarına yönelik yapılan bir dizi çalışmayı derleyerek önemli bilgiler elde etmiştir. Buna göre, yöneticilerin olumlu ve olumsuz beklentileri astlar üzerinde güçlü bir etki oluşturmaktadır. Bu etki şu şekilde sıralanmıştır; (1) yöneticilerin düşük beklentileri işgörenlerin özyeterliliklerini ve motivasyonlarını düşürmektedir, (2) yöneticinin yüksek beklentileri ve olumlu geri bildirimleri astların özgüvenlerini ve yeteneklerini geliştirerek işgörenlerin verimliliklerini artırmaktadır (Livingston, 1988:7-8).

Deniz harp okulu öğrencileri üzerinde Pygmalion etkisini test etmek üzere yapılan çalışmada, öğrencilere deniz tutması başlarına gelirse denizdeki performanslarının bundan olumsuz etkileneceği söylenmiştir. Subaylara verilen eğitim sonrasında rastgele oluşturulan deney ve kontrol öğrenci grupları üzerinde Pygmalion etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonucunda, deney grubunun kontrol grubuna göre daha az deniz tutması yaşadığı ve performanslarının daha iyi olduğu saptanmıştır (Eden ve Zuk, 1995:628).

Davidson and Eden'in (2000) çalışmasında, yönetimde Kendini Gerçekleştiren Kehanet'in oluşumunda cinsiyet bariyeri ortadan kaldırılmıştır. Araştırmada, kadın yöneticilerin erkek astlarında Pygmalion etkisini oluşturabileceği kanıtlanmıştır. Çalışma sonucunda yöneticilerin Pygmalion iklim oluşturduğunda, cinsiyet ayrımı gözetmeksizin Kendini Gerçekleştiren Kehanet etkisi olduğu tespit edilmiştir (Davidson, 2000:395).

Kierein ve Gold (2000) iş yerlerinde Pygmalion etkisi üzerine yaptığı meta analiz çalışmasında, yazında Pygmalion etkisi, Kendini Gerçekleştiren Kehanet ve beklenti konularında yazılmış çalışmaları mercek altına almıştır. Araştırmada iş yerlerinde Pygmalion etkisinin oluşturulabileceği hipotezi doğrulanmıştır (Kierein, 2000: 922-23).

Reynolds'un (2002) bir yemek şirketinde Pygmalion ve Golem algısını test etmek için yaptığı çalışmada, yönetici beklentisi ve davranışları ile astın performansı üzerindeki ilişkisinde demografik değişkenlerin herhangi bir etkiye sahip olup olmadığı incelenmiştir. Çalışmada pozitif beklentilerin astların özyeterliliğini olumlu etkilediği ile negatif ve olumsuz beklentilerin ise astların özyeterliliğini olumsuz etkilediği saptanmıştır (Reynolds, 2002:4).

Raza (2013), Pygmalion liderlik tarzının işgören performansı üzerinde etkili olup olmadığını incelemiştir. Banka yöneticileri ve çalışanlarının oluşturduğu toplam 230 kişiye yapılan çalışma sonucunda liderlik tarzı ve lider beklentileri ile işgören performansı arasında anlamlı ve pozitif yönde güçlü bir ilişki tespit etmiştir (Raza, 2013:35).

Rao ve Sharma'nın (2016) yöneticiler ve astlarda Pygmalion etkisini araştırdığı çalışmada, yöneticilerde ve astlarda Pygmalion etkisinin çok güçlü boyutta olduğu tespit edilmiştir. Rao bu durumu şu şekilde açıklamıştır; yüksek beklenti ve

motivasyonun işgören üzerinde etkili bir role sahip olmakta, Pygmalion etkisi ve Galatea etkisi hem astlar hem de yöneticiler üzerinde muazzam bir etki oluşturmakta ve bu durumun çıktısı olarak da performanslar artmaktadır (Rao ve Sharma, 2016:22).

Raiz ve Zubair (2017), banka yöneticileri ve çalışanları arasında liderlik tarzı ve Pygmalion etkisi arasındaki ilişkide demografik değişkenlerin rolünü incelemiştir. Çalışmada transformasyonel liderlik tarzı ile Pygmalion etkisi arasında pozitif ilişki saptanmıştır. Bu etkinin kamu bankasına göre özel bankada daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışmada, kadın yöneticilerin transformasyonel liderlik tarzı sergileyerek çalışanları üzerinde erkek yöneticilere göre daha fazla Pygmalion etkisi oluşturduğu görülmüştür (Raiz,2017:3-4).

Kalyanasundaram (2017)'in çalışmasında Pygmalion etkisinin işgören performansı üzerine etkisi incelenmiştir. Araştırmada, liderin çalışanlarına yönelik yüksek beklentileri varsa ve onlara güveniyorsa liderin çalışanlara olumlu girdiler sunduğu görülmüştür. Bu durumda, liderin çalışanları üzerinde Pygmalion algısı oluşturduğu ve çalışanların performanslarını geliştirdiği sonucu elde edilmiştir (Kalyanasundaram, 2017:108).

Balcı (2018) çalışmasında, ilköğretim okullarında çalışan yöneticiler (Müdür, Müdür Yrd.) ve öğretmenlerin Pygmalion ve Golem tutumlarını incelemiştir. Araştırmada, yöneticiler ve öğretmenlerde Pygmalion etkisinin Golem etkisinden yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca, Pygmalion etkisinin yöneticilere göre öğretmenlerde daha fazla olduğu belirlenmiştir (Balcı, 2018:3650).

Gündüzalp (2019)'in çalışmasında ise, ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenlerin görüşleri alınarak Pygmalion etkisinin okul ortamındaki yansıması incelenmiştir. Araştırmada eğitim alanında Pygmalion etkisinin gerçekliği ve doğruluğu yinelenmiştir. Araştırmada yüksek beklentinin öğretmenlerin motivasyon, çaba, etkin çalışma ve işlerine olan bağlılıkları ve iş yapma isteklerinin artmasına ortam hazırladığı belirlenmiştir. Düşük beklentilerin ise, motivasyonda azalmaya, yapılan işe karşı isteksizliğe ve bunun sonucunda düşük performansa sebep olabileceği saptanmıştır. (Gündüzalp, 2019:59-60).

Orhan (2020)'in nitel çalışmasında turizm sektöründe farklı hiyerarşide görev yapan çalışanların Pygmalion etkisine yönelik algılarının yeni temalar ile ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla, çalışanların beklentileri “bireysel beklentiler” ve “iş ve

yönetim ile ilgili beklentiler” olmak üzere iki ana başlıkta incelenmiştir. Araştırma sonucunda katılımcıların en fazla algıladığı ve beklenti duyduğu temaların sırasıyla “işyeri ile ilgili şikâyetler, eleştiri, unvan ve örgütsel bağlılık” olduğu saptanmıştır (Orhan, 2020:123).

Sabat ve arkadaşları (2021) Pygmalion algısı kapsamında lider ön yargılarının işe yeni alınan ve ırksal olarak azınlıkta olan çalışanların bilişsel süreçlerini ve işten ayrılma kararlarını nasıl etkilediğini incelemiştir. Çalışmada, liderlerin ırksal olarak azınlıkta olan çalışanlara, beyaz ırklı çalışanlara göre daha az verimli olduklarına yönelik önyargıya sahip olduğu ve bu önyargı ile onlara daha az denetim gerçekleştirdiği görülmüştür. Araştırma sonuçlarına göre, ön yargı ve düşük beklentilerin ırksal olarak azınlıkta olan çalışanların özyeterliliklerinin azalmasına, algılanan kariyer geleceğinin azalmasına ve işten ayrılma kararlarının artmasına neden olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca, yönetici ve diğer çalışanlarda bu kişilerin daha az verimli olduklarına yönelik bir algıya yol açtığı belirlenmiştir (Sabat ve ark.,2021: 8-10).

Sağlık alanında Pygmalion algısına yönelik çalışmalar sınırlı sayıdadır. Aşağıda sağlık alanında yapılmış bazı çalışmalar yer almaktadır.

Bir bakımevinde hastabakıcılar ve hastalar üzerinde Pygmalion algısının incelendiği çalışmada, hastabakıcıların sorumlu oldukları hastalarına yönelik beklentileri yükseldikçe bu hastaların depresyon düzeylerinin azaldığı gözlemlenmiştir (Learman, Avorn, Everitt ve Rosenthal,1990).

2016 yılında kaleme alınan “Pygmalion Etkisi ve Cerrahi Mentorluk” başlıklı makale, cerrahi asistanlığın zorluğuna dikkat çekmekte ve cerrahi şefi Dr. Venkataramani Sitaram’ın Pygmalion etkisini kullanarak asistanlarından sadece en iyisini istediği ve bu yönde beklenti oluşturdu anlatılmaktadır. Ayrıca, Dr. Sitaram’ın mentorlük ettiği asistanlarına yönelik beklentilerinin, çeşitli zorluklarının üstesinden gelmek için asistanların iyi donanımlı olmalarına katkı sağladığı belirtilmektedir (John, 2016:79).

Pygmalion etkisine dayalı psikolojik hemşirelik girişimlerinin COVID-19 şüphesi olan hastaların depresyon ve anksiyete duygularını hafifletme durumunu incelenmiştir. Çalışma retrospektif yöntemle yapılmış olup hastalar deney ve kontrol gruplarına ayrılmıştır. Kontrol grubu rutin psikolojik hemşirelik bakımı almış ve gözlem grubu Pygmalion etkisine dayalı yeni psikolojik hemşirelik girişimleri uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, Pygmalion etkisine dayalı yeni psikolojik

hemşirelik girişimlerinin hastaların olumsuz duygularını hafiflettiği tesbit edilmiştir (Zhang, Liu, Song, Peng ve Xiong, 2022:513)

2.6. Yönetimde Pygmalion Algısı

Eğitimcilerin öğrencilerine yönelik beklentilerinin öğrencilerin başarı seviyesini olumlu etkilediği önceki başlıklarda detaylıca incelenmiştir. Bu güçlü etkinin yönetici-çalışan arasında gerçekleşip gerçekleşmediği yönetim bilimcilerinde merak uyandırmıştır. Yapılan çalışmalarda öğretmenlerin öğrenciler üzerinde oluşturduğu Pygmalion algısının benzer şekilde ast-üst arasında güçlü bir etkiye sahip olduğunu gösteren yeterli veri elde edilmiştir (Yücel, 2013:102-103). Ayrıca, askeri ve endüstriyel organizasyonlarda Pygmalion algısını doğrulayan birçok araştırma yapılmıştır (Crawford, Thomas, ve Fink, 1980; Eden, 1990, 1993; Eden ve Ravid, 1982; Eden ve Shani, 1982; Eden ve Zuk, 1994; King, 1971, 1974; Oz ve Eden, 1994). Bu sonuçlardan yola çıkarak Pygmalion etkisinin güçlü bir yönetim aracı olarak kullanılabileceğini teyit eden birçok çalışma karşımıza çıkmaktadır (Eden, 1984:64, Sezgin, 2018:117).

Eğitim bilimleri dışında Pygmalion etkisi üzerine ilk kontrollü alan deneyi King (1971) tarafından endüstri sektöründe gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yöneticilerin yetenekli çalışanlardan beklentisinin daha yüksek olduğu ve yöneticilerin bu çalışanları ile daha fazla ilgilendiği ve onlara daha çok girdi sunduğu görülmüştür. Araştırmanın sonucunda yüksek beklenti duyulan çalışanların, diğer çalışanlara göre daha iyi öğrendiği ve daha iyi performans gösterdiği saptanmıştır (King, 1971: 370-374).

Yönetim biliminde Pygmalion etkisine ilişkin algıyı ilk inceleyen kişi Livingston (1969)'dur (Eden, 1984:64). Livingston, yaptığı farklı deneysel çalışmalar ile Pygmalion algısının yönetici-çalışan ilişkisindeki etkisini ortaya çıkarmıştır (Livingston, 1988:4). Livingston, yönetici beklentilerinin astın performansının belirleyicisi olduğunu vurgulamış ve astın, yöneticinin beklentisi paralelinde performans gösterdiğinin altını çizmiştir (Livingston, 1988:5). Livingston çalışmaları sonucunda Pygmalion etkisini şu şekilde derlemiştir:

- Yöneticilerin astlarına yönelik beklenti ve davranışlarının astların performanslarının ve kariyer gelişiminin belirleyicisi olduğu,

- Yöneticiyi benzersiz kılan özelliğin astlarından yüksek performans beklentisi oluşturma yeteneği olduğu,
- Daha az etkili yöneticilerin astlarından beklentiler oluşturmada başarısız olduğu ve onların üretkenliklerine zarar verebildiği,
- Astların beklentiler doğrultusunda davranışlar gösterdiği sonuçlarına ulaşılmıştır.

İş organizasyonlarında Pygmalion etkisinin geçerliliği ve güvenilirliği hem McNatt'ın hem de Kierein ve Gold'un yapmış olduğu farklı meta analiz çalışmaları ile ispatlanmıştır (Eden, 2003:95). McNatt 2000 yılına kadar yapılan Pygmalion etkisi ile ilgili 17 çalışmada meta analizi uygulayıp bunun geçerlilik ve güvenilirliğini test etmiştir. Çalışmada şu sonuçlar elde edilmiştir (McNatt, 2000:319-320);

- Yöneticiler çalışanları hakkında yüksek beklentilere sahip olduğunda çalışanların iş çıktısının daha fazla olduğu,
- Yüksek beklenti duyulan çalışanların diğerlerinden üç kat daha fazla performans gösterdiği,
- Beklenti etkisinin en çok, düşük beklenti duyulan bir çalışana yönelik yüksek beklenti gösterildiğinde ortaya çıktığı,
- Askeri eğitim alanındaki kazanımların iş alanından daha fazla olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Bununla birlikte, Pygmalion etkisinin büyüklüğü başlangıç beklenti düzeyi, kadın katılımcı yüzdesi ve askeri bir ortamın kullanımı ve diğer faktörlere (örneğin, eğitim bağlamı) bağlı olarak değişebilmektedir (McNatt,2000:320). Yüksek beklentiye sahip yönetici davranışları; çalışanların fikir ve düşüncelerini ifade etmelerine teşvik etmek, eğitim programları ve proje gibi faaliyetler ile yeteneklerinin geliştirilmesini sağlamak ve iki yönlü- karşılıklı iletişimi özendirme olarak belirtilmektedir (Alkan, 2019:7).

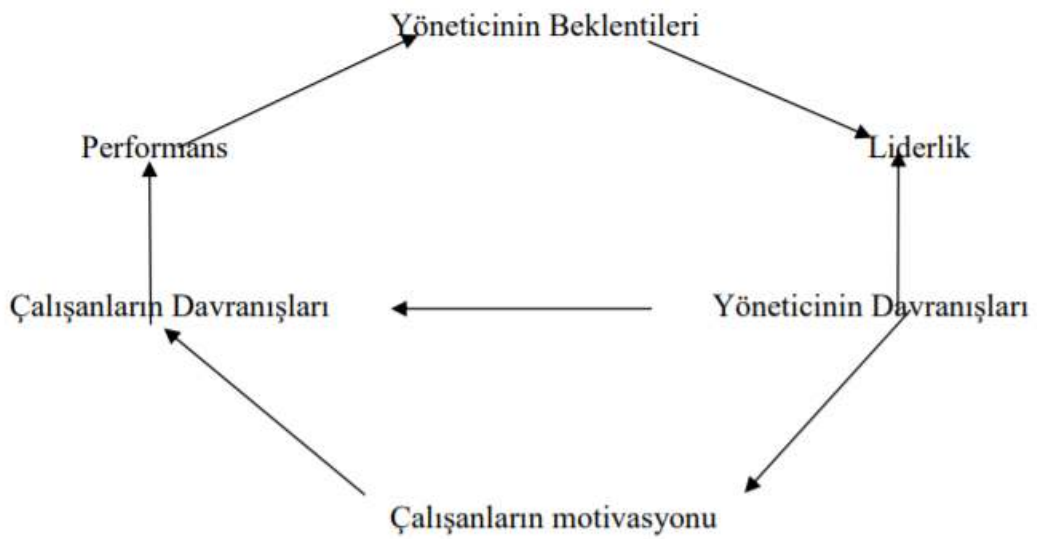
Diğer yandan, liderin benimsediği koçluk davranışının Pygmalion etkisini tetikleyerek çalışanların performans başarısını artırdığı, olumlu iş davranışlarının oluşmasına teşvik ettiği, üretkenliği artırdığı ve gelecekteki yetenekleri güçlendirmeye hizmet ettiği sonuçlarına ulaşılmıştır (Hysmith, 2019:40).

Yönetimin temel işlevleri arasında farklı kültür, farklı statü ve farklı hedeflere sahip insanların örgütün amaç ve hedefleri için bir arada çalışmasını sağlamak

bulunmaktadır. Bu farklılığa sahip çalışanları ortak bir hedefi başarma hevesi ile bir araya getirmek için Pygmalion algısı güçlü bir yönetim enstrümanı olarak düşünülebilir. Pygmalion etkisine ilişkin algı, yönetimin tüm süreçlerinde uygulanabilir özelliğe sahiptir. Ayrıca, yöneticinin çalışanlarına yönelik başarı beklentilerinin çalışanlarca algılanması, personelin yüksek performans göstermelerine imkan tanımaktadır (Wang, 2014:19). Bu bakımdan, yöneticinin yüksek beklentileri yüksek performansa, düşük beklentileri ise düşük performansa yol açmaktadır. Yüksek beklenti ile oluşturulan bu etki kişilerarası motivasyonel bir fenomen olarak ifade edilmektedir (Nidhi ve Bani, 2016:2).

İşgörenlerin kendilerine ve etkili olduklarına inanmalarını sağlayan yöneticiler, işgören performansını geliştiren güçlü bir performans geliştirici araçtan yararlanmaktadır (Raiz, 2017:2). Çalışanlarına yönelik pozitif düşünceye sahip bir lider, çalışanların performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. İsrail askeri eğitim kampında olumlu ve yüksek beklentili eğiticilerin, kursiyerlerin daha yüksek başarı elde etmelerinde ve daha pozitif tutum sergilemelerinde etkili olduğu saptanmıştır (Raiz, 2017:3).

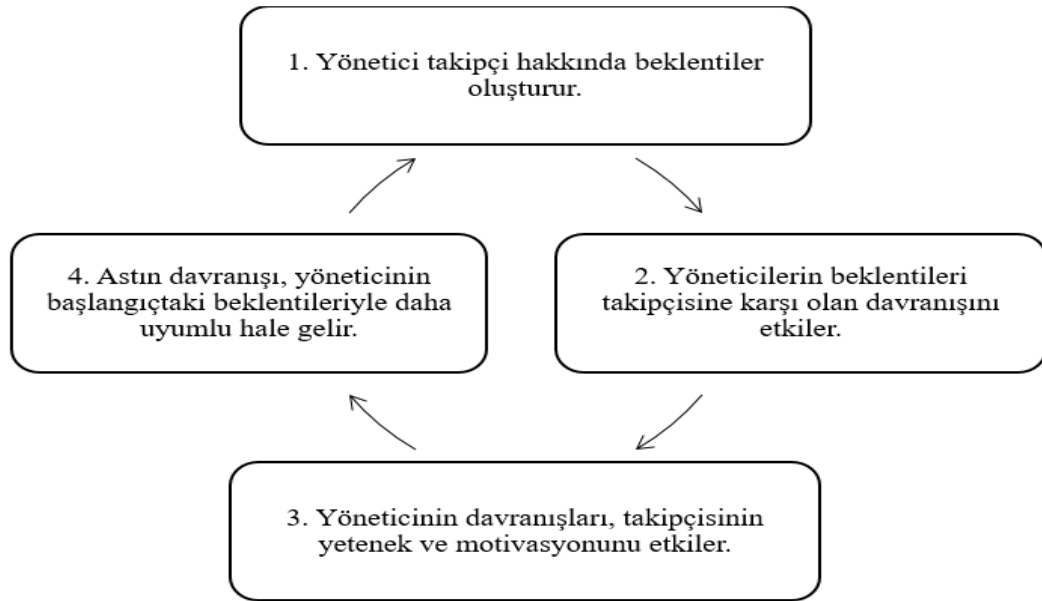
Lunenburg'e göre çalışanları sözlü ikna etmede bir liderin kullanabileceği en etkili yol Pygmalion etkisidir (Lunenburg, 2011:3). Fakat, bu etkiyi oluşturmada liderin güvenilirliği önem arz etmektedir.



Şekil 2.14. Örgütlerde Pygmalion Döngüsü (Özan, 2017: 75).

Yönetici ve çalışanlar arasındaki beklenti düzeyi astların yeteneklerini ve performanslarını belirleyebilmektedir. Yöneticilerin çalışanları hakkında çalışkan, verimli ve başarılı gibi olumlu düşüncelerini bazen farkında olarak bazen de olmayarak sözlü veya sözlü olmayan iletişim yolu ile çalışanlarına ilettiği görülmektedir. Yöneticilerin bu tutum ve davranışlarının çalışanlar üzerinde olumlu bir etki oluşturduğu ve çalışan verimliliğinde artış sağladığı görülmüştür. Tam tersi durumda ise, yöneticilerin çalışanlarına karşı başarısız, tembel gibi olumsuz düşüncelerinin yöneticinin astlarına yönelik tutum ve davranışlarına yansıdığı ve çalışanların performanslarını olumsuz etkilediği görülmüştür (Özan, 2017:74).

Yönetici beklentilerinin ve takipçi davranışlarını etkilediği süreç dört aşamadan oluşmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2016: 57). Bu süreç Şekil 2.15.'de gösterilmektedir.



Şekil 2.15. Yönetici Beklentilerinin Takipçi Davranışlarını Etkileme Süreci
(McShane ve Von Glinow, 2016: 57)

Pygmalion etkisi, klinik yönetim sürecinde de yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. Kliniklerde, yöneticilerin hoşgörülü, rahatlatıcı, teşvik edici davranışları hemşirelerin motivasyonları üzerinde büyük etkiye sahipken; bu etkinin benzer şekilde hemşirelerden hastalara geçerek hastaların iyileşme sürecini etkilediği (Wang, 2014:20) ve hastaların daha az depresyona girme eğiliminde oldukları görülmüştür (Raiz, 2017:3).

Pozitif beklentiler, liderin etkinliğini ve performansını belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Bu bakımdan yönetici beklentilerinin astın performansının ve gelişiminin anahtarı konumunda olduğu değerlendirilmektedir.

Diğer yandan, Pygmalion etkisine yönelik bazı eleştiriler de mevcuttur. Şöyle ki Pygmalion etkisi, beklenmedik bir olayda liderin yaratıcılığı sözlü ikna gücüne, işgören-yönetici ilişki geçmişi ve liderin organizasyondaki etkisine bağlı olduğundan; bu durum Pygmalion etkisinin önüne geçmekte ve beklentinin gücünü engellemektedir (Lunenburg, 2011:3). Ayrıca, Pygmalion etkisi ile yöneticilerin bilinçaltı operasyonu yaparak bilinçaltının doğasını sınırlandırmaktadır. Bu sebeple Pygmalion etkisi, iş yerinde etik olmayan bir davranışa manipüle ettiğinden aldatıcı olarak görülmektedir (White,2000:396).

2.6.1 Pygmalion Liderlik

Pygmalion Liderlik, Dov Eden tarafından 1992 yılında geliştirilmiştir (Eden, 1992:271). Pygmalion liderlik, performans beklentilerini astlarına ileten, destekleyici bir ortam oluşturan ve astların başarılarına katkıda bulunan bir liderin sergilediği davranışların bütünüdür (Eden, 2003:97). Bu liderlik tarzı, Beklenti Teorisi ve Hedef Belirleme Teorisi olmak üzere iki temel teoriye dayanmaktadır (Eden, 1988, 1990; Locke, Motowidlo, & Bobko, 1986; Rosenthal, 1991; Rosenthal & Rubin, 1978). Beklenti Teorisi ve Hedef Belirleme Teorisi Pygmalion liderlik tarzının nasıl işlediğini açıklanmasına teorik bir zemin oluşturmaktadır.

Hedef Belirleme Teorisi, liderin belirlenen bir eylemi başarmak için istediği şey olarak tanımlanmaktadır. Eden'e göre, gerçekleştirmesi zor bir hedefin belirlenmesi hem çalışanların hem de organizasyonun beklentisini arttıran ve kendini gerçekleştiren kehaneti tetikleyen bir unsurdur. Bu durum Pygmalion etkisinin oluşmasına ve çalışan performansının artmasına yol açmaktadır. Öte yandan Pygmalion liderlik araştırmaları, bu modelin yüksek performansa yol açtığını göstermektedir.

Beklenti Teorisine göre, bireyin belirli bir amaca yönelik güdülenmesi, belirlenen amaca ulaşacağı beklentisi ve bireyin amaca verdiği önem ile doğru orantılıdır (Seker, 2014:15). Örgütsel bağlamda Beklenti Teorisi, yöneticinin astlarına yönelik olumlu ve yüksek beklentisi Pygmalion etkisini oluşturmaktadır. Beklenti Teorisi bireyi belli bir amacı gerçekleştirmek üzere yönlendirmektedir.

Pygmalion lider, olumlu ve yüksek beklentilerini astına yansıtması, astın bu beklentiyi algılaması ve astın davranışlarının beklenti yönünde şekillenmesi sonucu yüksek performans elde edilmesidir.

Pygmalion liderlik tiplerinin kişilik ve teknik özelliklerini şu şekilde özetlenmiştir (Özan, 2017:73):

Kişisel Özellikler

- ❖ Coşkulu (Enthusiastic)
- ❖ Sabırlı (Patient)
- ❖ Açık iletişim tarzı (Open communication style)
- ❖ Konuşmak kolay (Easy to talk to)
- ❖ Duygusal anlamda stabil (Emotional stability)
- ❖ Yüksek beklentili (High expectations)
- ❖ Başkalarının düşüncelerine önem verir (High consideration for others' ideas, opinions)
- ❖ Hataları fırsat olarak görür (Mistakes seen as opportunities)
- ❖ Teşvik edici (Encouraging)
- ❖ Kabul edici (Accepting)
- ❖ Empati kurar (Empathic)
- ❖ Kendine güvenir (Confident)
- ❖ Başkalarına güvenir (Trusts others)

Teknik Özellikler

- ❖ İşbirlikçi tartışma (Collaborative negotiation)
- ❖ Başarıyı ödüllendirir (Reward achievement)
- ❖ Ilımlı iklim oluşturur (Setting warm climate)
- ❖ Geri bildirim sunar (Offering feedback)
- ❖ Çok miktarda ve zor kaynak sağlar (Large amount of / difficult material)
- ❖ Öğrencilerin cevaplarını önemser (Call on students for answers)

❖ Modeller (Modeling)



3. ÖZYETERLİLİK TEORİSİ

Bu bölümde özyeterlilik teorisi genel hatlarıyla ele alınmıştır.

3.1. Özyeterlilik Teorisi'nin Tanımı ve Kapsamı

Özyeterlilik, Sosyal Bilişsel Teori ve Sosyal Öğrenme Teorisi'ne dayanmaktadır (Bandura, 1977:192). Bandura özyeterliliği “insanların yaşamlarını etkileyen olaylar üzerinde etkili olan belirli performans düzeylerini üretme yeteneğine olan inançları” olarak tanımlamıştır (Bandura, 1994:2). Bandura özyeterliliği bireyin, belli bir performansı göstermek için gerekli etkinlikleri başarılı bir şekilde yapma kapasitesine olan öznel yargısı olarak da ifade etmektedir. Teoriye göre, insanların başaracağına inandıklarında başarı olacağı, başaramayacağına inandıklarında ise başarısız olacağı belirtilmektedir (Brown, 2013:15).

Diğer yandan özyeterlilik, insanların etki oluşturma yeteneğine olan inançları olarak açıklanmaktadır (Bandura, 1994:1). Özyeterlilik inançları, bilişsel, motivasyonel, duyuşsal ve karar verme süreçleri aracılığıyla insan davranışlarının kalitesini etkilemektedir (Bandura, 2012:13). Özyeterlilik inancı, bir duruma karşı bireyin ne hissettiğini ne düşündüğünü ve kendini nasıl motive ettiğini ve tüm bunların ürünü olarak nasıl davrandığını açıklamaktadır (Pekkan, 2017:44). Dolayısıyla özyeterlilik, bireyin belli bir alana ve belli bir duruma yönelik deneyerek yapabilecekleridir. Ayrıca, “Bu işi başarabilir miyim?” sorusu özyeterliliği ifade etmede kullanılmaktadır (Donald, 2003:219). Bu açıdan, özyeterlilikte bireyin kendisiyle ilgili duygu ve düşünceleri önem taşımaktadır. Kendini tanıyan, güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olan birey, bir görevi yerine getirirken başarı derecesini tartabilmektedir.

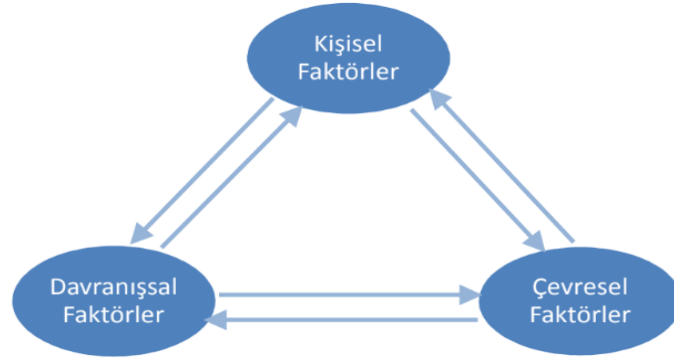
Özyeterlilik, bireyin yeteneklerine duyduğu güven ile de ilişkilendirilmiştir. Buna göre birey, karmaşık ve riskli bir görevi yerine getirirken ihtiyaç duyduğu kapasitesini ortaya çıkarma gücünü yine kendinde bulmaktadır. Özyeterlilik seviyesi yüksek olan birey, zor görevi yerine getirirken kendine güvenir, daha fazla çaba harcar ve başarılı olacağı konusunda azimlidir (Bandura, 1994:2). Tam tersi durumda ise özyeterlilik seviyesi düşük olan birey, bir görevi yerine getirirken kendine güvenir, kendini stres ve baskı altında hisseder, görev için gerekli olan çabayı azaltır, durumdan kaçınmaya çalışır, kolay pes eder ve isteksizdir.

Özyeterlilik Teorisi Sosyal Bilişsel Teori ile ilişkilendirilmiştir. Teoriye göre, insan davranışlarının şekillenmesinde üç ana unsurun birbiriyle etkileşimi söz konusudur (Bandura, 1997:6). Bu unsurlar; çevresel faktörler, davranışsal faktörler ve kişisel faktörler olarak belirtilmiştir.

Kişisel belirleyiciler, bireylerin yetenek ve becerilerine olan inançlarını ifade etmektedir. Bireyin iyimser ya da karamsar olması, kendi kendine yetebilen olması veya olmaması, duygusal durumu, motivasyonları gibi etkiler kişisel belirleyicilerde rol oynamaktadır.

Davranışsal belirleyiciler, bireylerin yeteneklerini ve becerilerini gösterirken davranışlarını ifade etmektedir. Bireyin zorluklar karşısında daha azimli olması ve çaba harcaması veya kolay pes etmesi, isteksizlik, vazgeçmesi davranışsal belirleyicilerde rol oynamaktadır.

Çevresel belirleyiciler, çevre koşullarının bireylerin yetenekleri, becerileri ve inançları üzerindeki etkisini ifade etmektedir. Kişi istese de istemese de içinde bulunduğu çevre birey üzerinde etki oluşturmaktadır. Çevrenin bireyin nasıl hareket edeceği ve eylemleri nasıl yorumlayacağı konusunda etkili olduğu belirtilmektedir (Zhu,2019:253).

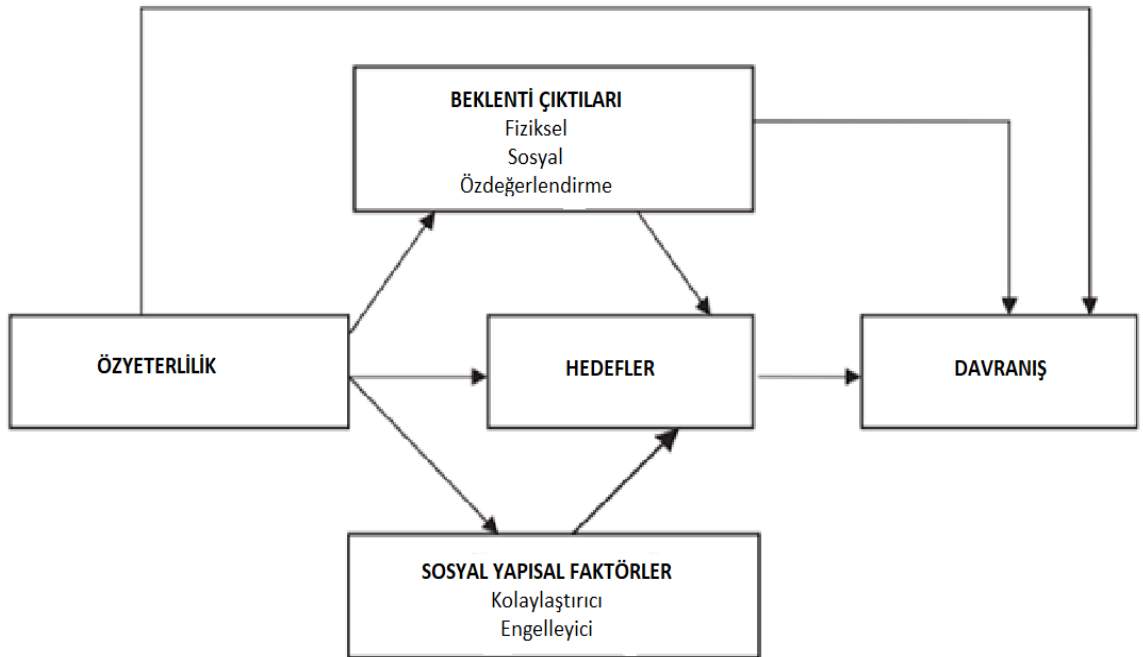


Şekil 2.16. Sosyal Bilişsel Teori'nin Üç Temel Unsuru (Bandura,2012:12).

Özyeterlilik motivasyon kuramlarıyla da ilişkilendirilmektedir. Özyeterlilik ile motivasyon arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki söz konusudur; bireyin özyeterliliği artarken motivasyonu da artmaktadır (Acar, 2019:2-5). Bandura (1994), içsel ve dışsal motivasyonun özyeterlilik algısını harekete geçiren önemli bir etken olduğu vurgulamaktadır. Özyeterlilik kuramı, bireyin bir işi yaparken başarılı olacağı

konusunda kendisine olan inancının performansının ve motivasyonunun bir bölümünü şekillendirdiği düşüncesine dayanmaktadır (Arseven, 2016:68).

Özyeterliliğin motivasyon ve performans başarısı üzerine doğrudan ve dolaylı etkileri Şekil 2.17.'de şematize edilmiştir (Bandura,2012:14). Şemada bireyin kendini motive etmesinin (öz motivasyon) ve eylemi kendinin yönetmesinin (otokontrol, özdüzenleme) sosyo-bilişsel yapı modelindeki etki yolları gösterilmektedir. Özyeterlilik, hem doğrudan hem de diğer belirleyiciler üzerindeki etkisiyle dolaylı olarak davranışı etkilediğinden merkezi bir belirleyici olarak görülmektedir. Yine Şekil 2.17.'de, değer sistemine dayanan bilişsel hedeflerin, beklenti çıktılarına yönelik kazanımların (fiziksel, sosyal ve içsel beklenti) ve sosyal yapının kolaylaştırıcı ya da engelleyici etkisiyle bireyin davranışlarına yön verdiği görülmektedir.



Şekil 2.17. Özyeterliliğin Motivasyon ve Performans Başarısına Doğrudan ve Dolaylı Etkileri (Bandura,2012:14)

3.2. Özyeterlilik Boyutları

Özyeterlilik “Büyüklik/Düzy”, “Güç” ve “Genellenebilirlik” olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. “Büyüklik”, kişinin bir davranışı yapabileceğine yönelik inanç düzeyi; “Güç”, kişinin davranışı bu düzeyde yerine getirileceğine dair güvenini; “Genellenebilirlik”, özyeterliliğin bir durumdan diğerine göre değişip değişmediğini

veya ne derece deðiřtiđini göstermektedir. Bandura özyeterliliğin bu üç boyutunun, öğrenme ve performansı etkilediğini savunmaktadır (Bandura, 1977:194). Bu üç boyut şu şekilde açıklanmıştır (Arseven, 2016:67-68).

1. Özyeterlilik düzeyi: Bireyin belli bir görevi yerine getirirken karşılaşacağını dūřündüđü zorluk derecesini ifade eder (kolay, orta, zor gibi). Örneđin, işlerim ne kadar zor? İşlerim kolay mı zor mu? Sorularına olan cevaptır.
2. Özyeterlilik gücü: Bireyin zor durum karşısında başarılı performans gösterme konusunda kendisine olan inanç miktarıdır. Örneğin, işyerinde üstün başarı göstereceğime ne kadar inanıyorum? Başarı merdivenlerini tırmanabileceğime ne kadar inanıyorum? Sorularına olan cevaptır.
3. Özyeterliliğin genellenebilirliği: Beklentilerin farklı durumlara ne derece genellenebileceğini gösterir. Örneğin, Öğrendiklerimin işime yarayacağından ne derece eminim? Sorularına cevap bulmaya çalışmaktadır.

3.3. Özyeterliliğin İşlevsel Süreçleri

Özyeterliliğin işlevsel süreci, insan davranışlarını etkileyen öz inancının (bireyin kendine inanması) dört temel psikososyal süreci içermektedir. Bunlar; bilişsel süreç, motivasyonel süreç, duygusal süreç ve seçim sürecinden oluşmaktadır.

Biliřsel süreçler, Bandura'ya (1994:4) göre özyeterlilik inancının bilişsel süreçler üzerindeki etkileri çeşitli biçimdedir. İnsan davranışının çođu, amaçlanan hedefleri içeren öngörü ile düzenlenmektedir. Kiřisel hedeflerin belirlenmesinde, kişinin yeteneklerine yönelik öz değerlendirmesinin etkili olduğu belirtilmektedir. Dolayısıyla, kişinin özyeterliliği ne kadar yüksekse belirlediği hedeflerin ve bu hedeflere olan bağlılığının da o kadar yüksek olduğu belirtilmektedir. Özyeterliliđe ilişkin bilişsel süreçleri, bireyin dūřünülen olayları gerçekteşme ihtimalini değerlendirmesi, tartması, öngörmesi ve denetimini yapması olarak özetlenebilmektedir.

Motivasyonel süreçler, birey motivasyonu bilişsel olarak oluşmakta ve ne yapabileceği hakkındaki inancını etkilemektedir. Motivasyon algısı kişinin kendine olan inancı düzeyinde şekillenmektedir. Kendine olan inancı yüksek olan bireylerin belirlediği açık ve zorlayıcı hedefler hem motivasyonlarını artırmakta hem de motivasyonlarını

devam ettirmektedir. Dolayısıyla, özyeterlilik inancı yüksek olan bireylerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu görülmektedir (Bandura, 1994:5). Diğer yandan, bireylerin özyeterliliğine olan inancı düşük ise motivasyonlarının da düşük olduğu bilinmektedir.

Duygusal süreçler, özyeterliliğin bir diğer anahtar ögesidir. İnsanların yeteneklerine olan inancı; stresli, tehlikeli ve zor durumlardaki tecrübelerinden ve motivasyon seviyesinden etkilenmektedir. Aşırı stresli bir durumda ki özyeterlilik algısı, bireyde kaygı oluşmasında önemli bir role sahiptir. Tehlikeli durumları kontrol edebileceğine inanan bireyler, bu tip durumların getirebileceği negatif düşüncelerden etkilenmemektedir. Birey, kötü durumların üstesinden gelebileceğine inanmazsa kişi kendine güvenmez ve kötü düşüncelerin etkisi altında kalarak başarısızlık inancını kabul etmektedir (Bandura, 1994:5-6).

Seçim süreçler, özyeterliliğin dördüncü anahtar ögesidir. İnsanlar yaşadıkları çevreden ayrı düşünülemez bu bakımdan insanlar, kısmen de olsa çevrenin bir ürünü olarak düşünülmektedir. Özyeterlilik inancı, çevre ve olayların etkisiyle yaşam süresi boyunca şekillenmektedir. Örneğin, kariyer seçimi ve gelişimi yaşam sürecini etkileyen özyeterlilik inancı gücünün bir örneğidir. Bireyin özyeterlilik algısı ne kadar yüksekse, ciddi bir şekilde düşünülen kariyer seçimleri o kadar geniş olmaktadır. Bu sayede bireyin, kendine daha büyük yatırımlar yaptığı, eğitimini daha iyi planladığı ve meslek uğraşlarının ve başarılarının daha büyük olduğu tespit edilmiştir (Bandura, 1994:7).

3.4. Özyeterlilik Kaynakları

Bandura kişisel özyeterlilik beklentisinin kaynağını; “performans başarıları”, “başkalarının deneyimleri”, “sözel ikna” ve “fizyolojik ve duygusal durum” olmak üzere dört temel faktöre dayandırmaktadır (Bandura, 1994:2-3, Kotaman, 2008:120).



Şekil 2.18. Özyeterlilik Kaynakları (Lunenburg, 2011: 2).

Geçmiş performans: Bandura özyeterlilik kaynakları arasındaki en güçlü kaynağın başarılı deneyimler olduğunu belirtmektedir. İş ile ilgili görevlerinde daha önce başarılı olan çalışanlar, gelecekte (yüksek özyeterlilikle) benzer işleri yapma konusunda kendilerine daha çok güvenmektedir. Tam tersi durum söz konusu olduğunda ise tecrübe edilen başarısızlık, özyeterliliğin düşmesine ve bireyin gelecekteki işleri yapma konusunda kendine olan güvenin azalmasına neden olmaktadır. Yöneticilerin, çalışanları zor görevlerde görevlendirme, destekleyici liderlik, ödüllendirme, profesyonel gelişim ve koçluk gibi davranışları çalışanların özyeterliliklerini artırabilmektedir (Yurt, 2014 :161).

Bandura, geçmiş performans etkisinin ortaya çıkabilmesi için;

- Kişinin çevresiyle etkileşimi sonucu zaman içerisinde oluşmuş olan öz-bilgi yapısı,
- Gerçekleştirilen olan görevin içeriği ve zorluğu,
- Görevi gerçekleştirmek için sarf edilen çabanın miktarı,
- Benzer görevlerde geçirilen zaman gibi unsurların da etkili olduğunu belirtmiştir (Bandura, 1994: 71-81)

Temsili/ Vekaleten beklenti: Bandura bireylerin statüsü yüksek ve kendilerine benzeyen kişilerin davranışlarını taklit etme eğiliminde olduğunu belirtmektedir. Özellikle belli işlerde başarılı olan ve model alınan bir çalışma arkadaşı kişinin

özyeterliliğini artırabilmektedir (Kotaman, 2008:120). Örneğin, bir çalışma arkadaşınız kilo verdiğinde bu sizi de kampçılabilir ve kilo verme konusunda güveninizi artırabilir. Temsili beklenti, modellenen kişinin kendine benzer olarak algılandığında etkili olmaktadır. Ayrıca, temsili beklentinin başarılı olması şu hususlara bağlıdır (Bayır, 2019:19);

- Bireyin özyeterlilik algısını değiştirmesine,
- Olumlu performansa yönelik yeteneklerin önceden fark edilmesine,
- Sarf edilen çaba miktarına,
- Yapılan işin zorluk derecesinin bilinmesine,
- Dışarıdan gelen yardım miktarına,
- Çaba gösterirken var olan koşullara,
- Deneyimlenen başarı ya da başarısızlık durumlarına,
- Yaşanan deneyimlerin hatırlanmasına,
- Yaşanan deneyimlerin uygun zamanda yeniden ortaya çıkarılmasına

Sözel ikna: çalışanların bazı görevleri yerine getirirken kendilerine inandırılması olarak tanımlanmıştır. Bu yöntemde diğer insanlar, bireye görevi başarıyla ifa edeceğine dair telkinde bulunmaktadır. Ancak sözel ikna, bireylerin ikna olma dereceleri göz önüne alındığında özyeterlilik algısı üzerindeki etkisinin sınırlı olduğu düşünülmektedir. Sözel ikna etkisi, olumlu sözler, tekrar eden başarısızlıklar, olumlu ve olumsuz geribildirimler ve ikna etmeye çalışan kişiye duyulan güven seviyesine bağlı olarak değişkenlik göstermektedir. Olumlu yönde kullanılan sözel ifadeler özyeterlilik algısını artırırken; olumsuz yönde kullanılan sözel ifadeler özyeterlilik algısını azaltmaktadır (Pajares, 2003:140).

Duygusal ipuçları: Banduraya göre, bireyin fizyolojik ve duygusal durumu özyeterlilik üzerinde etkili olmaktadır. Buna göre, bireyin daha önce bir işi yaparken deneyimlediği duygusal reaksiyonlar, elde edilen sonucun başarılı veya başarısız olacağı konusunda kişiye ipuçları sağlamaktadır. Bireyin psikolojik durumunun iyi olması özyeterlilik algısını artırmaktadır. Kaygı düzeyi, stres ve yorgunluk durumlarıyla özyeterlilik arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Şahan,

2017:1251). Ruh halinin iyi olmaması, stres, mutsuzluk, heyecan, endişe, korku gibi duygusal tepkiler özyeterlilik algısını azaltıcı etki oluşturmaktadır.

Bir görevi yerine getirirken cesaretlendiren birey, orta güçlükte ve rahat hissettiği bir ortamda başarılı olabileceğine inanır. Tam tersi durumlarda, stresli, zorlayıcı, kaygı ve yorgunluk verici bir ortamda birey, kendini yetersiz hissedebilir ya da görevi başarmak için aşırı zor bulabilir. Bu durumda, hızlı kalp atımı, terlemiş avuç içi, baş ağrısı vb. bazı fizyolojik semptomlar gözlenmektedir (Güneri, 2018:260).

3.5. Pygmalion Etkisi ve Özyeterlilik İlişkisi

Özyeterlilik, öğrenme, motivasyon ve performans üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Bandura, 1977:194). Çünkü başarılı performans gösterebileceğine inanan kişiler, bu işi başarmak için öğrenme ve performans gösterme çabasına girmektedir (Yücel, 2013: 65-67).

Özyeterlilik, bir duruma yönelik kişinin kendi kendini ikna etme sürecinin ürünü olarak görülmektedir. İkna süreci içsel ve dışsal birçok birçok faktörü barındırmaktadır. Dışsal faktörleri ele aldığımızda, sözel ikna yolu ile birey güvendiği ve saygı duyduğu kişiler tarafından görevi başaracağına dair inandırılması bireyin özyeterliliğini olumlu etkilemektedir. Bu sayede bireyin özyeterliliği ve motivasyonu artarken görevi başarma konusunda potansiyelini gerçekleştirebileceği değerlendirilmektedir.

Özyeterlilik örgütsel anlamda incelendiğinde, performans, iş tatmini, girişimcilik, motivasyon, yaratıcılık, eğitim ve gelişim, liderlik gibi pek çok konuda örgütsel süreçlere katkı sağlamaktadır (Basım, 2008:122). Özyeterlilik, çalışanların eyleme geçip geçmeme kararlarını, zor görevler karşısında çaba azimlerini ve bireysel performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Bandura, 2001: 125, Luszczynska ve diğerleri, 2005: 82; Lombardo, 2006: 48).

Edwin Locke ve Gary Latham, Hedef Belirleme Kuramı ile Özyeterlilik Kuramı'nın birbirini tamamladığını ifade etmektedir. Bir yöneticinin çalışanı için zor hedefler belirlemesi çalışanın daha yüksek seviyede özyeterliliğe sahip olmasına katkı sağlarken aynı zamanda çalışanın performansına yönelik daha yüksek hedefler belirlemesine yol açmaktadır. Araştırmalara göre bu durum şu şekilde açıklamaktadır;

zor hedefler belirleme güveni etkilemekte, özyeterliliği yükseltmekte ve dolayısıyla daha iyi performans sergilemeye neden olmaktadır (Lunenburg, 2011: 4).

Alanyazında özyeterlilik ve Pygmalion etkisini konu alan bazı araştırma sonuçları aşağıda sunulmuştur.

Yıldız (2018), insan kaynakları yöneticilerinde Pygmalion etkisi ve özyeterlilik ilişkisini incelenmiştir. Araştırmada mülakat yoluyla elde ettiği verileri içerik analiziyle değerlendirmiştir. Çalışma sonucunda, özyeterliliği yüksek olan insan kaynakları yöneticilerinde ve astlarında Pygmalion etkisi görülmüştür. Bu duruma zemin hazırlayan yönetici davranışları incelediğinde; geri bildirim unsurunun ast-yönetici ilişkisinde anahtar rol oynadığı tespit edilmiştir. Pygmalion etkisinin önemli bir bileşeni olan geri bildirim, insan kaynakları yöneticileri tarafından motivasyon aracı olarak görüldüğü tespit edilmiştir (Yıldız, 2018:68).

Bandura (2004) “Özyeterlilik: Kontrol Uygulaması” adlı kitabında, işle ilgili kişisel ve personel etkililikte özyeterliliğin hem yöneticiler hem de çalışanlar üzerinde önemli derecede doğrudan doğruya etkili olduğunu ifade etmektedir. Özyeterliliği yüksek olan yöneticilerin motivasyonlarının daha yüksek olduğu ve daha zor hedefler belirlediği tespit edilmiştir (Yıldız, 2018:37). Ayrıca özyeterliliği yüksek olan yöneticilerin, liderlik beklentilerin artmakta olduğu ve çalışanlarına yönelik yüksek beklentilere sahip olduğu görülmüştür (Eden, 2000:173). Özyeterliliği yüksek olan çalışanların; daha iyi performans göstermelerini sağlayacak davranışları sergileme motivasyonlarının yüksek olduğu, eğitime ve gelişime açık olduğu, daha yüksek hedef belirlediği ve daha yüksek performans gösterdiği belirtilmektedir (Lunenburg, 2011:4-5).

Reynolds’un yöneticinin pozitif ve negatif geribildirimlerinin astlarının özyeterliliği üzerindeki etkisini incelediği çalışmasında; çalışanların performansı hakkında yapıcı geribildirim astların özyeterlilik seviyesini artırdığını, eleştirel geribildirim ise astların özyeterlilik seviyesini azalttığı saptanmıştır. Reynolds bu durumu, “pozitif geribildirim Pygmalion etkisini yaratır; negatif geribildirim Golem etkisini yaratır” ifadeleriyle açıklamıştır (Reynolds, 2006:178). Ayrıca Reynolds, yaptığı birçok çalışmada beklentilerin özyeterlilik üzerindeki etkili olduğunu belirtmiştir (Reynolds, 2002: 4-5, Reynolds 2007: 475-483).

McNatt, özyeterlilik ve performans arasında iki yönlü sarmal bir etki olduğu vurgulanmaktadır. Buna göre, Galatea etkisinin çalışanların özyeterliliklerini ve performanslarını artırabileceği ifade edilmektedir (McNatt, 2004:560).

Bireyin kendi yeteneklerinin farkında olarak neleri yapabileceği hakkındaki inançları özyeterliliği ifade etmektedir. Bireyin özyeterlilik inancı yüksek olduğunda kişi kendine güvenmekte ve motivasyonu artmaktadır (Acar, 2019:2-5). Böylece daha zor hedefleri başarmak için daha fazla çaba harcar ve buna bağlı olarak performansı artmaktadır.

Sonuç olarak, yöneticiler Pygmalion etkisinin gücünden yararlanarak çalışanlarının özyeterliliklerini artırabilir. Özyeterliliğin yüksek olması hem yöneticilere ve hem de işgörenlere iş ortamında yararlı olacağı ve performanslarını olumlu etkileyeceğini söyleyebiliriz. Özyeterliliği yüksek olan bireylerin iş yapabilme kabiliyetlerine olan inançları da yüksektir. Çalışanların özyeterliliğinin yüksek olması, yöneticinin Pygmalion Liderlik tarzını güçlendirmektedir. Bu durum işgörenlerin, lider beklentileriyle uyumlu davranışlar sergilemeleri ve kendilerinden beklenen performansa ulaşmalarını sağlayabilmektedir. Ayrıca, çalışanları üzerinde olumlu ve yüksek beklenti oluşturan yöneticiler; bilişsel süreç, duygusal süreç ve motivasyonel süreçleri destekleyerek çalışanların özyeterliliğini de artırabileceği değerlendirilmektedir.

4. BİREYSEL YARATICILIK

Bu bölümde bireysel yaratıcılık tanımı, kapsamı, boyutları ve ilgili teoriler ele alınmıştır.

4.1. Yaratıcılık Tanımı ve Kapsamı

Yaratıcılık kelimesinin İngilizce dilindeki karşılığı “creativity” ve Latince dilindeki karşılığı ise “creare”dır. Bu kelimenin sözlük anlamı “doğurmak, yaratmak, meydana getirmek”dir. Oxford sözlüğünde yaratıcılık, “yeni bir şey üretmek veya sanat üretmek için beceri ve hayal gücünü kullanma eylemi” olarak tanımlanmıştır. Yaratıcılık, yaygın bir şekilde yeni bir fikir olarak bir şeye bakmanın yen yeni yolu, değer taşıyan metod ya da ürün olarak tanımlanmaktadır (Özen, 2012:232).

Yaratıcılık; felsefe, psikoloji, sosyal bilimler, güzel sanatlar, eğitim gibi birçok farklı disiplin tarafından incelenmiş olup birçok farklı tanımı yapılmıştır. Yaratıcılık tanımlanması güç bir kavramdır (Onur, 2017:1537). Yaratıcılığın en bilinen tanımı, her alanda alışılmışın dışında yeni ve yararlı fikirlerin üretilmesidir (Amabile, 1996:1154, Amabile, 1997:40)

Yaratıcılık, insanların yeni düşünceler üretmesi, eski fikirleri geliştirmesi ve mevcut düşünceyi yeni bir tarzda yeniden birleştirerek yeni fikirler üretmesi olarak ifade edilmektedir (Gallagher ve Gallagher, 1994).

Yaratıcılık, özgünlük ve etkililik gerektiren iki önemli kritere sahiptir. Özgün olmayan hiçbir şey yaratıcı değilken; yaratıcılık için özgün olmak tek başına yeterli olmayıp aynı zamanda etkin ve etkili olmalı, yararlı olmalı ve değer taşıması gerekmektedir (Runco, 2012:92).

Yaratıcılık, orijinallik ve etkililik çerçevesinde; hayal gücünü kullanarak yeni şeyler keşfetme, daha önce yapılamayanları yapma, söylenmeyenleri söyleme gibi “farklı düşünme süreci” olarak tanımlanabilmektedir (İşler, 2002:134; Schmidt, 2013:32). Diğer bir ifadeyle yaratıcılık, hem özgün ve beklenmeyen alışılmışın dışında yeni fikirler hem de değerli veya kullanıma uygun iş üretme yeteneği olarak da tanımlanmaktadır (Sundgren, 2003:3).

Bir başka tanımda ise yaratıcılık, sorunlara duyarlı olma, güçlüğü belirleme ve bunlara sorunlara yönelik yeni ve yararlı fikirler yürütme, çözümler üretme, tahminler

oluşturma, en iyi çözümleri uygulamaya geçirme veya mevcut/yeni fikri yeniden sınama ve nihai sonuca ulaşma olarak tanımlanmıştır (Kılınç, 2018:55).

Yaratıcılık ile ilgili alanyazındaki tanımları derlediğimizde karşımıza üç temel özellik çıkmaktadır.

Bunlar;

(1) Bireylerin fikir üretme çabaları; “orijinal düşünme”, “yenilik yapma”, “risk alma” “farklılık yaratma”, “bilinenin ötesine geçme”, “alışılmış olanı terk etme” ve bunları bir ölçüde “diğerleriyle paylaşma” (Balay, 2010:46),

(2) Bir ürünün ortaya çıkışındaki süreçler

(3) Sorun çözmeye yönelik süreçler olduğu görölmektedir (Yeloğlu, 2007:136).

Yaratıcılık sürecinde özgünlük ve etkililik anahtar rol oynamaktadır.

Yaratıcılık; psikoloji, sosyoloji, tarih, sanat, eğitim, yönetim gibi birçok disiplinin yanı sıra iş dünyasından ve günlük hayatta kadar uzanan geniş yelpazede yaygın bir kullanıma sahiptir. (Amabile, 2008:101; Sullivan, 2010:505). Yaratıcılık, örgütlerde önemi günbegün artan en değerli katma değerlerden biri olarak görölmektedir. Yaratıcılığı değerli kılan sebep çıktısının yenilikçi, işlevsel ve problemleri güncel yöntemlerle çözen bir yapıya sahip olmasıdır (Runco, 2012:2-3).

Gelişen ve değişen dünyamızın paralelinde örgütlerin beklenti ve ihtiyaçları da değişmektedir. Bu bakımdan örgütlerin verimli ve etkinliğinde yaratıcılık değer taşıyan bir zorunluluktur. Dolayısıyla, örgütler için yeniliğin önemli bir kaynağı işgörenlerin yaratıcılığı olarak görölmektedir (Çekmecelioğlu, 2006:295).

Üretilen fikirlerin özgün ve etkili olması hem birey hem de grup açısından gerekli görölmektedir. Bireyler ve gruplar arası etkileşimi yaratıcı olgular ortaya çıkarmaktadır (Yeloğlu, 2007:136).

4.2. Yenilik

Yaratıcılık kelimesini daha iyi anlamak için yenilik kelimesini açıklamak fayda sağlayacaktır. Yaratıcılık ve yenilik kavramları günlük hayatta birbiri yerine kullanılmasına rağmen iki kavram yapısı ve doğası gereği birbirinden farklıdır. Yenilik farklı bir şey üretmek veya yapmak olarak yeni bir şeyi uygulamaya yönelik

çıktı fikrini içermektedir (Vygotsky, 2017:53). Dolayısıyla yenilik, yaratıcılığın bir sonraki adımı olarak karşımıza çıkmakta ve söz konusu fikrin uygulanması ya da eyleme geçirilmesidir. Yani, yaratıcılık yeni bir düşünce ve fikir üretmek iken yenilik üretilen fikrin pazarlanabilir yeni bir ürüne, yeni hizmete veya yeni bir üretime dönüştürülmesidir (Şimşek, 1996, 317). Yaratıcılık bireysel seviye faktörü olarak uygulanırken yenilik, en iyi organizasyonel analiz düzeyinde uygulanmaktadır (Hulpke, 2019:1). Yenilikçiliğin ruhunda yaratıcılık vardır. Yenilik, yaratıcılığın nihai çıktısıdır.

4.3. Yaratıcılık Kavramının Boyutları

Balay'ın yaratıcılık kavramı üzerine yaptığı çalışmasında örgütsel yaratıcılığı, bireysel, yönetsel ve toplumsal olmak üzere üç alt boyutta incelenmiştir (Balay, 2010:43). Bireysel boyut, kişinin sahip olduğu yetenekleri ortaya çıkarabilme, kendi potansiyelini gerçekleştirebilme süreci olarak gösterilmektedir. Yönetsel boyut, yöneticilerin uygun koşulları ve uygun örgüt iklimini sağlandığında, çalışanların yaratıcı potansiyel sergilemesi olarak gösterilmektedir. Toplumsal boyut ise, toplumsal yapının ve sosyal iklimin yaratıcılığa imkan vermesi ve motivasyon sağlaması ile özgür bir ortamda bireysel yaratıcılığın gün yüzüne çıkması olarak belirtilmektedir.

4.4. Bireysel Yaratıcılık Kavramı ve Bileşenleri

Günümüz örgütleri değişen çevre koşullarına uygun yanıt verebilmeleri için birtakım donelere sahip olması gerekmektedir. Örgütler dinamik bir çevrede meydana gelen değişikliklere yaratıcı ve yenilikçi çözüm sunarak yanıt verme ihtiyacı duymaktadır. İşgörenler, örgütlerin bu ihtiyaçlarını karşılamada en değerli kaynaklarından birini oluşturmaktadır. İşgörenlerin etkin, etkili ve yaratıcı performans gösterebilmeleri için yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları sergilemesi gerekmektedir (Nayak, 2008: 421). Yenilikçi ve yaratıcı iş davranışı oluşturulmasında çalışanların bireysel yaratıcılık performansları değer taşımaktadır. Bu sebeple, değişen dünya koşullarına uyum sağlamada çalışanların bireysel yaratıcılığının kilit rol oynadığı söylenebilir. Organizasyonel yaratıcılığı teşvik etmek ve cesaretlendirmek için önerilen ilk adım, bireysel yaratıcılığın desteklenmesidir (Hulpke, 2019:1).

Bireysel yaratıcılık, birey tarafından özgün ve faydalı fikirler üretilmesi olarak ifade edilmektedir (Amabile, 1998:126). Bireysel düzeydeki yaratıcılık, bireyin alışılmışın dışında faydalı ve kullanışlı fikirler ile iş süreçleri, ürünler, prosedürler ve/veya hizmetler üretmesi anlamına gelmektedir (Amabile, 1996: 1115). Başka bir tanımda ise, bireyin hayalini gerçekleştirmesi, zihninde olanları harekete geçirmesi, varsayımlar geliştirmesi, mevcut/olası problemin farkına varması ve sorunlara özgün/kullanışlı bir görüşü veya kavramı ortaya çıkarması olarak tanımlanmaktadır (Kaplan, 2018:47).

Yaratıcılık, sıradanlıktan sıradışılığa uzanan bir menzildir (Smith, 2000: 111). Yaratıcı bireyler özgün, uyarlanabilen ve kullanışlı ürün ve fikir üretmektedir. Yaratıcı bireyler, zaman içinde bir etki alanında değişiklikler meydana getirmektedir (Gehani, 2011:84).

Bireysel yaratıcılık üzerine psikoloji biliminde birçok yaklaşım geliştirilmiştir. Bu yaklaşımların ortak noktası, “özgünlük” ve “faydalılık” kavramlarının yaratıcılığın ayırt edici bir özelliği olarak benimsenmesidir (İraz, 2015:4).

Bireysel yaratıcılığın bileşenlerine yönelik henüz uzlaşma sağlanamamış ve bu bileşenler birçok araştırmacı tarafından farklı şekilde belirtilmiştir. Bu tanımlarda genel olarak bireysel yaratıcılığın; yaş, cinsiyet, tecrübe, yetenek, bilişsel özellikler, bireysel özellikler (özgüven, kontrol, öztayerlilik), motivasyon, sosyal etkiler gibi faktörlerden etkilendiği görülmektedir. Ancak, farklı görüşleri kapsayan ve ortak eğilimleri içeren görüşler; genel zekayı içeren bilişsel yetenekler, özel bir disiplin uzmanlığı ve yaratıcı sonuçların özneliği olmak üzere üç anahtar bileşeni içermektedir (Amabile, 1996: 5-7; 1997: 42-44; 1998: 78-79; Gehani, 2011:84).

Bilişsel yetenekler: yaratıcı düşünce için birtakım becerilerin olması gerekmektedir. Bunlar; belirsizlikte yüksek tolerans, kendine bağımlılık ve bağımsızlık, sosyal onay için endişesizlik, mücadele etmek, risk almak ve aranacak keşifsel bilişsel stil veya sezgisel bir sorun hakkında yeni bakış açılarıdır. Bu özelliklere sahip olan kişilerin, öğrenme ve tecrübe ile bireysel yaratıcılık becerisini geliştirebileceği ifade edilmektedir.

Özel bir disiplin uzmanlığı: yaratıcı bireylerin özel bir alanda tecrübe kazanmasıyla bireysel yaratıcılık becerisi gelişmektedir. Bilginin kazanılması ve uygulanmasında bireysel yeteneklerin yanı sıra teknik uzmanlığın yaratıcılığın temelini oluşturduğu savunulmaktadır.

Yaratıcı sonuçların özelliği ve cesaret; gerçek yaratıcı çıktıların genellikle öznel ve durumsal bir performans olarak algılanmasıdır. Bireyin yaptıklarının arkasında durması ve farklı ve öznel olduğunu belirtme cesaretini göstermesidir.

4.5. Bireysel Yaratıcılık İle İlgili Kuramlar

Bu bölümde yaratıcılığın yapısı ve doğasını anlamak amacıyla bazı bilim insanlarının kuramlarına kısaca değinilmiştir. Bu başlıkta özetlenen olan kuramlar; Psikoanalitik Kuram, Gestalt Kuram, Bilişsel-Gelişimsel Kuram, Çağrışım Kuramı, Faktöriyalist Kuram, Hümanist Kuram (İnsancıl Kuram) ve Algı Kuram'dır.

Psikoanalitik Kuram; Freud psikanalitik açıdan yaratıcılığı sorunlara yönelik çekici, ikna edici ve anlamlı özellikler taşıyan imgesel ürünler yaratarak yeni ve geçerli çözümler bulabilme yeteneği olarak tanımlamıştır. Freud'a göre yaratıcılık, çocuklukta başlayan oyunun devamı olup yaratıcı kişi, doyuma erişmemiş bilinçaltı enerjilerine çıkış yolu bulmak için gerçek dünyasından ayrılarak düşlerine sığınmaktadır (Akgümüş, 2018:2). Psikoanalitik kuram, insan davranışlarının bilinç ve bilinçaltı süreçlerle birlikte incelenmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu kurama göre yaratıcılığın, insanın bilinçaltına itildiğini ve uygun ortam oluştuğunda duygularının aniden ortaya çıktığı özgün bir süreç olarak açıklanmaktadır (Collins, 1999; 297).

Gestalt Kuram; Gestalt Kuramı yaratıcılığı, çözülmesi gerekli olan sorunları ya da zorlukları yeni bir bütün olarak ele almaktadır. Yaratıcı sürecin gerçekleşmesi için düşünce sürecinin parçalara ayrılması ve yeniden yapılandırılarak keşfedilmesi gerektiği savunmaktadır (Onur, 2018:150). Yaratıcı düşünce yönetimi için sorunlar yeniden yapılandırılmalı, önemli ve önemsiz yerlerinin ayrıştırılmalı ve yapısal doğruluk çerçevesinde konu ele alınmalıdır (Argun, 2012: 22-23).

Bilişsel-Gelişimsel Kuram; Bilişsel Kuram, yaratıcı düşüncenin dinamik ve esnek bir yapıya sahip olduğunu ve bilişsel süreçlerin sonucunda oluştuğunu belirtmektedir (Hanna, 2001:257). Bilişsel kuram, yaratıcılığı bir problem çözme süreci olarak görmekte ve zekâ ile ilişkili olduğunu savunmaktadır. Bu kuram yaratıcı ürünün bilişsel öğrenme, geçmiş deneyimler ve yakın çevrenin etkileşimi sonucu oluştuğunu ifade etmektedir.

Çağrışım Kuramı; bu kuram yaratıcı düşünceyi çağrışım ile açıklamaktadır. Şöyle ki bilginin temeli tecrübe ve çağrışıma dayandırılmakta olup bireysel farklılıklar

önemsenmektedir. Bireyde gerekli çağrışım öğelerinin varlığı yaratıcılığa zemin hazırlamaktadır (Çoban, 1999: 52). Bilgi ve deneyimlerin çağrışım ile harmanlanması yaratıcı düşünce potansiyelini artırması olarak yorumlanmaktadır.

Faktöriyalist Kuram: J. P. Guilford, yaptığı faktör analizi çalışmaları sonucunda zekanın üç boyuta sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bunlar; işlemler, içerik ve ürünler olarak belirlemiştir (Vernon, 1984:438). İşlemler boyutunda, bireyin zihinsel faaliyetlerini ne gibi işlemlerle yürüttüğü ele alınmaktadır. Bu işlemler; bellek, bilişsellik, ıraksak düşünme, yakınsak düşünme ve değerlendirme süreçleridir. İçerikler boyutunda, zihinsel işlemlerin ne tür materyaller kullanılarak yürütüldüğü ele alınmıştır. Bu materyaller; şekiller, semboller, anlamlar ve davranışlardır. Ürünler boyutunda ise, bireyin bilgileri nasıl kavradığı ve ne tür cevaplar verdiği incelenmektedir. Bu boyutlardan sadece birinin olmaması halinde zihinsel etkinliğin düşünülemeyeceği ifade edilmektedir (Tezci, 2002:84).

Hümanist Kuram (İnsancıl Kuram): Hümanist Kuram'a göre, uygun koşullar ve zaman sağlanırsa her insanın yaratıcı ürünler ortaya koyabileceğini savunmaktadır. Çünkü, yaratıcılık istenilen davranışlardan oluşmakta olup her insanın doğuştan yaratıcılık özelliğine sahip olduğu belirtilmektedir (Bender, 2006: 53). Bu kuramda, bireyin kişilik özellikleri ile bilinçli olarak ortaya koyduğu tavrının önemine vurgu yapılmaktadır.

Algı Kuram: Algı Kuramı yaratıcı düşünceyi, bir objeye farklı bakış açısı ile bakabilmeyi sağlayan algısal bir süreç olarak açıklamaktadır (Bender, 2006: 53). Yaratıcı düşünce için güdülenme ve dış dünya ile ilişki kurma ihtiyacı algısal açıktan kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Gürbüz, 2004:17).

Sonuç olarak “Yaratıcılık doğuştan gelir” düşüncesini benimseyenlerin olmasına rağmen, bireysel yaratıcılık kuramlarının yaratıcılık becerisinin zamanla kazanılabileceği ve geliştirilebileceği anlaşılmaktadır. Konuya ilişkin yapılan çalışmalar ise bireysel yaratıcılığın; sosyal çevrede şekillenebileceği, kazanılabileceği, geliştirilebileceği ve iyileştirilebileceğini ortaya koymaktadır (Naktiyok, 2004: 163).

4.6. Bireysel Yaratıcılığı Engelleyen Faktörler

Yaratıcılığı engelleyen faktörler; bireysel faktörler, örgütsel faktörler ve toplumsal faktörler olarak gruplandırılmıştır (Samen, 2008: 370; Ceylan ve Savi, 2003). Aşağıda bu faktörler açıklanmıştır.

4.6.1. Bireysel Faktörler

Bireyde doğuştan gelen veya sonradan edinilen yaratıcılık potansiyelini sınırlayan bazı engeller mevcuttur. Bu engeller, aslında bireyin kendi kendine koyduğu ve rutinin dışına çıkmak istememesinden kaynaklanmaktadır. Yaratıcılığı engelleyen bireysel özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Doğan, 2010: 178; Şen, Yılmaz ve Gürdoğan, 2013:4):

- Kendine güvensizlik,
- Eleştirilme korkusu,
- Sürekli uyma davranışı gösterme,
- Sabırsızlık, sonuca çabuk ulaşma isteği,
- Problemlere yoğunlaşamama,
- Motivasyon eksikliği,
- Düşünsel düzlemdeki çelişkiler,
- Yeni fikirlere direnç,
- Savunma mekanizmaları,
- Bireyin refahına olan düşkünlüğü,
- İçsel özgürlükten yoksun olma,
- Çalıştığı konu veya alan hakkında yeterli bilgi sahibi olmama,
- Korku, kuşku ve belirsizliklerin hayatın yönlendiricileri olması,
- Hata yapmaktan, yenilmekten ve alay edilmekten korkma,
- Hırsı olumlu yönde kullanamama,
- Belli bir otoriteye bağımlı olma,

- Aşırı mükemmeliyetçi olma,
- Eğitim ve öğretim hayatında akıl ve mantık ağırlıklı bir sistemden geçmiş olma.

Yaratıcılığı engelleyen bireysel özellikleri incelediğimizde özyerliliği düşük olan bireyi işaret ettiği anlaşılmaktadır.

4.6.2. Örgütsel Faktörler

Yaratıcılığı engelleyen örgütsel faktörler incelendiğinde, örgüt tasarımıyla ilgili ve/veya beşerî faktörlerden kaynaklandığı görülmektedir. Bunlar; baskıcı, hiyerarşi ile donatılmış bir örgüt (Ceylan ve Savi, 2003:154), değişime direnen bir yönetim, eski modellerin baskısı ve bunlara eklenen hiyerarşi, yöneticilerin astlarına güvensizliği, yöneticilerin olumsuz tutum ve davranışları (Karacabey, 2011:19), iş yükünün oluşturduğu baskı, işin zor oluşu ve katı yönetim uygulamaları (Kılınç, 2018:72) olarak karşımıza çıkmaktadır.

4.6.3. Toplumsal Faktörler

Toplumsal değerler ve dengeler, inançlar ve ideoloji vb. bir takım sosyo-kültürel özellikler yaratıcı düşünmeyi hem olumlu bir etki oluşturarak desteklemekte hem de olumsuz etki yaparak engellemektedir. Yaratıcılık ve yenilik toplumlarda bazen şaşırtıcı, bazen güvensizlik, bazen de dengeleri sarsan neticeler yaratabilmektedir. Normlara ve toplumsal uyuma aşırı değer verilen değişimin ve yeniliğin hoş karşılanmadığı baskıcı bir toplumda yenilik ve yaratıcılık engellenmektedir. Yaratıcılıkta toplumsal engelleri Sungur şöyle sıralamıştır: (Sungur, 1992: 253)

- ❖ Fantezi ve hayal kurma zaman kaybıdır, belki de çılgınlıktır.
- ❖ Oyun; sadece çocuklar içindir.
- ❖ Sorunlar, matematik düşünce ya da çok fazla para ile çözülür.
- ❖ Akıl- mantık- sayılar- yararlılık- başarı, iyidir.
- ❖ Sezgi- heyecanlar- saçma düşünce- yanılma- başarısızlık, kötüdür.

4.7. Pygmalion Algısı ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisinin Yönetsel Boyutu

Pygmalion algısı ve yaratıcılık her ne kadar örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasını ve rekabet üstünlüğü sağlamasını mümkün kılan birbirini tamamlayıcı kavramlar olarak görülse de kavramların ilişkisine yönelik yazında pek fazla çalışmaya rastlanmamıştır. Bu başlık altında Pygmalion algısı ve yaratıcılık ilişkisini inceleyen araştırmalara değinilecektir.

Günümüz organizasyonları ekonomik, politik, siyasi, teknolojik, uluslararası ilişkiler, bilim vb. gibi birçok dış faktörlerden dolayı hızlı dinamik bir çevreye sahiptir. Örgütsel anlamda yaratıcılık, organizasyonların uzun dönemde yaşamlarını sürdürmesi ve başarılı olması, mevcut durumunu koruyabilmesi veya geliştirebilmesi için önem taşımaktadır (Martin ve Terblanche, 2003; Lin ve Chen, 2007; Zhou ve Shalley, 2008).

Amerikan Yönetim Birliği tarafından yapılan bir çalışmada “21. yy.’da hayatta kalmak için ne yapmalıyız? sorusuna araştırmaya katılan 500 CEO, “yaratıcılık ve yenilik” cevabını vermiştir (Hsu, 2009:2). Teknolojik gelişmelerle bilgilerin yoğun ve karmaşık olduğu çağımızda, örgütlerin başarısı sahip olduğu insan gücünün kabiliyeti ile doğrudan ilişkilidir. Örgütlerin proaktif olması, yeni ürün ve hizmet geliştirmesinde yüksek performans göstermesi yaratıcı düşünceye sahip ve bunu hayata geçirebilen çalışanları sayesinde mümkün olmaktadır. Çünkü uygun bir örgütsel iklim ile çalışan yaratıcılığı desteklendiğinde, çalışanların problem çözme becerilerine ve performansına değerli katkılar sağlamaktadır. Yaratıcılığın oluşmasından bireysel yetenekler, örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaya yardımcı olmakta ve yüksek performans elde etmeye temel sağlamaktadır (Ghosh, 2014:1141). Örneğin, çalışanlar yaratıcılıklarını sergilediğinde eski sorunları gözden geçirip yeni çözüm yolları bulmaya çalışacaktır. Bu sayede çalışanlar, örgütün sonraki gelişimi ve mevcut uygulamaları için önemli yeni materyal ile özgün ve kullanışlı ürün, fikir ya da süreç önerir. Bunların bir sonucu olarak, hem örgütün gelişimi için yeni yöntemler geliştirilmiş hem de bu hizmetten yararlanan tüm tarafların ihtiyacını karşılayan optimal seviyede yeni ve yaratıcı hizmetler elde edilmektedir.

Teorik olarak bireysel yaratıcılık ile örgüt kültürü ve liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu savunulmaktadır (Pratoom, 2010:1065, Gubta, 2014:1-2). Liderin yaratıcı bir örgüt iklimi oluşturması ve çalışanların ihtiyacı olan kaynakları sunması yaratıcılığın

oluşmasını güçlendirmektedir. Bu sayede çalışanların, yaratıcı düşünme becerisi gelişmekte ve çalışanların yaratıcılık performansları artmaktadır (Yılmaz, 2010:146). Bunun bilincinde olan liderler bireysel yaratıcılıkta büyük fark yaratmaktadır (Gehani,2011:83).

Liderler çalışanların davranışlarını şekillenme potansiyeline sahiptir (Tierney, 1999: 595-596, Arslan, 2019:790). Yöneticilerin olumlu tutum ve davranışları, çalışanların hem yüksek performans göstermelerini hem de yaratıcılık becerilerini desteklemektedir (Mushtaq, 2016: 41). Araştırmalar, yöneticinin yüksek beklentilerinin çalışanlar tarafından algılanması ile oluşan Pygmalion algısının yaratıcılığın teşvik edilmesi amacıyla da kullanılabileceğini göstermiştir (Tierney, 2004:415). Yöneticilerin astlarına yönelik yaratıcılık beklentisi seviyesi, çalışanların yaratıcılık becerisini destekleyici yönetici davranışları sergileme derecesini belirlemektedir. Yöneticinin bu tür davranışları, çalışanların yaratıcı performans göstermelerini etkileyen ve çalışanların bireysel yaratıcılıklarına olan yargılarını şekillendiren bir araç olarak görülmektedir (Tierney, 2004:415). Bu bakımdan Pygmalion algısı, bireysel yaratıcılığın gelişmesini destekleyen ve besleyen bir yönetim enstrümanı olarak düşünülmektedir. Dolayısıyla, kişinin yaratıcılık yeteneğine sahip olduğuna inanması, kişinin daha özgün fikirleri takip etmesine ve sorunları yaratıcı bir şekilde çözmeye çabasına motive olmasına yol açmaktadır.

Bireysel yaratıcılığın gelişim sürecinde dış etkenlerden beslenen hususların yanında içsel motivasyon ve kendi kendine liderlik gibi bireysel faktörler ön plana çıkmaktadır. Ayrıca, yaratıcılık yetenekleri konusunda yüksek özgüvene sahip bireylerin bilişsel kaynaklarını daha odaklı ve etkili bir şekilde kullandıkları görülmektedir (Mumford, 1993: 125).

Diğer yandan, astlarının yaratıcı performans göstermelerini teşvik etmek isteyen liderin, teknik bilgisinin yanında bazı becerilere de sahip olması gerekmektedir. Çünkü, liderin astların algıları üzerinde çok güçlü ve doğrudan doğruya etkisi vardır (Amabile, 2004:679). Amabile'ye (1983, 1997) göre lider, uygun davranış sergileyerek, uzmanlığını kullanarak, yaratıcı düşünme becerisini destekleyerek ve iş motivasyonunu sağlayarak çalışanların yaratıcılığını geliştirebilir. Bu kazanımları sağlamada içsel motivasyon önemli rol oynamaktadır.

Yöneticilerin sahip olduğu kaynakları etkili bir şekilde kullanıldığında çalışan yaratıcılığı üzerinde olumlu etki yarattığı görülmektedir. Ancak, çalışmalar

yöneticilerin astlar üzerindeki bu etki nasıl ve ne şekilde oluştuğuna dair derin bir bilgi sunmamaktadır. Dolayısıyla, lider-çalışan-yaratıcılık bağlantısı hakkında birçok soru akıllara gelmektedir. Bu kapsamda, liderin çalışanların yaratıcı performanslarını nasıl etkilediğini anlamak için Pygmalion algısı öne sürülmektedir (Hsu, 2009:3). Yani, Pygmalion algısı modeli çalışan ve lider etkileşimi ile yaratıcı sonuçlar kapsamında incelendiğinde zengin bir kavramsal çerçeve oluşturabileceği düşünülmüştür.

Pygmalion etkisi “daha fazlasını beklersen daha fazlasını alırsın” (Carmeli, 2007:37) düşüncesine dayanmaktadır. Yaratıcı olmalarını beklenen çalışanlar, yaratıcılıklarını sergilemek için gerekli örgütsel kaynakların sağlanmasını da beklemektedir. Bu durumda, liderin yaratıcılık beklentilerinin yaratıcı performansla çok güçlü bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Whiteley, 2012:822, Adil ve Ab Hamid, 2019: 61).

Yaratıcılık kuramları (Amabile, 1988; Ford, 1996), yaratıcılık beklentisinin yaratıcı performansa katalizör etki yarattığını savunmaktadır. Pygmalion etkisi, birinin performansı ya da yeteneği hakkında olumlu bir dış beklentinin hedef bireyde yüksek performans oluşturmaktadır. Yaratıcılık gibi yüksek bir zorluk ve belirsizlik gerektiren performansta (Amabile, 1988) Pygmalion etkisinin aracı bir faktör olarak daha etkili olduğu ifade edilmektedir (Sutton, 1989:948).

Konuyla ilgili Ghosh, bireysel yaratıcılığı güçlendirmenin en iyi yollarından birini kendi kendine liderlik olduğunu vurgulamaktadır. Bireyin yaratıcılık sürecinde karşılaşılabileceği zorluklarla baş etmede içsel bir güce ihtiyaç duyduğunu ve bu gücün ise kendi kendine liderlikten alındığını savunmaktadır. (Ghosh, 2014:1127). Dolayısıyla bu noktada bireyin, yaratıcı performans gösterebilmesi ve kendi kendine liderlik etmesi için bir lider tarafından yüreklendirilmesi gerektiğine dikkat çekilmektedir (Manz ve Sims, 1991: 22). Liderin bu davranışı çalışanların Galatea algılarını da beslenmektedir (Gibbs, 2017). Bir sonraki adımda çalışanların Pygmalion algısı, yaratıcılık potansiyellerinin ortaya çıkarmasına aracılık etmektedir.

Hsu ve Fei'nin çalışmasında, tez danışmanının yaratıcılığı destekleyici davranışları tez çalışması sürecinde olan öğrencilerin yaratıcı performans düzeylerini arttırdığı saptanmıştır (Hsu, 2009:3). Çalışmada, tez danışmanının yaratıcı bir tez beklentisi danışanlar üzerinde Pygmalion algısı oluşturarak danışanların yaratıcılık performansını desteklenmiştir. Danışman bu algıyı öğrencilerine daha fazla kaynak sağlayarak, bilgi paylaşımı ve iş birliğini destekleyerek, yaratıcı hedef belirleyerek ve yaratıcı modelleme yaparak oluşturmuştur.

Tierney ve Farmer, 140 Ar-Ge çalışanı üzerinde yaptığı çalışmada çalışan yaratıcılığını ve Pygmalion sürecini arasındaki ilişkiyi incelemiştir (Tierney, 2004:413). Araştırmada, yöneticilerin çalışanlarına yönelik olumlu düşünceleri ve yüksek beklentileri çalışanların yaratıcılık becerilerinin ortaya çıkmasına zemin hazırladığı görülmüştür. Bu durum, çalışanların yaratıcılık kapasiteleri destekleyici bir etki yaratmıştır. Araştırmada Pygmalion etkisi ile yöneticinin çalışanlarının yaratıcılık becerisine yönelik olumlu ve yüksek beklentisi çalışanların yaratıcı ve yüksek performans göstermesine aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Yöneticiler çalışanların yaratıcılık becerilerini şu şekilde desteklenmektedir (Tierney, 2004:430);

- Çalışanları yenilikçi hedefler koymaya teşvik etmek,
- Başarılı olmasa bile, yaratıcı çabaları övmek,
- Meslektaşları arasında fikir paylaşımının önemini vurgulamak,
- Yaratıcı olmak
- Rol model olarak hizmet etmek,
- Çalışanlarınızın yenilikçi çalışmaları için 'Ayağa kalkın'
- Çalışanların başarısından gurur duymak,
- Yenilikçi çalışmaları genel olarak kabul etmek,
- Yaratıcılığı düzgün bir şekilde ödüllendirmek,
- Aktif olarak dış üyelerle iş etkileşimi sağlamak,
- İşle ilgili gerekli olan bilgileri ve kaynakları sağlamak,
- Çalışanları bölümler arası iletişim kurmaya teşvik etmek.

Çalışanların yaratıcılık beklentisine bakışları:

- Yaratıcı çalışma yapacağım beklentisi var,
- Günlük işlerimde yaratıcılık gereklidir,
- Sorunları yaratıcı bir şekilde çözmek için cesaretlendirildim.

Yukarıda belirtilen çalışmalar göz önüne alındığında Pygmalion algısı ve alt bileşeni olan Pygmalion liderlik bireysel yaratıcılığı destekleyen güçlü liderlik modeli olarak

düşünülmektedir. Lider beklentileri ile lider davranışları arasında yakınsal bir bağlantı vardır. Yöneticinin çalışan performansı hakkındaki olumlu öngörüsü yönetici-çalışan arasındaki olumlu davranışları desteklemekte ve işin gelişmesine yol açmaktadır (Eden, 1992: 292). Bu bakımdan, yöneticinin yaratıcılık beklentileri ile yöneticinin yaratıcılığı destekleyici davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır (Hsu, 2009:5). Yöneticinin astları üzerinde güçlü bir etkiye sahip olması bilinciyle, çalışanların başarı göstermesi yönündeki yüreklendirmenin, çalışanların bireysel yaratıcılık performansını geliştirdiği görülmektedir.



5. PYGMALİON ALGISININ ÇALIŞANLARIN ÖZYETERLİLİK VE BİREYSEL YARATICILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümde araştırmanın yöntemi ve bulgularına ilişkin bilgiler sunulmaktadır. Çalışmada, verilerin elde edilmesi konusunda anket yöntemine başvurulmuştur. Anketlerin uygulanmasında ise, yüz yüze anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan ankete ilişkin bilgiler aşağıda sunulmakta olup anket formu ekler bölümünde yer almaktadır. Uygulama sonucunda elde edilen veriler ve bu verilerin analizleri ilgili bölümlerde yer alan tablolarda ve şekillerde sunulmuştur.

5.1. Yöntem

Araştırmanın yöntemi ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkilerin araştırılması ve değişimin derecesinin belirlenmesi süreçlerini kapsamaktadır (Fraenkel ve Wallen, 2009; Karasar, 2016). Bu araştırma, Pygmalion algısı ile özyeterlilik ve bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi inceleyen ilişkisel tarama modelinde betimsel bir araştırmadır.

Araştırmanın problemi, araştırmanın konusu, araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın kuramsal çerçevesi, araştırmanın varsayımları, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın anket formu, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın kapsam ve sınırlılıkları ile verilerin analizi başlıkları altında açıklanmıştır.

5.1.1. Araştırmanın Problemi

Hızla değişen ve gelişen günümüz dünyasına uyum sağlanması için örgüt çalışanlarının rolü ve sorumluluklar da değişmekte ve çalışanlar yeni roller üstlenmektedir. Bu noktada örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmede kilit bir role sahip olan çalışanlar daha da önem kazanmaktadır.

Örgütsel faaliyetleri günümüz ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde gerçekleştirmek için insan kaynağını en etkili ve verimli şekilde kullanmak gerekmektedir. Örgütlerin ana bileşeni olan insanın verimli, etkin ve etkili çalışabilmesi özgüven, kontrol, özyeterlilik ve yaratıcılık gibi bireysel özelliklerinin desteklenmesi değer taşımaktadır.

Bunun yanında, örgüt iklimi, motivasyon, ödüllendirme, kültür, liderlik... gibi örgütsel etkiler de çalışanlar üzerinde performanslarını artırıcı olumlu etkilere sahiptir. Bu bilinçte olan yöneticilerin örgüt başarısını artıracağı kanısı güçlenmektedir.

Yönetimsel faaliyetleri gerçekleştirmek ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla çalışan yaratıcılığı ve özyeterliliği önemli bir ihtiyaçtır. Bu nedenle, yönetici-işgören ilişkileri ile örgüt motivasyonuna ve performansına katkı sağlayacak yöntemlere günbegün ihtiyaç duyulmaktadır. Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla yöneticilerin Pygmalion algısından yararlanabileceği düşünülmektedir. Eden'e göre Pygmalion etkisi, astlara yüksek performans beklentilerini ileten ve onları destekleyici bir ortam yaratan yöneticilerin, astların motivasyonları ve performans başarılarını artırıcı güce sahip olan bir yönetim davranışdır.

Bu çalışmada Pygmalion algısının çalışanların özyeterlilikleri ve bireysel yaratıcılıkları üzerindeki etkileri incelenecektir.

Araştırmanın problem cümlesi; "Pygmalion algısının çalışanların özyeterliliği ve yaratıcılığı üzerinde anlamlı bir ilişki var mı? Pygmalion algısının çalışanların özyeterliliği üzerindeki etkisinde bireysel yaratıcılık aracı etkiye sahip midir?" olarak belirlenmiştir.

5.1.2. Araştırmanın Konusu

Çalışanların kendilerinden beklenen durumları gerçekleştirebilmeleri için öncelikle kendi özyeterlilikleri ve yaratıcılıkları ile ilgili düşünceleri olumlu yönde olmalıdır. Çalışanların kendilerine dair düşünceleri olumsuz ve inançları düşük ise onları motive edecek ve yapabileceklerine inandıracak üstlere (liderlere) ve onları harekete geçirecek güdülere ihtiyaç vardır. Bu çalışmada, sağlık sektöründe Pygmalion algısının oluşumunu ve bu algının sağlık çalışanlarının özyeterliliği ve bireysel yaratıcılığı üzerindeki etkilerini sorgulamak araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

5.1.3. Araştırmanın Amacı

Örgüt türü, tasarımı ve yönetim biçimleri farklılık göstermesine rağmen örgütler, ana ögesi olan "insan" üzerinde odaklanmaktadır (Budak, 1994:60). Çalışanlar, örgüt başarısının anahtarı konumundadır. Sağlık hizmetlerinin ana ögesi olan sağlık

Çalışanları, hizmet sektörünün değerli bir üyesidir. Bu nedenle, çalışanların başarısı, sağlık sektörünün gelişimine de önemli ölçüde katkı sağlayacaktır. Sağlık hizmetleri doğası gereği dinamik bir yapıya sahiptir. Ortaya çıkan yeni durumlara günün ihtiyaçlarına uygun bir şekilde hızlı, etkin ve etkili çözümle sağlamasında işęörenler ve yöneticiler arasındaki doğru etkileşim oldukça önem taşımaktadır. Yöneticilerin liderlik ve temel yönetim becerilerini gelişirmesi ve davranışa dönüştürmesi çalışan motivasyonu ve performansı açısından değer taşımaktadır. Yöneticiler/liderler, çalışanların özyeterliliği ve yaratıcı ve yenilikçi davranış sergileme potansiyelini açığa çıkarması ile çalışanların motivasyonları ve performansları artmaktadır. Bu durum örgütsel amaç açısından büyük bir kazanç olacaktır. Bu nedenle, çalışanların özyeterliliğine ve yaratıcılığına katkı sağlayan bazı yönetim yaklaşımlarının uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Pygmalion etkisi (algısı) bu yaklaşımlardan biri olarak düşünölmektedir. Kavram, bir kişinin performansı veya yetenekleri hakkında olumlu dış beklentilerin bireyi motive etmesi ile kendilerinden beklenen davranışa yönelik daha fazla çaba harcanmasını sağlamakta ve yüksek performansı göstermesine yol açacağı şeklinde tanımlanmaktadır.

Özyeterlilik ve bireysel yaratıcılık sürecinin Pygmalion algısı kapsamında incelenmesi ve çeşitli çalışmalar ile ilişkisinin açığa çıkarılması yönetim yaklaşımları açısından önemli bir gerekliliktir. Bu araştırma, sağlık sektöründe işęören motivasyonuna ve performansına katkı sağladığı düşünölen Pygmalion algısını ortaya çıkarmayı, Pygmalion algısının oluşumunu ve bu etkinin çalışanların özyeterliliği ve bireysel yaratıcılığı üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmayı, değişkenlerin bu etkideki aracılık rolünü belirlemeyi, özyeterlilik ve bireysel yaratıcılık ile Pygmalion algısının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

5.1.4. Araştırma Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın bu kısmında, çalışmanın amacına uygun olarak Pygmalion algısının (performans faktörü ve potansiyel faktörü) alışanların özyeterliliği ve bireysel yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik oluşturulan amaçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler ortaya konmuştur:

Ana Hipotezler:

H1: Sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları ile bireysel yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H2: Sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları ile çalışan özyeterliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H3: Sağlık çalışanlarının Pygmalion algılarının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde özyeterlilik aracı rol oynar.

H4: Sağlık çalışanlarının Pygmalion algılarının özyeterlilik üzerindeki etkisinde bireysel yaratıcılık aracı rol oynar.

H5: Sağlık çalışanlarının özyeterliliği ile bireysel yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Alt Hipotezler:

H6: Sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H7: Sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

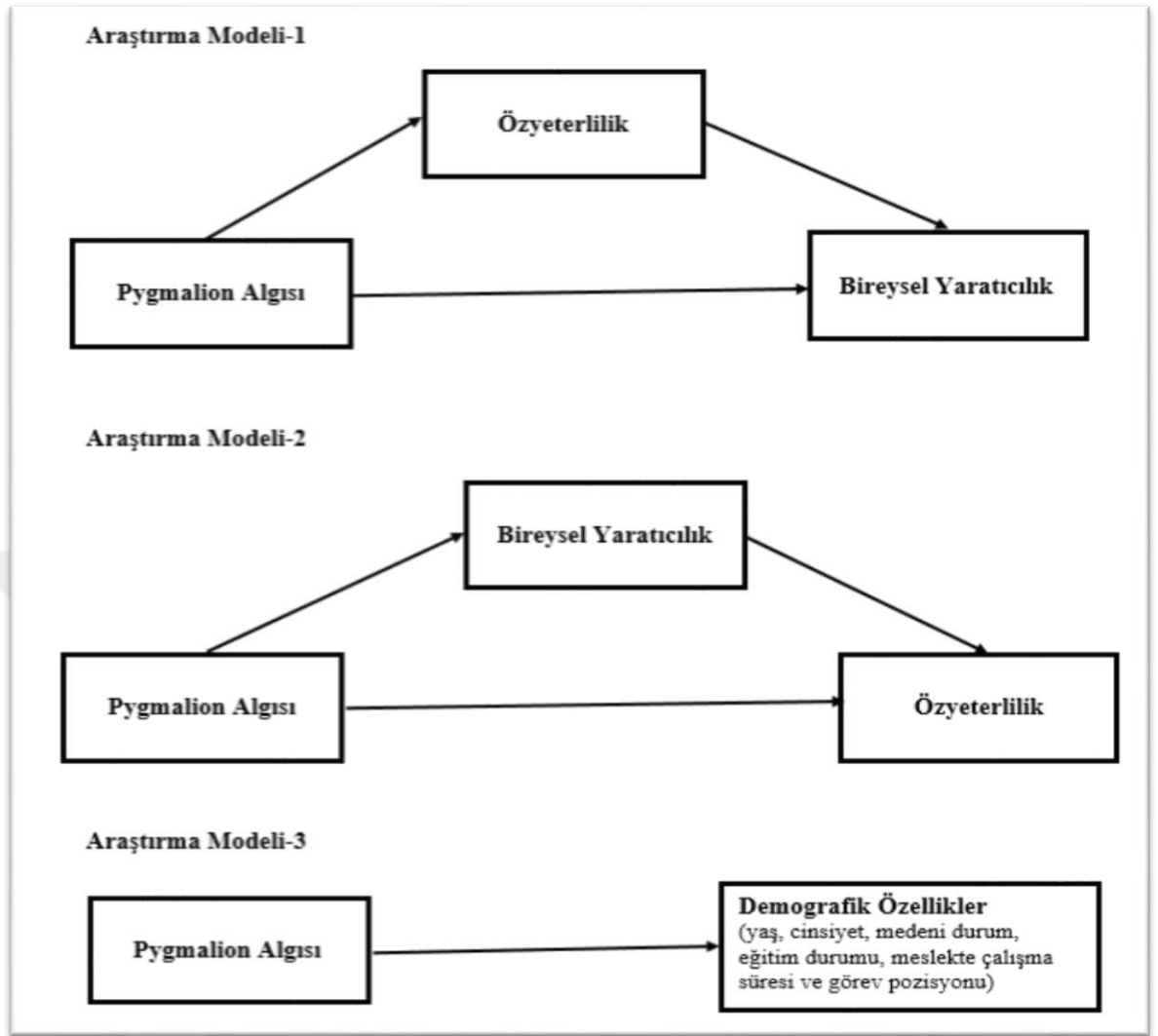
H8: Sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H9: Sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H10: Sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile mesleki tecrübe yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H11: Sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile görev pozisyonu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 5.19’da görülmektedir.



Şekil 5.19. Araştırma Modelleri

5.1.5. Araştırmanın Önemi

Sağlık sektörü doğası gereği dinamik bir yapıya sahiptir. Günün ihtiyaçlarına belirli koşullar altında etkili ve hızlı yanıt verebilen esnek bir yapıya sahip olmalıdır. Sağlık kurumları farklı disiplinlerde birçok meslek mensubu yakın iş birliği içinde çalışmaktadır. Farklılık gösteren bu çalışan profilini ve beklentilerini örgüt amaçları doğrultusunda yüksek motivasyon sağlanarak performans gibi önemli çıktılar elde edilerek yönetilmesi gerekmektedir.

Yönetim biliminde “en iyi uygulama” gibi bir yaklaşım mevcut olmamakla birlikte (Çınaroğlu, 2012;80), yapılan araştırmalarda bazı yöneticilerin astlarının performanslarını artırıcı yönde davranış sergilediği bazı yöneticilerin ise astların

potansiyelinden daha düşük performans göstermeye itecek davranışlar sergilediği görülmektedir (Yücel, 2013:113)

İşgörenlerin hem bireysel beklentilerinin yüksek olmasının hem de üstlerin çalışanlara yönelik beklentilerinin yüksek olmasının iş motivasyonu ve iş tatmini açısından önemli olduğu belirtilmektedir (Sezgin 2018:122). Yöneticiler, çalışanlarını görevlerini yapabileceklerine inandırabilme konusunda kritik rol oynamaktadır. Bu nedenle, yönetici-işgören ilişkileri ile örgüt motivasyonuna ve performansına katkı sağlayacak yöntemlere gün geçtikçe daha fazla değer kazanmaktadır. Yöneticiler, çalışan potansiyelini en üst düzeyde tutacak yeni veya eski yönetim yaklaşımlarını günün ihtiyaçlarına göre kullanmalı ve yönetim biçimini zenginleştirmelidir.

David C. McClelland ve John W. Atkinson motivasyon ve beklenti arasındaki ilişkiyi çan eğrisi ile anlatılmıştır. Yani, motivasyonun ve çabanın derecesi başarı beklentisi %50'ye erişene kadar artış gösterdiğini vurgulamakta ve daha sonra başarı beklentisi artmaya devam etse bile motivasyonda düşüş başlamaktadır. Hedefe ulaşmanın ya kesin ya da imkansız olduğu görüldüğünde hiçbir motivasyon tepki uyandıramamaktadır (Livingston, 1988:127). Bu nedenle, çalışanları harekete geçirecek yeni veya farklı yöntemler önem taşımaktadır.

Diğer yandan beklenti teorileri; kişinin belli bir amaca yönelik davranışlarını belirleyen motivasyonun, bu davranışlar sonucunda elde edeceği öznel beklentileri olarak tanımlanırken (Vroom, 1964: 17, Porter ve Lawler, 1968: 165) Pygmalion etkisi, bir kişinin beklentisinin başka bir kişinin davranışları üzerinde yarattığı güçlü bir etkinin, bireyin kendinden beklenen davranışa yönelik performans sergilemesine yol açması olarak tanımlanmaktadır (Balcı, 2018:500). Bireyde oluşan bu güçlü etki ile birey kendinden beklenen davranışa yönelik motive olmakta ve daha fazla çaba harcamaktadır.

Bununla birlikte, çalışanların bireysel yaratıcılığı, özbeklentisi ve motivasyonu düşük olduğunda görevlerini yerine getirme konusunda isteksiz davranışlar sergilemekte ve bu durum düşük performans göstermelerine yol açmaktadır. Yönetici beklentilerinin artması çalışan motivasyonunu ve performansını artırmaktadır (Yücel,2013:42). Yöneticilerin olumlu ve yüksek beklentileri, çalışanları motive eden ve harekete geçiren etkili ve güçlü bir yöntem olarak görülmektedir (Eden, 1988:645).

Araştırmalar, başkalarının hedef kişiye yönelik olumlu ya da olumsuz beklentileriyle bireyin davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu ve bireylerin beklenti paralelinde davranışlar sergilediğini göstermektedir (Gündüzalp, 2019:59-60). Bu bakımdan çalışanların, kendilerinden beklenen durumları gerçekleştirebilmeleri için öncelikle özyeterlilik inançları yüksek olmalıdır. Ayrıca, bireysel farklılıklar özyeterliliği ve bireysel yaratıcılığı etkilediğinden, bireylerin Pygmalion algısının duyarlılığında da farklılık görülebilmektedir. Bu nedenle, çalışanları motive eden, harekete geçiren ve yapabileceklerine inandıran farklı yöntemler önemli bir gereksinim olarak değerlendirilmektedir.

Yukarıda bahsedilen bu ihtiyaçları karşılamak amacıyla yöneticilerin, Pygmalion algısından yararlanabileceği düşünülmektedir. Çünkü Pygmalion algısında, kişilerin davranışları beklentiler tarafından yönlendirilmekte olduğu ve sonucun olumlu veya olumsuz beklentiye göre şekillendiği ifade edilmektedir. Pygmalion etkisi, yöneticinin yüksek performans beklentisini astlarına iletmesi ve onlara destekleyici bir ortam yaratması sonucunda astların motivasyonlarında ve performanslarında artışa neden olan bir yönetim yaklaşımıdır. Ayrıca Pygmalion kavramı, beklentileri eyleme yönelten tek iş motivasyonu yaklaşımı olarak ifade edilmekte olup diğer yönetim modellerinin incelikli bir şekilde beklentiyi artırmayı savunmadığı ve iş motivasyonunun potansiyel kaynağı olmadığı belirtilmektedir (Eden, 1984:65, 1995:630). Bu bakımdan Pygmalion algısının sonuçlarından elde edilen kazanımlardan dolayı günümüz örgüt koşullarında önem kazanmaktadır.

Ülkemizde Pygmalion etkisi üzerine yapılan çalışmalar turizm, sağlık, sinema, tiyatro, banka, eğitim ve yönetim bilimleri olmak üzere birçok farklı disiplin tarafından ele alınmış olup bu çalışmalar konuya ilişkin yapılan çalışmalar başlığı altında incelenmiştir. Bu çalışmalarda hem çalışanlar hem de diğer bireylerde Pygmalion etkisinin görüldüğü saptanmıştır (Manac, 2018, Bayram, 2014, Egrik, 2007, Ergül, 1995, Bayrakçı, 2017, Balcı, 2018a, Balcı, 2018b, Sezgin, 2018, Yücel, 2013). Fakat ülkemizde bu konuya ilişkin gerekli önemin henüz verilmediği, Pygmalion etkisi ile ilgili çalışmaların özellikle yönetim biliminde sınırlı sayıda olduğu, sağlık yönetimi biliminde ise yalnızca bir çalışma (Sezgin, 2018) olduğu tespit edilmiştir. Pygmalion etkisine yönelik çalışmaların yurt dışında oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bunun nedeni, Pygmalion etkisinin hem çalışanların hem de yöneticilerin örgütsel performansını ve motivasyonunu artırıcı etkisinin yanında; çalışanların

özyeterliliklerini, bireysel yaratıcılıklarını ve yöneticilerin liderlik becerilerini geliştirmesi gibi birçok kazanımlarının olması olarak değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, gerek yönetim bilimleri alanında gerekse diğer disiplinlerde Pygmalion algısı, özyeterlilik ve bireysel yaratıcılık ile ilgili yapılacak olan çalışmalara katkı sağlaması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, kişisel farklılıklardan dolayı özyeterliliğin ve bireysel yaratıcılığın gelişime açık bir yapıda olması, bu yapının incelenmesinin önemini artırmaktadır. Bugüne kadar Pygmalion algısına ilişkin yapılmış çalışmalarda sağlık çalışanları ve üst düzey yöneticilerine yönelik Pygmalion algısının özyeterlilik ve bireysel yaratıcılık üzerine etkilerini inceleyen herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu durum, Pygmalion algısının belirtilen evren üzerinde gerçekleşip gerçekleşmeyeceği hususunda merak uyandırmıştır. Araştırmamız bu konuda yapılacak araştırmalara veri sağlaması açısından önem taşımaktadır. Çalışmanın kuramsal katkısı Pygmalion Tutum İndeksi, Özyeterlilik Ölçeği, Yaratıcılık Ölçeği'nin ilk defa bir arada kullanılarak bütüncül bir modelde incelenmesidir.

“Yöneticilerin astlarına nasıl davrandıkları, onlardan ne bekledikleri ile ilgilidir.”

J. Sterling Livigston, 2002

5.1.6. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şu şekildedir;

- Araştırma çerçevesinde ulaşılabilecek örneklemin, araştırma evrenini temsil ettiği ve katılımcıların veri toplama formlarını yanıtlarken tarafsız ve dürüst davrandıkları varsayılmıştır.
- Tespit edilen evrenin Pygmalion algılarını gerçekçi bir biçimde yansıtacağı varsayılmıştır.
- Kullanılacak ölçeklerin konuya ilişkin tüm detayları kapsadığı varsayılmıştır.
- Tespit edilen evrenin Pygmalion algısı kapsamında, çalışanların özyeterlilikleri ile bireysel yaratıcılıklarının geliştirilmesi yönetim fonksiyonlarının iyileştirilmesi ve geliştirilmesine pozitif etki ettiği varsayılmıştır.

5.1.7. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırma, bir kamu kurumunda yapıldığı için bu kamu kurumunda görev yapmakta olan çalışanların görüşleri ile sınırlı olup genellenemez. Çalışmanın veri toplama aşaması, COVID-19 vakalarının Türkiye’de tesbit edilmediği dönemde gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla salgının başlangıcı, ilerleyen zamanları ve sonrasında katılımcılardan veri toplanamadığı için Pygmalion algısı özyeterlilik ve biesel yaratıcılık düzeyleri bu dönemlere göre farklılaşıp farklılaşmadığı değerlendirilememiştir.

5.1.8. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Sağlık çalışanı, toplum sağlığının geliştirilmesi, korunması veya iyileştirilmesi ile uğraşan insanlar olarak tanımlanmaktadır (Adams, Orvill, Dal Poz, Shengelia vd., 2003: 276; Diallo, Zurn, Gupta, Dal Poz, 2003) Dünya Sağlık Örgütüne göre sağlık çalışanı, birincil amacı sağlığı iyileştirmek olan eylemlerde bulunan tüm kişiler olarak tanımlanmaktadır (WHO, 2006:2). Bu kapsamda araştırma evrenini, sağlık hizmeti veren bir kamu kurumunun farklı birimlerinde görev yapmakta olan toplam 4365 sağlık çalışanı oluşturmuştur. Fakat kurumda daha önce taşeron işçi olarak görev yapmakta iken Devlet Memurları Kanuna göre 4/D statüsü alan kamu işçileri hizmet sunumu farklılığından dolayı çalışmaya dahil edilmemiştir.

Araştırmanın örneklemini ise evreni bilinen örneklem formülünden yararlanarak %95 güven düzeyinde %5 hata payı ile saptanan 354 çalışan oluşturmuştur.

Örneklem seçimi aşağıdaki hesaplama yapılarak belirlenmiştir (Demir, 2019:17).

$$n = (Nt^2 pq) / (d^2 (N-1) + t^2 pq)$$

n : Örneklem alınacak birey sayısı

t : Belirli serbestlik derecesinde ve saptanan yanılma düzeyinde t tablosunda

bulunan teorik değer: 1.96

p : İncelenen olayın görülüş sıklığı (olasılığı): 0.50

q : İncelenen olayın görülmeme sıklığı: 0.50

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen örnekleme hatasıdır 0.05 (%95 güvenirlikle)

N: Evren: 4365

α : hata:0,05

$$n = (4365 * 1.96 * 1.96 * 0.5 * 0.5) / [(0.05 * 0.05)(4365 - 1) + (1.96 * 1.96 * 0.5 * 0.5)] = 354$$

Çalışma için belirlenen örneklem sayısı 354'dür. Araştırmanın güvenilirliğini artırmak ve hatalı/eksik geri dönüşlerin olabileceği ihtimaline karşı 500 anket formu dağıtılmış bunlardan 410'si cevaplandırılmış ve içerisinde değerlendirilebilir nitelikte olan 385 anket istatistiksel analiz için veri seti olarak kullanılmıştır. Ayrıca, 25 anket, tüm soruların yanıtlanmaması ve / veya bazı soruların hatalı işaretlenmesi nedeniyle değerlendirme dışı bırakılmıştır.

5.1.9. Araştırma Anket Formu

Araştırmada veriler, birinci dereceden veri toplamada yaygın olarak kullanılan bir yöntem olan “anket yöntemiyle” toplanmış olup anket çalışmaya katılmaya gönüllü olan kişilere elden dağıtılmıştır. Araştırmada kullanılan Ek-1'deki anket formunun oluşturulmasında konu ile ilgili kapsamlı bir alanyazın taraması yapılmıştır. Ankette Kişisel Bilgi Formu, Pymalion Tutum Ölçeği, Özyerlilik Ölçeği ve Bireysel Yaratıcılık Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Anket toplamda 49 önermeden oluşmaktadır.

Kişisel Bilgi Formu: Yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, mesleki tecrübe yılı ve çalışılan pozisyon olmak üzere demografik özelliklerle ilgili 6 sorudan oluşmaktadır. Araştırmacı tarafından hazırlanan bilgi formunun anlaşılabilirliğini test etmek için seçilen evrende görev yapmakta olan 5 uzmandan ve 5 çalışandan görüş alınmış, 4 soruda iyileştirme yapılarak formun daha anlaşılır olması sağlanmıştır.

Pymalion Tutum Ölçeği: Olumlu ve yüksek dış beklentilerin çalışanlar üzerinde etkisini saptamak amacıyla Dov Eden tarafından geliştirilmiş olup on ifadeden oluşmaktadır. Bu çalışmada ölçeğin faktör yapısı korunmuş olup Yücel'in (2013) çalışması esas alınmıştır. İlk faktör performans, ikinci faktör potansiyel olarak adlandırılmıştır. Performans faktörü 7 maddeden (3, 4, 5, 7, 8, 9, 10), potansiyel faktörü 3 (1, 2, 6) maddeden oluşmaktadır. Ankette sağlık çalışanlarına yöneticileri

hakkında farklı fikirleri ifade eden sorular yöneltilmiş ve mevcut yöneticileri hakkındaki görüşlerini göz önüne alarak bu ifadelere ne derece katıldıkları 5’li Likert’te yer alan ifadelerle belirtmeleri istenmiştir. Bu sayede yöneticilerin işgörenleri ile ilgili düşünceleri ve beklentilerinin işgörenler tarafından nasıl algılandığı ölçülmeye çalışılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelere yönelik katılımcıların algılarının olumlu olması Pygmalion algılarının varlığını, olumsuz olması ise Golem algılarının varlığını göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadeler evrene göre uyarlanmış ve yüklemelerin çekim ekleri değiştirilmiştir.

Özyeterlilik Ölçeği, Fatma Yıldırım ve İnci Özgür İlhan (2010) tarafından Türkçe formunun iç tutarlılık çalışması yapılmış olup ölçeğin 23 maddelik özgün formu Sherer ve ark. (1982) tarafından geliştirilmiştir. Türkçe formunun güvenilirliği (Cronbach alfa = 0,80), iki yarım güvenilirliği, (0,77), test-tekrar-test güvenilirliği (Pearson r = 0,69) olarak yüksek derecede güvenilir bulunmuştur. Ayrıca, ölçeğinin 17 maddesinin bir bütün olarak değerlendirilmesinin ve ölçeğin tümünden elde edilen tek bir toplam puan üzerinden çalışılmasının uygun olduğuna karar verilmiştir.

Bireysel Yaratıcılık Ölçeği, Balay (2010) tarafından geliştirilmiş olup “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği” isminde kullanılmıştır. Balay (2010) tarafından yapılan çalışmada, “Bireysel, Yönetimsel ve Toplumsal” alt boyutlardan oluşan Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği’nde yer alan her bir maddenin faktör yük değerleri 0.47 ile 0.88 arasında değişmektedir, iç tutarlılık katsayısı (alfa) alt boyutlar için; Bireysel boyut 0.92 olarak bulunmuştur. Ölçeğin açıkladığı toplam varyans ise %58’dir (Balay, 2010:59-61). Bu çalışmada “Örgütsel Yaratıcılık Ölçeği”nin, Bireysel boyutunu oluşturan maddelerden araştırma amacına hizmet ettiği düşünülen 16 madde uygulanmış ve diğer maddeler araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait özet bilgiler Tablo 4.1’de gösterilmektedir.

Ölçeğin Adı	Ölçeği Geliştirenler	İfade Sayısı
Pygmalion Tutum Ölçeği	Dov Eden (2000)	10
Özyeterlilik Ölçeği	Fatma Yıldırım (2010)	17
Bireysel Yaratıcılık Ölçeği	Refik Balay (2010)	16

Tablo 4. 1. Araştırmada Kullanılan Ölçme Araçları

5.1.10. Araştırmanın Etik Boyutu ve Verilerin Toplanması

Verilerin toplanma sürecinde ilk olarak Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan 06.09.2019 tarih ve 12 sayılı toplantısı ile etik komisyon izni (Ek-2), daha sonrasında ise çalışmanın yürütülmesi planlanan ilgili kamu kurumundan 18.09.2019 tarih ve 190 sayılı yazısı ile anket uygulama izni alınmıştır (Ek-3). Daha sonra, bu anketler çalışmaya dâhil edilme koşullarını karşılayan ve çalışmaya katılımda gönüllü olan çalışanlardan onam alındıktan sonra elden dağıtılmıştır. Veriler, form ve ölçeğin dağıtıldığı aynı gün/saatler içinde çalışanlar ile yüz yüze görüşülerek 18 Eylül-31 Kasım 2019 tarihleri arasında araştırmacı tarafından toplanmıştır. Ayrıca, anket formuna ilişkin bilgi talep edenlere gerekli açıklamalar araştırmacı tarafından yapılmıştır.

5.1.11. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS ve Amos istatistik programları kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (sayı, yüzde, ortalama, standart sapma) kullanılmıştır. Likert tipi ölçek kullanılan anketlerde, çoğu zaman veriler normal dağılmamaktadır. Bu tip durumlarda normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenebilmektedir (Chan, 2003:280-285). Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı saptamak için çarpıklık ve basıklık değerlerine de bakılmakta olup bu değerlerin ± 3 arasında olması gerekmektedir (Shao, 2002). Araştırmada kullanılan ölçekler normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Örneklem hacmi 30'dan küçük olup ana kütle dağılımı için normallik varsayımı yapılamıyorsa parametrik olmayan çalışmalar gündeme gelmektedir (Armutlulu, 2008). Buna bağlı olarak örneklem büyüklüğünün 30'dan küçük olduğu bölümlerde parametrik olmayan testler kullanılmıştır.

Nicel değişkenlerimizin iki ilişkisiz örneklemde elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız t testi ve 30 örneklemde küçük ise Mann-Whitney U testi, ilişkisiz ikiden çok örneklem ortalamasının birbirinden anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) testi ve 30 örneklemde küçük ise Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Ölçek puanlarında ilişkiyi araştırmak için korelasyon analizi uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla "Güvenilirlik

Analizi” yapı geçerliliği test etmek için “Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)” ve modelin uygunluğunu test etmek için “Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA)” yapılmıştır. Daha sonra yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak değişkenlerin aracılığını ölçmek amacı ile modeller yol (path) analizi ile test edilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Bootstrap testi uygulanmıştır.

5.2. Araştırma Bulguları

Bu başlıkta anket ile elde edilen verilerin tanımlayıcı istatistiksel değerleri, ölçeklerin güvenilirlik sonuçları ve hipotez testi sonuçları yorumları ile birlikte verilmiştir.

5.2.1. Ölçeklerin Doğrulamalı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının doğruluğunu test etmek için doğrulamalı faktör analizi yapılmıştır. Bu sayede elde edilen bulguların sonuçları güvenilir olacaktır. Ayrıca, doğrulamalı faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik testleri ispatlanmış ölçeklerin çalıştığını yinelemek için de kullanılmaktadır. Pygmalion Tutum Ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 5.2’de gösterilmiştir.

Maddeler	Faktör Yükleri	Madde Toplam Korelasyon
P3- Yöneticim, bazı çalışanlar için yatırım yapılmasının gerekli olduğunu düşünmektedir.	0,648	0,468
P4- Yöneticim, en kötü çalışandan bile başarılı bir sonuç beklemenin daima mümkün olabileceğini düşünmektedir	0,707	0,523
P5-Yöneticim, eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve yöntemler sağlanırsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünmektedir.	0,699	0,521
P7- Yöneticim, çalışan performansının gelecekte şimdiye göre daha iyi olacağını düşünmektedir	0,614	0,436
P9- Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünmektedir	0,780	0,615
P10- Yöneticim, herhangi bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünmektedir.	0,543	0,376
Güvenilirlik	0,750	
Açıklanan Varyans (%)	44,813	
Öz Değer (λ)	2,689	
KMO =0,818; $\chi^2(15) =443,551$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000		

Tablo 5.2. Pygmalion Tutum Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,818 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “yeterli”

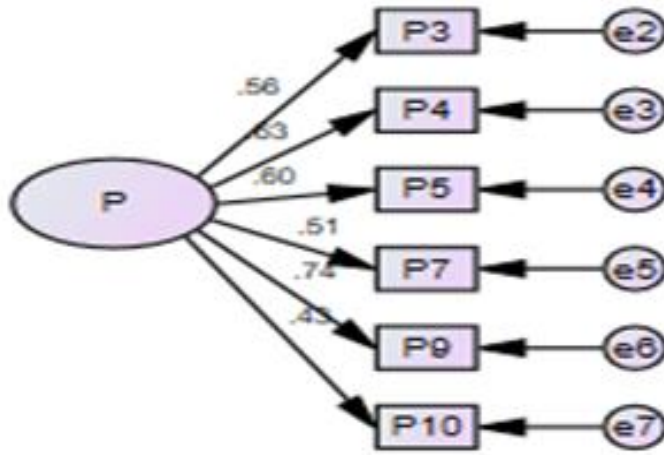
olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5'in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığının göstergesidir. Ancak, genel olarak araştırmacılar tarafından tatminkâr olarak düşünülen minimum KMO değeri 0,7'dir (Altunışık vd., 2010:266). Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür ($\chi^2(15) = 443,551$; $p < 0,01$).

Araştırmaya katılan katılımcıların Pygmalion tutumu ölçmeyi amaçlayan 6 maddeden oluşan araç, tek teorik boyut esas alınarak geliştirilmiştir. Pygmalion tutum ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi seçilmiştir. Pygmalion Tutum Ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yük değerlerinin 0,30'un üstünde olduğu belirlenmiştir. Faktör yüklerinin istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,543-0,780 arasında olduğu görülmektedir. Oluşan tek faktör toplam varyansın %44,813'ünü açıklamaktadır. Tek faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülmektedir (Tavşancıl, 2010). Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Katılımcıların verdikleri cevapların güvenilirlik katsayısı (0,750) yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Madde- toplam korelasyonunun yeterli olabilmesi için gerekli minimum değer 0,30 olarak belirtilmektedir (Kline, 2000). Madde toplam korelasyonu 0,30'un üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 5.2).

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Araştırma Bulgusu
CMIN/Df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	1,301
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	0,990
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 1,00$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	0,994
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,028
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,80 \leq NFI \leq 0,95$	0,974

Tablo 5.3. Pygmalion Tutum Ölçeği Birinci Düzey Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p=0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 6 madde ve tek faktörlü ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Tablo 5.3.). Uyum indeksi hesaplamalarında uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı görülmüştür. Birinci düzey çok faktör analizi sonuçlarına göre Pygmalion tutum ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0,028; GFI 0,990; CFI 0,994; NFI 0,974; χ^2 ise 1,301($p=0,000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir (Brown ve Cudeck, 1993; Dehon vd., 2005; Simon vd., 2010) (Tablo 5.3.).



Şekil 5.20. Pygmalion Tutum (P) Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı

Faktör Analizine İlişkin Model

Faktör	Faktör Yükleri
Pygmalion Tutum	
P3- Yöneticim, bazı çalışanlar için yatırım yapılmasının gerekli olduğunu düşünmektedir.	0,555
P4- Yöneticim, en kötü çalışandan bile başarılı bir sonuç beklemenin daima mümkün olabileceğini düşünmektedir	0,634
P5-Yöneticim, eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve yöntemler sağlarsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünmektedir.	0,601
P7- Yöneticim, çalışan performansının gelecekte şimdiye göre daha iyi olacağını düşünmektedir	0,509
P9- Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünmektedir	0,742
P10- Yöneticim, herhangi bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünmektedir.	0,429

Tablo 5.4. Pygmalion Tutum Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri

Ölçeğe ilişkin faktör yükleri Tablo 5.4’de ve Pygmalion tutum ölçeğinin birinci düzey doğrulamalı faktör analizine ilişkin model ise Şekil 5.20’de gösterilmiştir. Tablo 5.4.’de görüldüğü üzere, faktör yükleri 0,429 ile 0,742 arasında değişkenlik göstermektedir. Faktör yükünün en az 0,40 olması istenen bir ölçüttür (Ereife 2002; Polit ve Beck 2004). Bu nedenle, ölçekte yer alan P1, P2, P6, P8 maddeleri faktör yüklerinin 0,40’ın altında olduğundan bu maddeler ölçekten çıkarılmıştır.

Özyeterlilik Ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi:

Ölçek İfadeleri	Faktör Yükleri	Madde Toplam Korelasyon
1. Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.	0,517	0,434
3. Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam, başarana kadar uğraşırım.	0,541	0,452
4. Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam.	0,667	0,580
5. Her şeyi yarım bırakırım.	0,667	0,572
6. Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	0,686	0,586
7. Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.	0,638	0,543
10. Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.	0,614	0,514
11. Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.	0,646	0,549
12. Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.	0,683	0,591
14. Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.	0,553	0,460
16. Kolayca pes ederim.	0,654	0,563
17. Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.	0,589	0,496
Güvenilirlik	0,891	
Açıklanan Varyans (%)	38,909	
Öz Değer (Λ)	4,669	
KMO =0,891; $\chi^2(66) =1312,653$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000		

Tablo 5.5. Özyeterlilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, KMO değerinin 0,891 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilmekte ve 0,5’in altındaki değerler faktör analizinin söz

konusu veri seti için uygun olmadığına göstergesidir. Ancak, genel olarak araştırmacılar tarafından tatminkâr olarak düşünülen minimum KMO değeri 0,7'dir (Altunışık vd., 2010:266). Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür ($\chi^2(66) = 1312,653$; $p < 0,01$, Tablo 5.5).

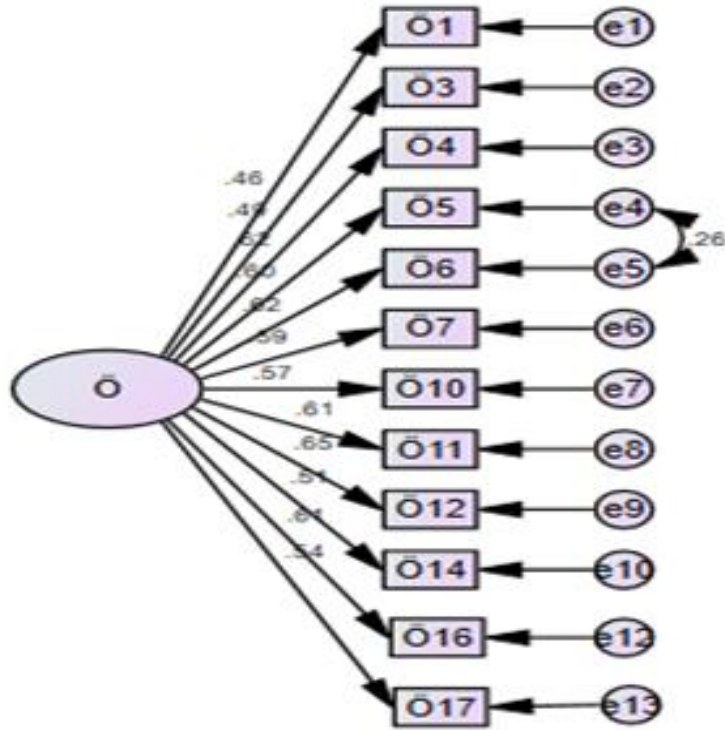
Araştırmaya katılan katılımcıların özyeterliliği ölçmeyi amaçlayan 12 maddeden oluşan araç, tek teorik boyut esas alınarak geliştirilmiştir. Özyeterlilik ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi seçilmiştir. Özyeterlilik ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yük değerlerinin 0,30'un üstünde olduğu belirlenmiştir. Faktör yüklerinin istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,517-0,686 arasında olduğu görülmektedir. Oluşan tek faktör toplam varyansın %38,909'unu açıklamaktadır. Tek faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülmektedir (Tavşancıl, 2010). Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Katılımcıların verdikleri cevapların güvenilirlik katsayısı (0,891) yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Madde- toplam korelasyonunun yeterli olabilmesi için gerekli minimum değer 0,30 olarak belirtilmektedir (Kline, 2000). Madde toplam korelasyonu 0,30'un üzerinde olduğu görülmüştür.

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Araştırma Bulgusu
CMIN/Df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	3,094
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	0,931
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 1,00$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	0,912
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,074
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,80 \leq NFI \leq 0,95$	0,877

Tablo 5.6. Özyeterlilik Ölçeği Birinci Düzey Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Doğrulayıcı faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p=0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 12

madde ve tek faktörlü ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Tablo 5.6.). Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e4-e5) (Şekil 5.21.). Sonrasında yenilenen uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı görülmüştür. Birinci düzey çok faktör analizi sonuçlarına göre özyeterlilik ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0,074; GFI 0,931; CFI 0,912; χ^2 ise NFI 0,877; 3,094 (p=0,000) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir (Brown ve Cudeck, 1993; Dehon vd., 2005; Simon vd., 2010) (Tablo 5.6.).



Şekil 5.21. Özyeterlilik Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model (Ö: Özyeterlilik)

Faktör	Faktör Yükleri
Özyeterlilik	
1. Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.	0,462
3. Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam, başarana kadar uğraşırım.	0,489
4. Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam.	0,621
5. Her şeyi yarım bırakırım.	0,597
6. Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	0,624
7. Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.	0,594
10. Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.	0,573
11. Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.	0,610
12. Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.	0,652
14. Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.	0,506
16. Kolayca pes ederim.	0,608
17. Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.	0,540

Tablo 5.7. Özyeterlilik Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri

Ölçeğe ilişkin faktör yükleri Tablo 5.7’de ve Pygmalion tutum ölçeğinin birinci düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model ise Şekil 5.21’de gösterilmiştir. Görüldüğü üzere faktör yükleri 0,462 ile 0,652 arasında değişkenlik göstermektedir. Faktör yükünün en az 0,40 olması istenen bir ölçüttür. (Erefe, 2002; Polit ve Beck 2004). Bu nedenle, faktör yükleri 0,40’ın altında olan Ö2, Ö8, Ö9, Ö13, Ö15 maddeleri ölçekten çıkarılmıştır.

Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi:

	Faktör Yükleri	Madde Toplam Korelasyon
1.Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	0,674	0,616
2. Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	0,669	0,616
3. Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	0,722	0,674
4. Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	0,601	0,545
5. Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	0,600	0,542
6. Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım.	0,578	0,523
7. Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	0,781	0,734
8. Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	0,757	0,704
9. Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	0,699	0,642
10. Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	0,759	0,712
11. Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	0,629	0,573
12. Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	0,699	0,644
13.Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	0,587	0,527
14. Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	0,704	0,654
15. Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	0,724	0,671
16. Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	0,711	0,659
Güvenilirlik	0,922	
Açıklanan Varyans (%)	46,752	
Öz Değer (λ)	7,480	
KMO =0,926; $\chi^2(120) = 2977,229$; Bartlett Küresellik Testi (p) = 0,000		

Tablo 5.8. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

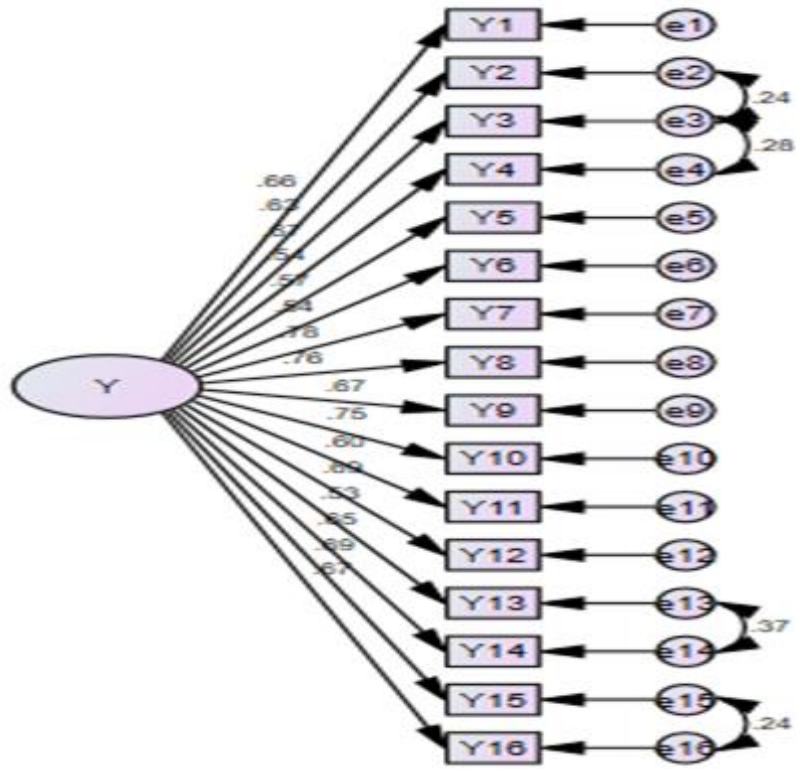
Açıklayıcı faktör analizi uygulamasından önce, örneklem büyüklüğünün faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Analiz sonucunda KMO değerinin 0,926 olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç doğrultusunda, örneklem yeterliliğinin faktör analizi yapmak için “yeterli” olduğu sonucuna ulaşılmıştır. KMO değeri olarak 0,5-1,0 arası değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilirken, 0,5’in altındaki değerler faktör analizinin söz konusu veri seti için uygun olmadığının göstergesidir. Ancak, genel olarak araştırmacılar tarafından tatminkar olarak düşünülen minimum KMO değeri 0,7’dir (Altunışık vd., 2010:266). Ayrıca Bartlett Küresellik testi sonuçları incelendiğinde, elde edilen ki kare değerinin kabul edilebilir olduğu görülmüştür ($\chi^2(120) = 2977,229$; $p < 0,01$, Tablo 5.8.).

Araştırmaya katılan katılımcıların bireysel yaratıcılığı ölçmeyi amaçlayan 16 maddeden oluşan araç, tek teorik boyut esas alınarak geliştirilmiştir. Bireysel yaratıcılık ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla faktörleştirme yöntemi olarak temel bileşenler analizi seçilmiştir. Bireysel yaratıcılık ölçeğinin faktör desenini ortaya koymak amacıyla yapılan açıklayıcı faktör analizinde, faktör yük değerlerinin 0,30’un üstünde olduğu belirlenmiştir. Faktör yüklerinin istenilen düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Faktör yüklerinin 0,578-0,781 arasında olduğu görülmektedir (Tablo 5.8.). Oluşan tek faktör toplam varyansın %46,752’sini açıklamaktadır. Tek faktörlü desenlerde açıklanan varyansın %30 ve daha fazla olması yeterli görülmektedir (Tavşancıl, 2010). Bu çerçevede, tanımlanan bir faktörün, toplam varyansa yaptığı katkının yeterli olduğu görülmektedir. Katılımcıların verdikleri cevapların güvenilirlik katsayısı (0,926) yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Madde toplam korelasyonunun yeterli olabilmesi için gerekli minimum değer 0,30 olarak belirtilmektedir (Kline, 2000). Madde toplam korelasyonu 0,30’un üzerinde olduğu görülmüştür.

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Araştırma Bulgusu
CMIN/Df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	3,442
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	0,905
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 1,00$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	0,916
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,080
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,80 \leq NFI \leq 0,95$	0,886

Tablo 5.9. Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Birinci Düzey Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri

Doğrulayıcı Faktör analizine göre ölçeğin yapısal denklem model sonucu (Structural Equation Modeling Results) $p=0,000$ düzeyinde anlamlı olduğu, ölçeği oluşturan 16 madde ve tek faktörlü ölçek yapısıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir (Uyum Ölçümleri: Brown ve Cudeck, 1993; Dehon vd., 2005; Simon vd., 2010), (Tablo 5.9.). Modelde iyileştirme yapılmaktadır. İyileştirme yapılırken uyumu azaltan değişkenler belirlenmiş, artık değerler arasında kovaryansı yüksek olanlar için yeni kovaryanslar oluşturulmuştur (e2-e3; e3-e4; e13-e14; e15-e16) (Şekil 5.22.). Sonrasında yenilenen uyum indisleri için kabul edilen değerlerin sağlandığı görülmüştür. Birinci düzey çok faktör analizi sonuçlarına göre bireysel yaratıcılık ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0,080; GFI 0,905; CFI 0,916; NFI 0,886; χ^2 ise 3,442 ($p=0,000$) değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir (Tablo 5.9.).



Şekil 5.22. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Birinci Düzey Tek Faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Model

Y: Bireysel Yaratıcılık

Faktör	Faktör Yükleri
Bireysel Yaratıcılık	
1.Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	0,656
2. Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	0,629
3. Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	0,671
4. Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	0,543
5. Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	0,574
6. Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlaraya dönüştürmeye çalışırım.	0,544
7. Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	0,783
8. Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	0,755
9. Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	0,670
10. Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	0,745
11. Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	0,601
12. Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	0,686
13. Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	0,530
14. Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	0,653
15.Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	0,686
16. Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	0,669

Tablo 5.10. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine İlişkin Yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi Sonucu Elde Edilen Faktör Yükleri

Ölçeğe ilişkin faktör yükleri Tablo 5.10’da ve Pygmalion Tutum Ölçeğinin birinci düzey doğrulamalı faktör analizine ilişkin model ise Şekil 5.22’de gösterilmiştir. Görüldüğü üzere faktör yükleri 0,530 ile 0,783 arasında değişkenlik göstermektedir.

Faktör yüklerinin 0,40'ın üzerinde olduğu görülmüştür. Faktör yükünün en az 0,40 olması istenen bir ölçüttür. (Erefe 2002; Polit ve Beck 2004).

5.2.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan Likert tipi ölçeklerin güvenilirlik analizi için Cronbach Alfa katsayısına bakılmıştır. Alfa katsayısı, Likert tipi bir ölçeğin güvenilirliğinin hesaplamasında genellikle tercih edilen bir analiz yöntemidir (Alpar, 2016:561)

Güvenilirlik katsayısına (α) göre ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanır:

- $0 < \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değil,
- $0,40 < \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0,60 < \alpha < 0,80$ ise ölçeğin güvenilirliği yüksek.
- $0,80 < \alpha < 1,00$ ise ölçeğin güvenilirliği son derece yüksek olarak değerlendirilmektedir (Kalaycı, 2014:405).

Ölçekler	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
Pygmalion	10	0,750
Özyeterlilik	17	0,891
Bireysel Yaratıcılık	16	0,922

Tablo 5.11. Araştırma Kapsamında Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Tablo 5.11 incelendiğinde, Pygmalion ölçeği yüksek derecede güvenilir, özyeterlilik ve bireysel yaratıcılık ölçekleri ise son derece yüksek güvenilirliğe sahip olduğu görülmektedir.

5.2.3. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslekte çalışma süresi ve görev pozisyonuna ilişkin bulgular Tablo 5.12.'de gösterilmiştir.

Özellikler		n	%
Cinsiyet	Kadın	197	51,2
	Erkek	188	48,8
Yaş	20-30	59	15,3
	31-40	173	44,9
	41-45	69	17,9
	46 ve üzeri	84	21,8
Medeni durum	Evli	270	70,1
	Bekar	115	29,9
Eğitim durumu	Lise	27	7,0
	Üniversite	231	60,0
	Lisansüstü	127	33,0
Meslekte çalışma süresi	1-5	47	12,2
	6-10	102	26,5
	11-15	69	17,9
	16+	167	43,4
Görev pozisyon	Yönetici	21	5,5
	Çalışan	364	94,5

Tablo 5.12. Katılımcıların Genel Özelliklerine Göre Dağılımı (n=385)

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının genel özelliklerine göre dağılımı Tablo 5.12'de ayrıntılı bir şekilde yer almıştır. Araştırmaya katılan katılımcıların %51,2'si kadın, %48,8'i erkek, %44,9'u 31-40 yaş aralığında, %21,8'i 46 yaş ve üzeri, %17,9'u 41-45 yaş aralığında, %15,3'ü 20-30 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarına bakıldığında, katılımcıların %60'ı üniversite mezunu, %33'u lisansüstü mezunu ve %7'sinin lise mezunu olduğu görülmektedir. Meslekte çalışma

süreleri, %43,4'ü 16 ve üstü, %26,5'i 6-10 yıl, %17,9'u 11-15 yıl, %12,2'si 1-5 yıl olarak saptanmıştır. Katılımcıların görev pozisyonlarına bakıldığında ise %94,5'inin çalışan ve %5,5'inin yönetici pozisyonunda olduğu tespit edilmiştir.

Ölçek	Ölçek İfadeleri	Ort ± SS
Pygmalion Tutum	1.Yöneticim, Bakanlığımız çalışma birimindeki işlerin mevcut çalışanlarla daha iyi olacağını düşünmektedir.	3,26±0,93
	2. Yöneticim, bir çalışanın kendini geliştirmediği durumda başarısız olacağını düşünmektedir.	3,47±1,05
	3. Yöneticim, bazı çalışanlar için yatırım yapılmasının gerekli olduğunu düşünmektedir.	3,21±1,09
	4. Yöneticim, en kötü çalışandan bile başarılı bir sonuç beklemenin daima mümkün olabileceğini düşünmektedir.	3,48±1,02
	5. Yöneticim, eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve yöntemler sağlanırsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünmektedir.	3,05±1,08
	6. Yöneticim, tipik bir çalışanın potansiyelini her zaman en üst seviyeye çıkaramayacağını düşünmektedir.	3,08±0,91
	7. Yöneticim, çalışan performansının gelecekte şimdiye göre daha iyi olacağını düşünmektedir.	3,33±0,92
	8. Yöneticim, başarısız çalışanlara açıklama yapmanın ve geri bildirim vermenin zaman kaybı olmadığını düşünmektedir.	3,19±1,06
	9. Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünmektedir.	3,30±1,08
	10. Yöneticim, herhangi bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünmektedir.	3,50±1,03
	Genel Ortalama	3,28 ±0,92

Tablo 5.13. Sağlık Çalışanlarının Değerlendirmelerine Göre Pygmalion Tutum İndeksi Toplam ve Madde Puan Ortalamaları

Sağlık çalışanlarının değerlendirmelerine göre Pygmalion Tutum İndeksi'ne toplamda 3,28 ±0,92 ortalama puan vermişlerdir (Tablo 5.13.). Ayrıca çalışanlar, ölçek maddeleri arasında en yüksek puanları; 3,50±1,03 puan ortalamasıyla “Yöneticim, herhangi bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünmektedir.” ifadesine, 3,48±1,02 puan ile “Yöneticim, en kötü çalışandan bile başarılı bir sonuç beklemenin daima mümkün olabileceğini düşünmektedir.” ifadesine, 3,47±1,05 ile “Yöneticim, bir çalışanın kendini geliştirmediği durumda başarısız

olacağını düşünmektedir” ifadelerine vermişlerdir. En düşük puanları ise $3,05 \pm 1,08$ puan ortalamasıyla “Yöneticim, eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve yöntemler sağlarsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünmektedir.” ifadesine ve $3,08 \pm 0,91$ ile “Yöneticim, tipik bir çalışanın potansiyelini her zaman en üst seviyeye çıkaramayacağını düşünmektedir” ifadesine vermişlerdir (Tablo 5.13.).

Ölçek	Ölçek İfadeleri	Ort $\pm$ SS
Genel Özyeterlilik	1. Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.	$3,75 \pm 0,97$
	2. Sorunlarımdan biri, bir işe zamanında başlayamamamdır.	$2,57 \pm 1,22$
	3. Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam, başarana kadar uğraşırım.	$3,95 \pm 0,96$
	4. Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam.	$2,04 \pm 0,92$
	5. Her şeyi yarım bırakırım.	$1,79 \pm 0,93$
	6. Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.	$1,89 \pm 1,01$
	7. Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.	$1,99 \pm 0,97$
	8. Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım.	$3,59 \pm 1,07$
	9. Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim.	$3,78 \pm 1,04$
	10. Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.	$2,16 \pm 1,02$
	11. Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden gelemem.	$2,18 \pm 0,93$
	12. Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.	$1,94 \pm 0,89$
	13. Başarısızlık benim azmimi arttırır.	$3,13 \pm 1,14$
	14. Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.	$2,36 \pm 1,04$
	15. Kendine güvenen biriyim	$3,93 \pm 0,99$
	16. Kolayca pes ederim.	$1,85 \pm 0,95$
	17. Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.	$1,99 \pm 1,01$
	Genel Ortalama	$2,64 \pm 1,00$

Tablo 5.14. Sağlık Çalışanlarının Değerlendirmelerine Göre Genel Özyeterlilik Ölçeği Toplam ve Madde Puan Ortalamaları

Sağlık çalışanlarının değerlendirmelerine göre Genel Özyeterlilik Ölçeği'ne toplamda $2,64 \pm 1,00$ ortalama puan vermişlerdir (Tablo 5.14.). Ayrıca çalışanlar, ölçek maddeleri arasında en yüksek puanları; $3,95 \pm 0,96$ puan ortalamasıyla “Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam, başarana kadar uğraşırım.” ifadesine, $3,93 \pm 0,99$ puan ile “Kendine güvenen biriyim” ifadesine ve $3,78 \pm 1,04$ puan ile “Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim” ifadelerine vermişlerdir. En düşük puanları ise $1,79 \pm 0,93$ puan ortalamasıyla “Her şeyi yarım bırakırım” ifadesine, $1,85 \pm 0,95$ puan ile “Kolayca pes ederim.” ifadesine ve $1,89 \pm 1,01$ puan ile “Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım” ifadelerine vermişlerdir (Tablo 5.14.).



Ölçek	Ölçek İfadeleri	Ort ± SS
Bireysel Yaratıcılık	1.Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından ilgilenirim.	3,87±0,98
	2.Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım.	3,60±1,01
	3. Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.	3,70± 0,91
	4. Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.	3,93±0,79
	5.Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.	3,93±0,78
	6.Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlarla dönüştürmeye çalışırım.	3,54±0,92
	7.Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.	3,81±0,85
	8. Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.	3,86±0,85
	9. Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.	4,03± 0,82
	10.Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.	3,77± 0,87
	11.Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.	3,36± 0,89
	12.Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.	3,76± 0,88
	13.Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.	3,85± 0,88
	14.Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.	3,92± 0,81
	15.Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim.	3,64± 0,92
	16.Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya çalışırım.	3,70± 0,94
	Genel Ortalama	3,76± 0,88

Tablo 5.15. Sağlık Çalışanlarının Değerlendirmelerine Göre Bireysel Yaratıcılık Ölçeği Toplam ve Madde Puan Ortalamaları

Sağlık çalışanlarının değerlendirmelerine göre Bireysel Yaratıcılık Ölçeği'ne toplamda 3,76± 0,88 ortalama puan vermişlerdir (Tablo 5.15.). Ayrıca çalışanlar, ölçek maddeleri arasında en yüksek puanları; 4,03± 0,82 puan ortalamasıyla “Sürekli

öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım” ifadesine, $3,93 \pm 0,79$ puan ile “Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm” ifadesine ve $3,93 \pm 0,78$ puan ile “Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım” ifadelerine vermişlerdir. En düşük puanları ise $3,36 \pm 0,89$ puan ortalamasıyla “Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım” ifadesine, $3,54 \pm 0,92$ puan ile “Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlaraya dönüştürmeye çalışırım” ifadesine ve $3,60 \pm 1,01$ puan ile “Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası sayarım” ifadelerine vermişlerdir (Tablo 5.15.).

5.2.4. Pygmalion Algısının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Araştırmaya katılanların Pygmalion Tutum Ölçeği t testi sonuçları:

Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Pygmalion tutum	Kadın	197	19,77	3,93	-1,260	0,208
	Erkek	188	20,29	4,26		

Tablo 5.16. Pygmalion Algısının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Pygmalion Tutum Ölçeğinin puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Tablo 5.16 incelendiğinde katılımcıların cinsiyete göre Pygmalion Tutum Ölçeğinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p > 0.05$). Bu nedenle, H7 hipotezi reddedilmiştir.

Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Pygmalion tutum	20-30	59	21,08	4,02	1,666	0,174
	31-40	173	19,73	4,25		
	41-45	69	19,86	4,17		
	46 ve üstü	84	20,02	3,70		

Tablo 5.17. Araştırmaya Katılanların Pygmalion Tutum Ölçeğinin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Pygmalion Tutum Ölçeğinin puan ortalamalarının yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi

yapılmıştır. Katılımcıların yaşa göre Pygmalion Tutum Ölçeğinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$, Tablo 5.17). Bu nedenle, H6 hipotezi reddedilmiştir.

Ölçek	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Pygmalion tutum	Evli	270	20,29	4,17	1,955	0,051
	Bekar	115	19,40	3,88		

Tablo 5.18. Pygmalion Algısının Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Pygmalion Tutum Ölçeğinin puan ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni duruma göre Pygmalion Tutum Ölçeğinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$, Tablo 5.18). Bu nedenle, H8 hipotezi reddedilmiştir.

Ölçek	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	K _W	p
Pygmalion tutum	Lise	27	174,81	0,880	0,644
	Üniversite	231	195,74		
	Lisansüstü	127	191,88		

Tablo 5.19. Pygmalion Algısının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Pygmalion Tutum Ölçeğinin puan sıra ortalamalarının eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Katılımcıların eğitim durumuna göre Pygmalion Tutum Ölçeğinin puan sıra ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$, Tablo 5.19). Bu nedenle, H9 hipotezi reddedilmiştir.

Ölçek	Meslekte Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Pygmalion Tutum	1-5	47	21,00	3,59	1,090	0,353
	6-10	102	20,05	4,51		
	11-15	69	19,81	3,98		
	16 ve üzeri	167	19,82	4,00		

Tablo 5.20. Pygmalion Algısının Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Pygmalion Tutum Ölçeğinin puan ortalamalarının meslekte çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların meslekte çalışma süresine göre Pygmalion Tutum Ölçeğinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$, Tablo 5.20). Bu nedenle, H10 hipotezi reddedilmiştir.

Ölçek	Görev	N	Sıra Ortalaması	U	p
Pygmalion tutum	Yönetici	21	154,14	3006,00 0	0,099
	Çalışan	36 4	195,24		

Tablo 5.21. Pygmalion Algısının Görevine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Pygmalion Tutum Ölçeğinin puan sıra ortalamalarının göreve göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Katılımcıların göreve göre Pygmalion Tutum Ölçeğinin puan sıra ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$, Tablo 5.21). Bu nedenle, H11 hipotezi reddedilmiştir.

5.2.5. Özyeterlilik Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Bu başlıkta cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, meslekte çalışma süresi ve görev pozisyonu değişkenlerinin özyeterlilik üzerine etkili olup olmadığı incelenmiştir.

Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Özyeterlilik	Kadın	197	48,31	6,75	1,619	0,106
	Erkek	188	47,18	7,05		

Tablo 5.22. Özyeterlilik Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Özyeterlilik Ölçeğinin puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyete göre Özyeterlilik Ölçeğinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$, Tablo 5.22.).

Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Özyeterlilik	20-30	59	48,56	5,65	0,457	0,713
	31-40	173	47,70	7,59		
	41-45	69	47,90	6,75		
	46 ve üstü	84	47,20	6,43		

Tablo 5.23. Özyeterlilik Ölçeğinin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Özyeterlilik Ölçeğinin puan ortalamalarının yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların yaşa göre Özyeterlilik Ölçeğinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$, Tablo 5.23).

Ölçek	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Özyeterlilik	Evli	270	47,74	6,82	-0,093	0,926
	Bekar	115	47,81	7,17		

Tablo 5.24. Özyeterlilik Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Özyeterlilik Ölçeğinin puan ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni duruma göre Özyeterlilik Ölçeğinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$, Tablo 5.24.).

Ölçek	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	KW	p	Bonferroni
Özyeterlilik	Lise (1)	27	122,81	17,916	0,000*	1<2; 1<3
	Üniversite (2)	231	187,32			2<3
	Lisansüstü (3)	127	218,25			

Tablo 5.25. Özyeterlilik Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşıp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

* $p<0,05$;

Araştırmaya katılanların Özyeterlilik Ölçeğinin puan sıra ortalamalarının eğitim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Tablo 5.25. incelendiğinde Katılımcıların eğitim durumuna göre Özyeterlilik Ölçeğinin puan sıra ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$). Buna göre, lisansüstü grubun özyeterlilik düzeyi diğer gruplardan daha büyüktür. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre lisansüstü olan grubun özyeterlilik puan sıra ortalaması lise ve üniversite gruplarından daha büyük olduğu, üniversite olan grubun özyeterlilik puan sıra ortalaması lise grubundan daha büyük olduğu görülmüştür. Buna göre, lisansüstü düzeyde eğitimi olan sağlık çalışanlarının özyeterliliği diğer gruplara göre anlamlı bir farklılık yarattığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ölçek	Meslekte Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Özyeterlilik	1-5	47	48,06	5,52	1,788	0,149
	6-10	102	46,59	7,54		
	11-15	69	49,01	7,50		
	16 ve üzeri	167	47,87	6,56		

Tablo 5.26. Özyeterlilik Ölçeğinin Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Özyeterlilik Ölçeğinin puan ortalamalarının meslekte çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların meslekte çalışma süresine göre Özyeterlilik Ölçeğinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Tablo 5.26.) ($p>0.05$).

Ölçek	Görev	N	Sıra Ortalaması	U	p
Özyeterlilik	Yönetici	21	195,55	3768,500	0,914
	Çalışan	364	192,85		

Tablo 5.27. Özyeterlilik Ölçeğinin Görevine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Özyeterlilik Ölçeğinin puan sıra ortalamalarının göreve göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Katılımcıların göreve göre Özyeterlilik Ölçeğinin puan sıra ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$) (Tablo 5.27).

5.2.6. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Demografik Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Bu başlıkta cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, meslekte çalışma süresi ve görev pozisyonu değişkenlerinin bireysel yaratıcılık üzerine etkili olup olmadığı incelenmiştir.

Ölçek	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Bireysel yaratıcılık	Kadın	197	61,60	8,12	1,768	0,078
	Erkek	188	59,95	10,09		

Tablo 5.28. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin puan ortalamalarının cinsiyete göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların cinsiyete göre Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$) (Tablo 5.28).

Ölçek	Yaş	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Bireysel yaratıcılık	20-30	59	61,95	7,58	1,103	0,348
	31-40	173	60,13	10,06		
	41-45	69	62,03	8,13		
	46 ve üstü	84	60,33	8,99		

Tablo 5.29. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Yaşa Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin puan ortalamalarının yaşa göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların yaşa göre Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$) (Tablo 5.29).

Ölçek	Medeni Durum	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Bireysel yaratıcılık	Evli	270	60,60	9,56	-0,651	0,515
	Bekar	115	61,26	8,17		

Tablo 5.30. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Medeni Duruma Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan t Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin puan ortalamalarının medeni duruma göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, bağımsız örneklem t testi uygulanmıştır. Katılımcıların medeni duruma göre Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$) (Tablo 5.30).

Ölçek	Eğitim Durumu	N	Sıra Ortalaması	KW	p	Bonferroni
Bireysel yaratıcılık	Lise (1)	27	156,13	9,471	0,009*	1<3
	Üniversite (2)	231	184,87			2<3
	Lisansüstü (3)	127	215,63			

Tablo 5.31. Araştırmaya Katılanların Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Kruskal Wallis H Testi Sonuçları

* $p<0,05$;

Araştırmaya katılanların Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin puan sıra ortalamalarının eğitim durumuna göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Katılımcıların eğitim durumuna göre Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin puan sıra ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0.05$) (Tablo 5.31). Buna göre, lisansüstü grubun bireysel yaratıcılık düzeyi diğer gruplardan daha büyüktür. Farkın hangi gruptan kaynaklandığını görebilmek için Bonferroni testi yapılmıştır. Sonuçlara göre, lisansüstü olan grubun bireysel yaratıcılık puan sıra ortalaması lise ve lisansüstü gruplarından daha büyük olduğu görülmüştür.

Ölçek	Meslekte Çalışma Süresi	n	$\bar{X}$	SS	F	p
Bireysel yaratıcılık	1-5	47	60,30	7,96	0,256	0,857
	6-10	102	60,61	9,04		
	11-15	69	60,32	11,02		
	16 ve üzeri	167	61,25	8,76		

Tablo 5.32. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Meslekte Çalışma Süresine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan F (ANOVA) Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin puan ortalamalarının meslekte çalışma süresine göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, veriler tek yönlü Anova (F) testi yapılmıştır. Katılımcıların meslekte çalışma süresine göre Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin puan ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$) (Tablo 5.32). Buna göre, nin bireysel yaratıcılık üzerine herhangi bir etkisi yoktur.

Ölçek	Görev	N	Sıra Ortalaması	U	p
Bireysel yaratıcılık	Yönetici	21	186,26	3680,50	0,775
	Çalışan	364	193,39	0	

Tablo 5.33. Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin Görevine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığını Belirlemek Üzere Yapılan Mann-Whitney U Testi Sonuçları

Araştırmaya katılanların Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin puan sıra ortalamalarının göreve göre farklılaşp farklılaşmadığını belirlemek üzere, Mann-Whitney U testi uygulanmıştır. Katılımcıların göreve göre Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin puan sıra ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0.05$), (Tablo 5.33).

5.2.7. Pygmalion Algısı, Özyeterlilik ve Bireysel Yaratıcılık Arasındaki İlişki

Bilimsel araştırmalarda değişkenler arası ilişkilerin yönünün ve büyüklüğünün incelenmesi amacıyla korelasyon analizi yapılmaktadır. Korelasyon analizinde -1 ve +1 aralığında değişen değerler alan korelasyon katsayıları 1'e yaklaştıkça değer olarak büyümekte 0'a yaklaştıkça değer olarak küçülmektedir. Değişkenler arası katsayının – (eksi işareti) olması negatif yönlü ilişkiyi, + (artı işareti) olması pozitif yönlü ilişkiyi göstermektedir. Pygmalion Algısı, Özyeterlilik Ölçeği ve Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin korelasyon analizi sonuçları Tablo 5.34'de gösterilmiştir.

Değişkenler	1	2	3
1.Pygmalion tutum	-		
2.Özyeterlilik	0,064	-	
3.Bireysel yaratıcılık	0.137*	0,495*	-

Tablo 5.34. Pygmalion Tutum, Özyeterlilik ve Bireysel Yaratıcılık Arasındaki İlişki

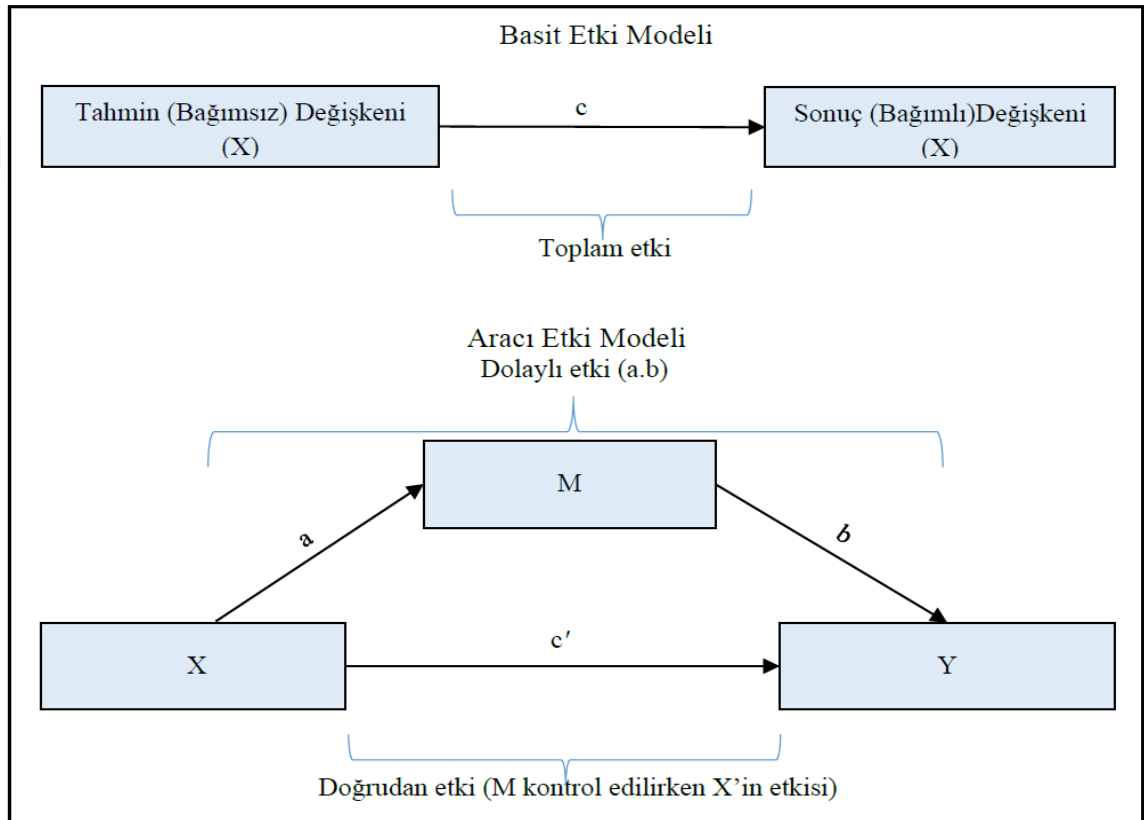
*p<0.05

Pygmalion tutum, özyeterlilik ve bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkiyi gösteren korelasyon katsayısına bakıldığında Pygmalion algısı ile bireysel yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,137$; $p<0,05$) bir ilişki, özyeterlilik ile bireysel yaratıcılık arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ($r=0,495$; $p<0,05$) bir ilişki vardır.

Pygmalion algısı ve özyeterlilik arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir ($p>0,05$). Buna göre, Pygmalion algısının özyeterlilik üzerine herhangi bir etkisinin olmadığı, Pygmalion algısının bireysel yaratıcılığı artırıcı bir etkiye sahip olduğu ve özyeterliliğin ise bireysel yaratıcılığı artırıcı bir etkiye sahip olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca, özyeterlilik ile bireysel yaratıcılık ilişkisinin Pygmalion algısı ile bireysel yaratıcılık ilişkisine göre daha kuvvetli olduğu görülmektedir (Tablo 5.34.). Bu sonuçlara göre, sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı arttıkça bireysel yaratıcılıkları da artmaktadır. Yine, sağlık çalışanlarının özyeterlilikleri arttıkça bireysel yaratıcılığı da artmaktadır. Bu doğrultuda, H1 ve H5 hipotezleri kabul, H2 hipotezi ise reddedilmiştir.

4.2.8. Basit Aracılık Modeli: Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkiler

Aracılık Modelinde, aracı değişken bağımlı ve bağımsız iki değişken arasındaki ilişkinin neden ve nasıl meydana geldiğini anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Aracı değişken müdahale edici değişken (M, mediator) olarak da adlandırılmakta ve bağımsız değişkenin (X, tahmin değişkeni) etkisini bağımlı değişkene (Y, sonuç değişkeni) aktaran değişkendir.



Şekil 5.23. Basit ve Aracılık Etki Modeli ve Etkiler (Gürbüz ve Bayık, 2018:37)

Şekil 5.23'te basit ve aracı etkiyi gösteren modeller gösterilmiştir. Üstte yer alan model basit etki modelidir. Basit Etki Modelinde X'in Y üzerindeki etkisi c yolu ile belirtilmekte olup bu etki genellikle toplam etki olarak da belirtilmektedir. Şekil 5.23'te altta yer alan model ise basit aracılık etki modelidir. Bu modelde, X'in Y üzerine etkisi, üçüncü bir değişken olan M (aracı değişken) vasıtasıyla Y'ye iletilmektedir. Aracı etki modelinde "a" yolu X'in M üzerindeki etkisini, "b" yolu M'nin Y üzerindeki etkisini ve "c'" ise, X'in Y'ye olan etkisini temsil etmektedir. Dolayısıyla, a, b, c ve c' harfleri aslında standardize edilmemiş regresyon

katsayılarıdır. Özetle, modeldeki a ve b yolların çarpımı dolaylı etki, c' ile gösterilen etkiye ise doğrudan etki olarak ifade edilmektedir.

5.2.9. Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım

Aracılık modellerinin analizinde nedensel adımlar yaklaşımını (geleneksel yaklaşım) benimseyen Baron ve Kenny (1986) yöntemi alanyazında sıklıkla kullanılmaktadır. Fakat son yıllarda yapılan çalışmalarda Baron ve Kenny yöntemine ciddi eleştiriler getirilmiş ve bu yöntemin aracılık testleri için güçlü bir yöntem olmadığı belirtilmektedir. Baron ve Kenny yöntemine getirilen önemli eleştiriler şu şekilde sıralayabiliriz:

- Karmaşık aracılık modellerinin testinde yetersiz kalması,
- Analiz süreçlerinde/sonuçlarında hatalar barındırması,
- Aracılık etkisinin var olabilmesi için esas aldığı koşulların (örneğin X'in Y'yi etkilemesi varsayımı) sağlam temele dayanmaması,
- Dolaylı etkinin testinde kullanılan Sobel testinin güvenilir bir test olmaması,
- Tam aracılık ve kısmi aracılık kavramlarının istatistiki açıdan tartışmalı olmasıdır.

Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı bazı araştırmacılar, geleneksel yöntem yerine davranış araştırmalarında gittikçe kabul gören bootstrap tekniğine dayanan ve daha geçerli ve güvenilir sonuçlar veren modern yaklaşımın kullanılması gerektiğini savunmaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2018:36, Fritz ve MacKinnon, 2007; Hayes, 2018; Hayes ve Rockwood, 2017; Preacher ve Selig, 2012; Williams ve MacKinnon, 2008).

Modern yaklaşımda, aracılık modeli analizlerinde öncelikli odak noktası hesaplanan doğrudan etki ve dolaylı etki değerlerden çıkarımlar yapılmaktadır. Şekil 5.23'te bağımsız değişkenin (X), aracı değişken (M) üzerindeki etkisi (a) ile aracı değişkenin (M), bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisinin (b) çarpımı (a.b) dolaylı etkidir. Modern yaklaşımda, Şekil 5.23'te verilen aracı etki modelinde, bootstrap testi sonucunda X'in dolaylı etkisinin (a.b) anlamlı olması halinde aracılık modeli doğrulanmış kabul edilmekte ve başka herhangi bir teste ihtiyaç duyulmamaktadır.

Modern yaklaşımda dolaylı etkinin, Sobel testinden daha güçlü ve geçerli sonuçlar üreten bootstrap tekniği ile test edilmesi önerilmektedir. Bu yöntemde dağılımla ilgili

yanlılık (bias) ve çarpıklıklar (skewness) düzeltilerek daha güvenilir sonuçlar elde edilmektedir. Modern yaklaşımda, aracılık etkisi ya da dolaylı etkinin (a.b) olup olmadığına, bootstrap analizi sonucunda elde edilen %95 güven aralığındaki (confidence interval, CI) değerlere bakılarak karar verilmektedir. Buna göre, dolaylı etki (a.b) değerine tekabül eden alt ve üst güven aralığı değerleri sıfır (0) değerini kapsamıyor ise dolaylı etki anlamlı olarak kabul edilmekte ve aracılık etkisinin meydana geldiği anlaşılmaktadır (Gürbüz, 2019:109).

5.2.10. Pygmalion Algısı, Özyeterlilik ve Bireysel Yaratıcılık Arasındaki Aracılı Yapısal Model

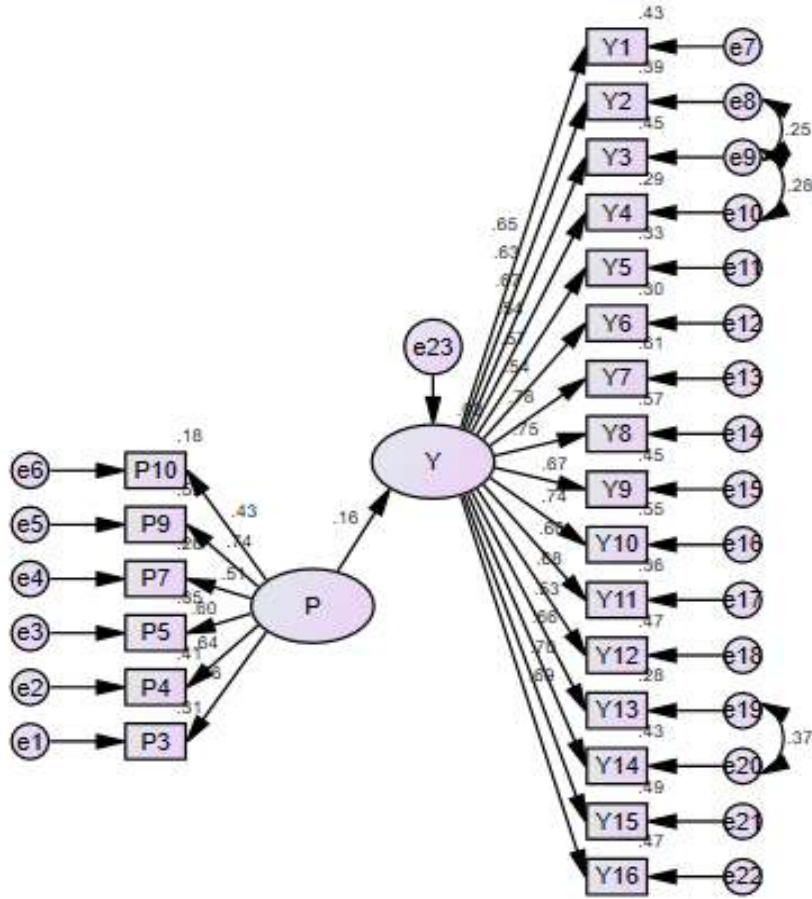
Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde aracılık etkisine yönelik Aracılık Etki Modeli kullanılmıştır. Sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları ile özyeterlilik ve bireysel yaratıcılık arasında aracılık etkisinin araştırılmasında hangisinin aracı role sahip olabileceğinin belirlenmesi amacıyla her iki ölçeğin (özyeterlilik ve bireysel yaratıcılık) de aracılı yapısal modeli oluşturulmuştur. Kurulan aracılı yapısal modelin test edilmesinde çağdaş yaklaşımın aşağıda belirtilen dört adımı takip edilmiştir (Gürbüz, 2019:109).

Özyeterliliğin Aracı Etkisi:

1. Pygmalion algısının bireysel yaratıcılık üzerinde ideal olarak anlamlı bir etkisinin olması beklenir. Fakat anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir.
2. Pygmalion algısının özyeterlilik üzerinde ideal olarak anlamlı bir etkisinin olması beklenir. Fakat anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir.
3. Pygmalion algısının ve özyeterliliğin bireysel yaratıcılığı etkilediği üzerinde kurulan modelde, özyeterliliğin bireysel yaratıcılık üzerinde ideal olarak anlamlı bir etkisinin olması beklenir. Fakat anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir.
4. Pygmalion algısının özyeterlilik vasıtasıyla bireysel yaratıcılığı üzerindeki dolaylı etkisi, bootstrap tekniği ile test edilmelidir. Aracılık ya da dolaylı etkiden söz edebilmek için dolaylı etkiye ait bootstrap

testi sonuçlarının anlamlı olması (%95 güven aralıklarının 0 (sıfır) değerini içermemesi) gerekmektedir.

Pygmalion algısının bireysel yaratıcılık üzerindeki toplam etkiyi belirlemek için Şekil 5.24'teki model geliştirilmiştir. Bu model basit etkiyi temsil etmektedir.



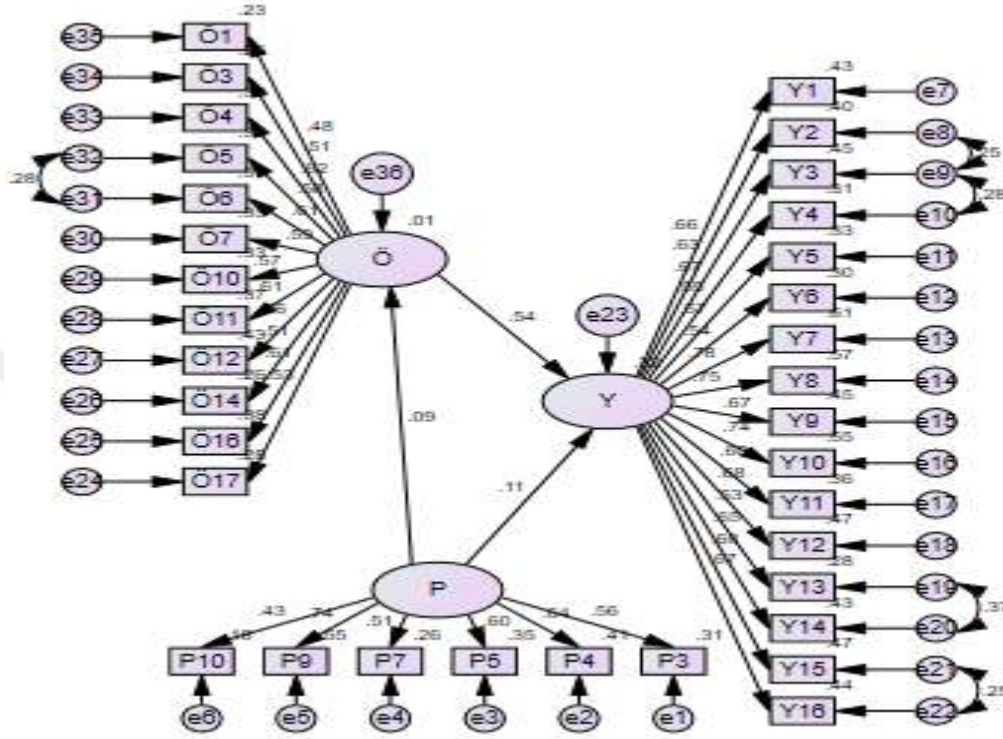
Şekil 5.24. Pygmalion Algısının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Toplam Etkiyi Belirlemek İçin Geliştirilen Model

P: Pygmalion Algısı, **Y:** Bireysel yaratıcılık

Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum değerleri ($\chi^2/sd=2,457$; $p<0,05$; RMSEA=0,062; CFI=0,912; NFI= 0,860; GFI=0,897) modelin iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir. Modelde, Pygmalion algısının bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,157$; $t=2,536$; $p<0,05$). Toplam etkinin 0,157 olduğu görülmüştür (Şekil 5.24).

Pygmalion algısının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde özyeterliliğin aracı etkisine ilişkin geliştirilen modelde (Şekil 5.25) ise sağlık çalışanının bireysel

yaratıcılığı bağımlı değişken, sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları bağımsız değişken ve çalışan özyeterliliği ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar Şekil 5.25’de sunulmuştur.



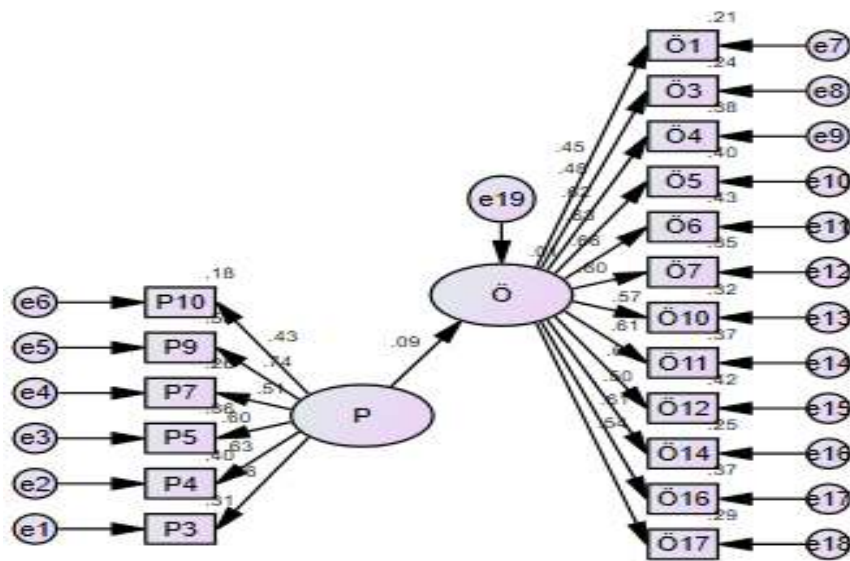
Şekil 5.25. Pygmalion Algısının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisinde Özyeterliliğin Aracı Etkisine İlişkin Model

P: Pygmalion algısı, Ö: Özyeterlilik, Y: Bireysel yaratıcılık

Şekil 5.25’deki Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum değerleri ($\chi^2/sd=2,457$; $p<0,05$; RMSEA=0,052; NFI= 0,807; CFI=0,891; GFI=0,865) modelin iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir. Modelde, Pygmalion tutumunun özyeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,091$; $t=1,428$; $p>0,05$). Pygmalion tutumunun bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,108$; $t=2,003$; $p<0,05$). Özyeterliliğin bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,544$; $t=7,176$; $p<0,05$). Doğrudan etkinin 0,108 olduğu görülmüştür. Dolaylı etkiye bakıldığında güven aralığı 0 (sıfır) değerini içerdiği için anlamsız olduğu, aracılık etkisinin olmadığı tespit edilmiştir ($\beta=0,049$; %95 GA [-0,17, 0,116]). Buna göre, sağlık çalışanlarının Pygmalion algılarının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde özyeterlilik aracı role sahip değildir. Bu sonuçlara göre H3 hipotezi reddedilmiştir.

Bireysel Yaratıcılığın Aracı Etkisi:

- 1) Pygmalion algısının özyeterlilik üzerinde ideal olarak anlamlı bir etkisinin olması beklenir. Fakat anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir.
- 2) Pygmalion algısının bireysel yaratıcılık üzerinde ideal olarak anlamlı bir etkisinin olması beklenir. Fakat anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir.
- 3) Pygmalion ve bireysel yaratıcılığın özyeterliliği etkilediği üzerinde kurulan modelde bireysel yaratıcılığın özyeterlilik üzerinde ideal olarak anlamlı bir etkisinin olması beklenir. Fakat anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir.
- 4) Pygmalion algısının bireysel yaratıcılık vasıtasıyla özyeterlilik üzerindeki dolaylı etkisi, bootstrap tekniği ile test edilmelidir. Aracılık ya da dolaylı etkiden söz edebilmek için dolaylı etkiye ait bootstrap testi sonuçlarının anlamlı olması (%95 güven aralıklarının 0 (sıfır) değerini içermemesi) gerekmektedir.

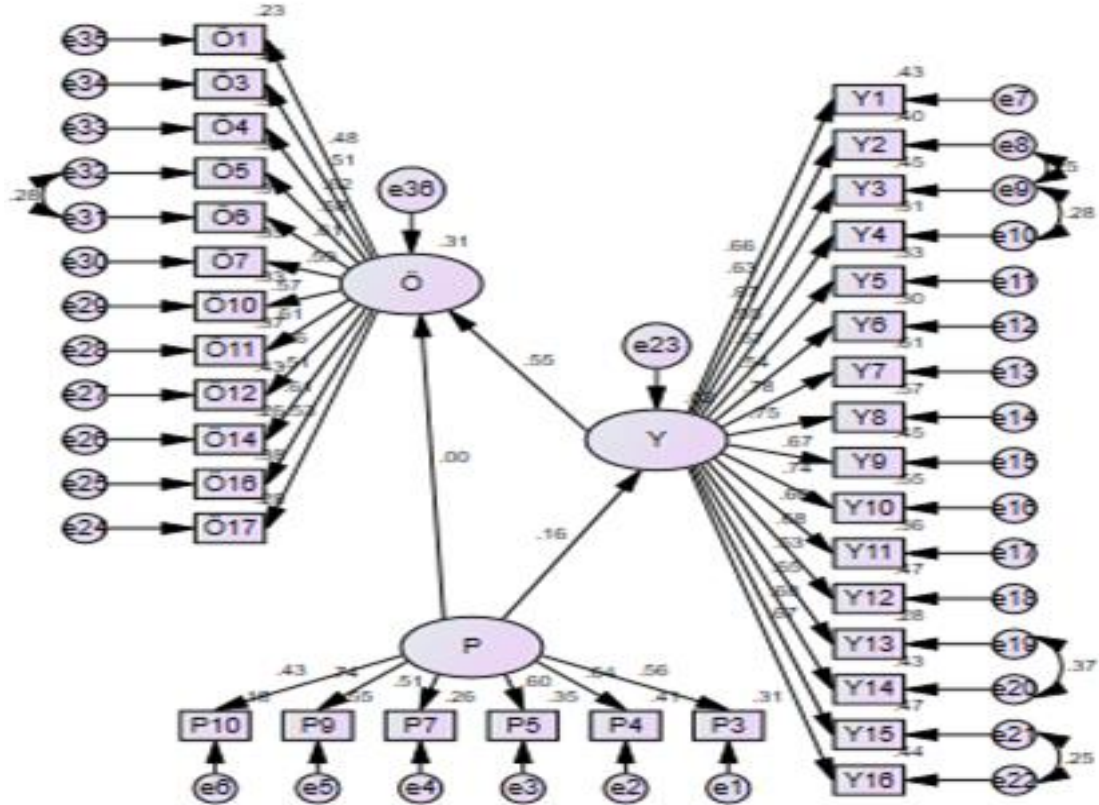


Şekil 5.26. Pygmalion Algısının Özyeterlilik Üzerindeki Toplam Etkiyi Belirlemek İçin Geliştirilen Model

P: Pygmalion tutum, **Ö:** Özyeterlilik

Şekil 5.26'deki Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum değerleri ($\chi^2/sd=2,147$; $p<0,05$; RMSEA=0,055; CFI=0,910; NFI= 0,846; GFI=0,923) modelin iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir. Modelde, Pygmalion tutumunun özyeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,086$; $t=1,354$; $p>0,05$). Toplam etkinin anlamlı olmadığı görülmüştür.

Pygmalion algısının özyeterlilik üzerindeki etkisinde bireysel yaratıcılığın aracı etkisine ilişkin geliştirilen modelde (Şekil 5.27) ise, sağlık çalışanının özyeterliliği bağımlı değişken, sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları bağımsız değişken ve çalışan bireysel yaratıcılığı ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar Şekil 5.27'de sunulmuştur.



Şekil 5.27. Pygmalion Algısının Özyeterlilik Üzerindeki Etkisinde Bireysel Yaratıcılığın Aracı Etkisine İlişkin Model

P: Pygmalion tutum, **Ö:** Özyeterlilik, **Y:** Bireysel yaratıcılık

Modelin test edilmesi sonucu elde edilen uyum değerleri ($\chi^2/sd=2,457$; $p<0,05$; RMSEA=0,052; NFI= 0,807; CFI=0,891; GFI=0,865) modelin iyi düzeyde uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir (Şekil 5.27). Modelde, Pygmalion algısının

özyeterlilik üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,004$; $t=0,064$; $p>0,05$). Pygmalion tutumunun bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,157$; $t=2,537$; $p<0,05$). Özyeterliliğin bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,553$; $t=7,197$; $p<0,05$). Doğrudan etkinin olmadığı görülmüştür. Dolaylı etkiye bakıldığında güven aralığı 0 (sıfır) değerini içermediği için anlamlı olduğu, aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir ($\beta=0,087$; %95 GA [0,20, 0,159]). Bootstrap analizi ile bulunan dolaylı etkinin 0,087 olduğu görülmüştür. Pygmalion tutum ve bireysel yaratıcılık, özyeterlilikteki değişimin %31'ini açıklamaktadır ($R^2=0,31$). Buna göre, Sağlık çalışanlarının Pygmalion algılarının özyeterlilik üzerindeki etkisinde bireysel yaratıcılık aracı rol oynar. Bu nedenle, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

5.3. Hipotez Sonuç Tablosu

Yapılan analizler sonucunda araştırma hipotezlerinin kabul ve ret durumlarına ilişkin sonuçlar Tablo 5.35’de gösterilmiştir.

	HİPOTEZLER		SONUÇ
Ana Hipotezler	H1	Sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları ile bireysel yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
	H2	Sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları ile çalışan öz yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki vardır.	RET
	H3	Sağlık çalışanlarının Pygmalion algılarının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde özyeterlilik aracı rol oynar.	RET
	H4	Sağlık çalışanlarının Pygmalion algılarının özyeterlilik üzerindeki etkisinde bireysel yaratıcılık aracı rol oynar.	KABUL
	H5	Sağlık çalışanlarının özyeterliliği ile bireysel yaratıcılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
Alt Hipotezler	H6	Sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
	H7	Sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile cinsiyet değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
	H8	Sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile medeni durum değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
	H9	Sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile öğrenim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
	H10	Sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile mesleki tecrübe yılı arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET
	H11	Sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile görev pozisyonu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.	RET

Tablo 5.35. Hipotez Sonuç Tablosu

6.TARTIŞMA

Bu araştırma, bir kamu kurumunda görev yapan sağlık çalışanlarının Pygmalion algısının özyeterlilikleri ve bireysel yaratıcılıkları üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında ortaya konan hipotezlere ilişkin analizler ve bulgular bir önceki bölümde açıklanmıştır. Yapılan istatistiksel analizler sonucunda bazı hipotezlerin desteklendiği büyük bir çoğunluğunun ise desteklenmediği görülmüştür. Bu bölümde, sağlık çalışanlarının Pygmalion tutum indeksinin, özyeterlilik ve Bireysel Yaratıcılık Ölçeği değişkenlerine etkisine ilişkin bulgular tartışılmıştır.

Araştırma bulgularımıza göre, katılımcıların çoğunluğu kadın (%51), 31-40 yaş aralığında (%45), evli (%70), üniversite mezunu (%60), 16 yıl ve üzeri çalışan (%43), çalışan (%94) pozisyonundadır. Araştırma ölçeklerinin güvenirlik kat sayısı oldukça yüksek çıkmıştır (Pygmalion Algısı:0,750, Özyeterlilik:0,891, Bireysel Yaratıcılık:0,922). Pygmalion konusunda yapılan bazı çalışmalarda Pygmalion algısının güvenirlik katsayısı; Pygmalion etkisi kapsamında yöneticilerin beklentilerine ve çalışanların performansına yönelik etkileri Türkiye’deki işletmelerde ilk defa test eden Yücel’in (2013) Doktora çalışmasında 0,659; turizm alanında Pygmalion etkisini Türkiye’de ilk kez araştıran Bayram’ın (2014) Doktora çalışmasında 0,779 ve Pygmalion algısını sağlık çalışanları üzerinde Türkiye’de ilk defa test eden Sezgin’in (2018) Doktora çalışmasında 0,842 olarak tespit edilmiştir.

Pygmalion algısının temel çıkış noktası olumlu düşüncelerin davranışlara yön vermesi olarak ifade edilebilir. Bu algıda, kişi bir süre sonra başkalarının (özellikle kendinden üstün gördüğü insanların) kendisi hakkında oluşturduğu beklentilere denk düşen davranışlar sergilemektedir (Sabat, Goldberg, King ve Watson 2021:1-2). Bu davranışların ortaya çıkmasında anket formunda yer alan demografik değişkenlerin etkili olup olmadığına yönelik yapılan analizlerde, sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi ve görev pozisyonu değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır ($p>0.05$). Oysa, aşağıda ele alınan bazı çalışmalarda Pygmalion algısı ile cinsiyet ve yaş değişkenleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Çalışmamızda Pygmalion algısı ile kadın ve erkek cinsiyet grupları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Benzer şekilde, Gentrup (2018)’un öğretmen beklentilerinin

kadın ve erkek öğrencileri arasında başarı farklılığına sebep olup olmadığını belirlemeye yönelik yaptığı çalışmada, Pygmalion etkisinin cinsiyet üzerinde önemli bir farklılık oluşturmadığı görülmüştür (Gentrup, 2018:295). Fakat, yapılan bazı çalışmalarda Pygmalion algısı ile cinsiyet arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir. Dvir'in çalışmasında Pygmalion etkisi, bir erkek tarafından yönetilen erkeklerde ve kadınlarda doğrulanırken, bir kadın tarafından yönetilen kadın çalışanlarda doğrulanmamıştır. (Dvir, 1995:253). Başka bir çalışmada ise, kadın yöneticinin hem erkek hem de kadın çalışanları üzerinde Pygmalion etkisi oluşturabileceği sonucuna ulaşılmıştır (Lees-Hotton, 2014:101). İş yerinde yapılan diğer bir çalışmaya göre erkek liderlerin kadın liderlere göre Pygmalion etkisinin kolaylaştırıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Karakowsky, 2016:11). Bu sonuçların temel nedeninin, bireylerin Pygmalion algısı sürecinde kendinden üstün gördüğü veya rol-model aldıkları insanlara yönelik zihninde oluşturduğu konumlandırmalardan veya toplumların kültürel değerlerinden ve güç masafesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

Çalışmamızda Pygmalion algısı ile yaş değişkeni arasında anlamlı ilişki bulunmamıştır. Oysa, bazı çalışmalarda, Pygmalion sürecinde spor koçlarının beklentilerini yaşları göreceli daha büyük olan sporcuların karşılayacağı savunulmuştur (Hancock, 2013:636, Krahenbühl, 2020:2460). Bununla birlikte; araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının medeni durumu, eğitim düzeyi, mesleki tecrübe yılı ve görev pozisyonu değişkenleri ile Pygmalion algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu durumun nedeni olarak kamu kurumunda; planlanmış kariyer basamağının olmaması, ödüllendirme mekanizmasının olmaması, başarılı/başarısız çalışmaların ardından olumlu yönetici geri bildirimlerinin olmaması, çalışanların kurumsal aidiyet hissetmemeleri gibi çalışanları motive edebilecek faktörlerin eksik veya yeterli düzeyde olmaması düşünülebilir.

Çalışmamıza Pygmalion algısının sağlık çalışanlarının bireysel yaratıcılığını olumlu ve pozitif yönde etkilediği saptanmıştır ($r=0,137$; $p<0,05$). Pygmalion algısının bireysel yaratıcılık performansı üzerindeki etkisinin incelendiği bir çalışmada, tez danışmanlarının öğrencileri hakkındaki yüksek beklentilerinin, danışmanların öğrencilerinin yaratıcılıklarını destekleyici davranışlar sergilemesine yol açtığı ve bu durumun tez çalışması sürecinde danışmanların rehberlik ettiği lisansüstü öğrencilerin daha yüksek düzeyde yaratıcı etkinlik seviyesine ve yaratıcı performansa sahip

olmasına yol açtığı tespit edilmiştir (Yan, 2009:78). Üretim ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, yöneticilerin astları üzerinde oluşturduğu Pygmalion etkisinin çalışanların yaratıcılığını artıracığı, işten ayrılma niyetini azaltacağı ve iş stresinin sebep olduğu negatif duyguları azaltacağı sonuçlarına ulaşılmıştır (Chou, 2013:101). Benzer şekilde Ar-Ge çalışanları üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise Pygmalion etkisinin, çalışanların yaratıcılık becerilerinin ortaya çıkmasına zemin hazırladığı ve çalışanların yaratıcılık kapasitelerini destekleyici bir etki yarattığı sonucuna ulaşılmıştır (Tierney, 2004:413).

Çalışanların, yöneticilerin beklentilerinde olumlu bir yer edinmesi onların motivasyonlarını artırıcı bir etki oluşturmaktadır (Kalyanasundaram, 2017:108). Bu etki sayesinde çalışanlar, görevlerini başarıyla gerçekleştirmek için daha fazla çaba harcamakta ve yaratıcı performans göstermektedir. Yaratıcı bir iş için liderin çalışanlarına yönelik beklentileri önem taşımaktadır. Yöneticilerin astlarına yönelik yaratıcı düşünce ve yaratıcı performans beklentileri ile çalışanların yaratıcı davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Adil & Ab Hamid, 2019: 61). Dolayısıyla yöneticilerin olumlu ve yüksek beklentileri, yani yaratıcılık beklentileri hem yöneticilerin yaratıcılığı destekleyici davranış göstermelerini tetiklemekte hem de çalışanların bireysel yaratıcılık potansiyellerini açığa çıkarmada katalizör görevi görmektedir (Tierney, 2004: 416).

Araştırmamızdaki bir başka bulgumuz, sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile öz yeterliliği arasında anlamlı bir ilişki saptanmadığıdır ($p>0.05$). Bunun nedeni olarak, çalışmamıza katılan çalışanların özyeterliliklerini bireysel çabalarıyla geliştirebilecekleri düşüncesine sahip oldukları düşünülmektedir. Oysa, Pygmalion algısı ile özyeterlilik ilişkisi birçok çalışmada istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve Pygmalion algısı ile özyeterliliğin birbirlerini pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Eden, 2000:173, Brodersen, 2001:19, McNatt, 2004:560, Reynolds 2007: 475-483, Yıldız, 2018:68). Pygmalion algısı ile öz yeterliliği arasında literatüre paralel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamasında çalışanların, yöneticilerin çalışan özyeterliliğini destekleyecek düzeyde yönetsel davranış sergileyemedikleri yönündeki değerlendirmelerinin rol oynadığı da düşünülmektedir.

Çalışmamızda Pygmalion algısının oluşmasında aracı etkiyi belirlemeye yönelik geliştirilen modellerden birincisi olan Pygmalion algısının özyeterlilik üzerindeki etkisinde bireysel yaratıcılığın aracı role sahip olup olmadığına yönelik yapılan model

analizinde bireysel yaratıcılığın aracı rol oynadığı saptanmıştır ($\beta=0,087$; %95 GA [0,20, 0,159]). Geliştirilen ikinci mode olan özyeterliliğin aracı etkiye sahip olup olmadığına yönelik yapılan model analizinde ise, sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları ile bireysel yaratıcılığı arasındaki ilişkide özyeterlilik aracı role sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ($\beta=0,086$; $t=1,354$; $p>0,05$). Özyeterliliğin aracı etkisinin incelendiği bir diğer çalışmada, özyeterliliğin sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları ile çalışan motivasyonu arasında kısmi aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Sezgin, 2018:116). Bu sonuçlardan hareketle, aracı etkiyi tespit etmeye yönelik analizler sonucunda, sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları ile özyeterlilik ve/veya bireysel yaratıcılıkları arasındaki ilişkide, başka değişkenlerin de aracı etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmamıza göre, özyeterliliğin bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ($\beta=0,553$; $t=7,197$; $p<0,05$). Şöyle ki çalışanların özyeterlilik algı düzeyi arttıkça çalışanların yaratıcı düşünce ve yaratıcı performanslarının da arttığı görülmektedir. Özyeterlilik ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik farklı sektör çalışanlarına yapılan araştırma sonuçlarında da çalışmamızla benzer sonuçlar elde edilmiştir (Vural ve Özkan, 2017; Çöp ve Topcu, 2019). Perakende, finans, enerji ve havacılık sektöründe çalışanların özyeterliliğinin yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları sergilemeleri üzerinde etkili olduğu (Vural ve Özkan, 2017:187), turizm sektörü çalışanlarında özyeterliliğin, bireysel yaratıcılığı etkileyen bir unsur olduğu (Çöp ve Topcu, 2019:2364) görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, örgüt çalışanlarının özyeterlilik düzeyi arttıkça yaratıcı davranışlarının da arttığı ve bu durumun daha fazla yenilikçi davranış sergilemelerini etkileyeceği değerlendirilmektedir.

7. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık çalışanların Pygmalion algısının özyeterlilik ve bireysel yaratıcılık üzerine etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan çalışmamızda, çalışanların çoğunluğu 31-40 yaşlarında, kadın, evli, üniversite mezunu, çalışan pozisyonunda, 16 yıl ve üzeri kurumda çalışmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeklerde en yüksek katılımlı önermeler ise şu şekildedir.

Pygmalion tutum indeksi ölçeğinde “Yöneticim, herhangi bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünmektedir.” ifadesi bu ölçeğin en yüksek katılımlı önermesidir (ort:3,50). Bunun nedeninin; sağlık çalışanlarının, yönetimin çalışan başarısını şansa bağlamadığına, çalışanların bireysel emek ve çaba ile başarılı olabileceklerine yönelik algısı olarak değerlendirilmektedir.

Özyeterlilik Ölçeği’nde en yüksek katılımlı ifade “Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam, başarıya kadar uğraşırım.” oluşmuştur (ort:3,95). Bu önermenin en yüksek ortalamaya sahip olmasının nedeni, sağlık çalışanlarının bir işi ilk denediğinde başarısız olduklarında yılmayıp kendilerine güvenmeleri ve başaracaklarına olan inançları olarak değerlendirilmektedir.

Bireysel Yaratıcılık Ölçeği’nde ise, “Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.” ifadesi en yüksek katılımlı önermedir (ort:4,03). En yüksek katılımlı ikinci sıradaki önerme “Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.” (ort:3,93). Bunun nedeni, çalışanların bireysel başarılı sonuçları yaratma kapasitelerini durmadan genişlettikleri ve yenilikçi düşünme tarzlarını benimsemeleri olarak değerlendirilmektedir.

Araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak yapılan analizlerde elde edilen sonuçlar ise şu şekildedir. Hipotez 1, 4 ve 5’i temsil eden ana hipotezler desteklenmiş; hipotez 2 ve 3’ü temsil eden ana hipotez ve hipotez 6,7 8, 9, 10 ve 1’i temsil eden alt hipotezler ise desteklenmemiştir.

Çalışmamızda Pygmalion algısının sağlık çalışanlarının bireysel yaratıcılığını olumlu ve pozitif etkilediği saptanmış ($r=0,137$; $p<0,05$) ve H1 hipotezi desteklenmiştir. Araştırmamızda sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile özyeterliliği arasında anlamlı bir ilişki saptanmamış ($p>0,05$) ve H2 hipotezi desteklenmemiştir. Aracı etkiyi tespit etmeye yönelik analizler sonucunda, sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile

bireysel yaratıcılığı arasındaki ilişkide özyeterliliğin aracı rol oynamadığı belirlenmiş ve H3 hipotezi desteklenmemiştir. Bir diğer aracı etkide, sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları ile özyeterliliği arasındaki ilişkide bireysel yaratıcılığın aracı rol oynadığı tespit edilmiş ve H4 hipotezi desteklenmiştir. Ayrıca, sağlık çalışanlarının özyeterlilik düzeyinin bireysel yaratıcılıklarını etkilediği belirlenmiş ve H5 hipotezi desteklenmiştir.

Sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, çalışma süresi ve görev pozisyonu değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamış ($p>0.05$) ve demografik değişkenlere yönelik araştırma hipotezlerinden H6-11 reddedilmiştir.

Bu sonuçlar ışığında şu öneriler sunulmuştur:

- Düşüncelerin davranışları şekillendiği ve yön verdiği düşüncesinden hareketle, yöneticiler çalışanlarının daha yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları sergilemeleri için Pygmalion etkisinden yararlanabilir.
- Yöneticiler, çalışanların iş performansı hakkındaki duygu ve düşüncelerine yönelik düzenli olarak geri bildirimde bulunmalı ve çalışanların kapasitelerini ortaya çıkarmak için özyeterlilik düzeylerini artırıcı çabaların desteklenmesine önem vermelidir.
- Bilmediğin hiçbir şeyi kontrol edemez, kontrol edemediğin hiçbir şeyi yönetemezsin anlayışından hareketle; yöneticiler, çalışanlarını iyi tanımalı, onların kapasitelerinin farkında olmalı ve kapasiteleri ile uyumlu beklentiler oluşturmalıdır. Bu sayede gerçekleştirilemeyecek beklentiler oluşturulmasının önüne geçilebilir.
- Yöneticilerin bir lider olarak örgüt başarısını artırması ve hem kendi hem de çalışanlarının gelişimi için çaba sarf etmesi örgütün devamlılığı için bir gerekliliktir. Bu bakımdan örgüt üyelerine yönelik Pygmalion algısı, özyeterlilik ve yaratıcılık konularında düzenli olarak eğitim faaliyetleri düzenlenebilir.
- Yöneticiler, Pygmalion algısının gücünden yararlanarak hem çalışanların yaratıcı düşünme becerisini geliştirebilir hem de örgütsel yaratıcılık performansını artırabilir.

- Yöneticiler çalışanlar üzerinde Pygmalion algısı oluşturarak örgütsel süreçlerin iyileşmesini ve gelişmesini destekleyebilir ve örgütsel hedeflere ulaşmak için katalizör etki oluşturabilir.
- İşgörenlerin performansını geliştirmek isteyen yöneticiler, astlarına yönelik olumlu ve yüksek beklentiler geliştirmeli ve bu beklentileri onlara iletmelidir. Bu durum ayrıca, çalışanların kendilerine yönelik olumlu beklentilere sahip olmalarını da sağlayacak ve Pygmalion algısının içselleştirilmesine yol açacaktır.
- Araştırmada çalışanların eğitim seviyesi ile özyeterlilik arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Bu sebeple yöneticiler, çalışanların özyeterliliklerini geliştirmek için çalışanların eğitim seviyesini artırmaya yönelik çabalara destek olabilir ve onları teşvik edebilir.
- Araştırmada çalışanların eğitim seviyesi ile bireysel yaratıcılık arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Bu sebeple yöneticiler, çalışanların bireysel yaratıcılıklarına katkı sağlamak için çalışanların eğitim seviyesini artırmaya yönelik çabalara destek olabilir ve onları teşvik edebilir. Ayrıca, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar daha yaratıcı iş performansı gerektiren işlerde görevlendirilebilir.
- Hizmet sunumunun farklılığı sebebiyle sağlık çalışanları ağır çalışma koşullarında tüm fedakarlıkları ile çalışmaktadır. Yöneticiler Pygmalion algısından yararlanarak sağlık çalışanlarının motivasyonlarını ve örgütsel bağlılığını artırabilir.
- Araştırmada yönetici ve çalışanları arasında Pygmalion algısının gerçekleşebileceği anlaşılmıştır. Sağlık sektörü, farklı disiplinden birçok meslek mensubunun hizmet verdiği emek yoğun bir sektördür. Bu sebeple, yöneticilerin Pygmalion algısı hakkında bilgi sahibi olması ve bu algıyı uygulamaya geçirmesi olumlu bir örgüt iklimine zemin hazırlayabilir ve iş ortamını her yönden daha olumlu hale getirebilir.
- Yöneticiler, Pygmalion algısı oluşturmak için Pygmalion liderliği güçlü bir yönetim enstrümanı olarak kullanabilir.
- Pygmalion algısının araştırılması, iş ortamında yapıldığından ve çalışanların yöneticilerinin niteliklerine yönelik ifadeleri barındırdığından “tarafli” veya

“aldatıcı” bir zorluk söz konusu olabilir. Bu sebeple, yapılacak çalışmalarda bu zorluklar göz önüne alınmalıdır.

- Pygmalion algısı farklı evrenlerle ve daha geniş gruplarla değerlendirilerek hem örgütsel ve yönetsel davranış becerilerinin geliştirilmesine hem de örgütlerin etkili ve verimli olarak yönetilmesine katkı sağlanabilir.
- Araştırma genişletilerek kamu, üniversite ve özel sektör çalışanlarının Pygmalion algıları değerlendirilebilir ve karşılaştırılması yapılabilir.
- Pygmalion algısı çalışmalarının farklı demografik ölçülere uygulanması önerilmektedir.
- Bu çalışmanın aynı evren veya farklı bir evren üzerinde nitel araştırma olarak da araştırılması önerilmektedir.
- Son olarak, alanyazına daha fazla katkı sağlanabilmesi ve tüm fayda sağlayıcıların kullanabilmesi açısından Pygmalion algısına yönelik daha kapsamlı yeni ölçek çalışmalarının keşfedilmesi önerilmektedir.

KAYNAKLAR

- Acar, T. (2019). Özyeterlilik (Self-Efficacy) Kavramı Üzerine. (<https://docplayer.biz.tr/2094979-Oz-yeterlilik-self-efhcacy-kavrami-uzerne-tulin-acar.html>, Erişim tarihi: 03.10.2019).
- Adams, B., Orvill, Dal, Poz, MR., Shengelia, B., Kwankam, S., Issakov, A., Stilwell, B., Zurn, P. ve Goubarev, A. (2003). Human, Physical, and Intellectual Resource Generation: Proposals for Monitoring in Murray, C.J.L and Evans, D. (eds) Health Systems Performance Assessment: Debates, Methods and Empiricism. Geneva: World Health Organization: 273-287.
- Adams, J. S. (1963). Toward an Understanding of Inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422.
- Adil, M. S. ve Hamid, K. B. A. (2019). The Relationships Between Leader Creativity Expectations, Intrinsic Motivation, and Creative Performance. *SEISENSE Journal of Management*, 2(2), 58-68. doi: <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i2.123>
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G. (1994). *İşletme Yönetimi İstanbul*. Beta Yayınları, No:496 1994, s.213.
- Akgümüş, İ.(2018). Yaratıcılık ve Yaratıcılığın Geliştirilmesi. Elektronik Makale. (<https://prezi.com/p/qcd0qurwabxt/yaraticilik-ve-yaraticiligini-gelistirilmesi/>, Erişim tarihi: 05.03.2019).
- Akmeşe, Z. (2019). Pygmalion Etkisi ve Sinemaya Yansımaları.1. Uluslararası İletişim ve Yönetim Bilimleri Kongresi 26-28 Eylül 2019. https://www.researchgate.net/publication/337160038_PYGMAION_ETKISI_VE_SINEMAYA_YANSIMALARI ,Erişim tarihi:1.5.2020).
- Alpar, R. (2016). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinden Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlik-Güvenirlik*. Detay Yayıncılık, Dördüncü Baskı, Ankara.
- Altunışık, R., R. Coşkun, S. Bayraktaroğlu ve E. Yıldırım (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Adapazarı
- Amabile, M. T. ve Khaire, M. (2008). Creativity and Role of the Leader. *Harward Business Review*, 101-109.
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York, NY: Springer-Verlag.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations, In B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 10: 123-167. Greenwich, CT: JAI Press.
- Amabile, T. M. (1996). *Creativity in context*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love And Loving What You Do. *California Management Review*, 10(1), 39-58.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do. *California Manegement Review*, 40 (1), 39-58.

- Amabile, T. M., Schatzel, E. A., Moneta, G. B., & Kramer, S. J. (2004). Leader Behaviors And The Work Environment For Creativity: Perceived Leader Support. *Leadership Quarterly*, 15, 5-32.
- Amabile, T.M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., Herron, M. (1996). Assessing the Work Environment for Creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5), 1169-1184.
- Argun, Y. (2012). *Okulöncesi Dönemde Yaratıcılık ve Eğitimi*. Ankara: Anı Yayınları. s. 22-23.
- Armutlulu, İ. H. (2008). İşletmelerde Uygulamalı İstatistik: Sayısal Yöntemler 1. (3: Baskı). Alfa yayınları, İstanbul
- Arseven, A. (2016). Öz Yeterlilik: Bir Kavram Analizi. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 11(19), 63-80.
- Arslan, F.(2019). Lider Desteğinin Çalışanların Yaratıcılığına Etkisi: Otel İşletmeleri Yiyecek-İçecek Alanlarında Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2019, 24(4): 783-791
- Arslan, H. ve Göksoy, S. (2017). Hedef kuramı kapsamında beklenen ve gerçekleşen yönetici davranışları. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17 (1), 32-47.
- Babad, E.Y., Inbar, J. ve Rosenthal, R., (1982). Pygmalion, Galatea, and the Golem: Investigations of Biased and Unbiased Teachers, *Journal of Educational Psychology*, 74(4), 459-474.
- Balay, R. (2010). The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff. Ankara University, *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 43(1), 41-78.
- Balay, R. (2010). The Organizational Creativity Perceptions of Academic Staff. Ankara University, *Journal of Faculty of Educational Sciences*, 43(1), 41-78.
- Balcı, O. (2018a). Kendini Gerçekleştiren Kehanet Kavramını Anlamak. *Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Science*, 5(30), 500-510.
- Balcı, O. (2018b). Okulda Pygmalion Etkisi. *Journal of Social And Humanities Science Research*. 5(29). 3644- 3652.
- Balun, B., Erbay, G. (2015). Liderlik Hedef Yönetimi Sürecinin Tanımlanmasında Alternatif Bir Yaklaşım: “Wallenda Faktörü”. *Electronic Journal of Vocational Colleges*.(<https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/715367>, Erişim tarihi:1.10.2020).
- Bandura, A. (1977). Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioural Change. *Psychological review*, 84(2), 191-215
- Bandura, A. (1994). “Self efficacy”. *Encyclopedia of Human Behavior* In V. S. Ramachaudran (Ed.), Newyork Academic Press, 4, 71-81.
- Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise of Control. New York: Freeman. (<https://www.uky.edu/~eushe2/Bandura/Bandura1994EHB.pdf>, Erişim tarihi: 01.10.2019).
- Bandura, A. (2001). “A Cognitive Theory: An Agentic Perspective”, *Annual Rewiev of Psychology*, 52: 1-26.

- Bandura, A. (2012). On the Functional Properties of Perceived Self-Efficacy Revisited, *Journal of Management*, 38(9), 12.
- Basım, H. N., Korkmazyürek, H. ve Tokat, A. O. (2008). Çalışanların Öz-Yeterlilik Algılamasının Yenilikçilik ve Risk Alma Üzerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.
- Bayır, B. (2019). Madde Kullanım Bozukluğu Olan Bireylere Öz-Yeterlilik Kuramına Göre Verilen Farkındalık Temelli Eğitimin Özyeterlilik Algısına Etkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). T.C. İnönü Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal Öğrenme Kuramı ve Eğitimde Uygulanması. *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 198-210.
- Bayrakçı, E.(2017). Kehanet Kendini Gerçekleştirir mi? Banka Çalışanlarının Pigmalıon, Golem ve Galatea Etkileri Üzerine Bir Olgubilim Araştırması. *Journal of Current Researches on Social Sciences (JoCReSS)*. 7(4), 409-434
- Bayram, Ü, (2014). Turizm Sektörü Yönetici ve İşgörenleri Arasında Pygmalıon Etkisi: Otel işletmelerinde Bir Uygulama.(Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü,122.
- Bennis, W.G. and Nanus, B. (1985), *Leaders: The Strategies For Taking Charge*. New York: Summary of Book.
- Boyd, R., Macneill, N. (2020). How teachers' self-fulfilling prophecies, known as The Pygmalion Effect, influence students' success. *School Management*. (<https://www.educationtoday.com.au/news-detail/How-teachers-4986> Erişim tarihi:1.10.2020).
- British Library (2019). *Pygmalion* (1912) Overview.(www.bl.uk/works/Pygmalion, Erişim tarihi: 20.10.2019).
- Brown, J.L.(2013). Self- efficacy Teory. Chapter2. (<http://samples.jbpub.com/9781449689742/Chapter2.pdf>, Erişim tarihi: 01.10.2019).
- Browne, M.W. ve Cudeck, R. (1993). *Alternative Ways of Assessing Model Fit. in Bollen, K.A. and Long, J.S. [Eds.] Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage, 136–162.
- Carmen, S.T., Ghinea, V.M. (2013). Pygmalion Teaching Style, Is There A Need For It? *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 8 (4), 699-722
- Ceylan, Adnan ve Savi, Z. Fatma (2003). Örgütsel Yaratıcılığı Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 29, 151-175.
- Chan, D. W. (2003). Hardiness and Its Role İn The Stres-Burnout Relationship Among Prospective Chinese Teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 19, 280-285.
- Chou, C., L. (2013). The Pygmalion Effect : The Influence of Supervisor's Expectation on Employee's Job Stressors, Creativity and Turnover Intention. National Chung Cheng University, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Business Administration Institute Carmeli, A., ve Schaubroeck, J. (2007). The

- Influence of Leaders' And Other Referents' Normative Expectations on Individual Involvement in Creative Work. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 35-48.
- Collins, M. A. ve Amabile, T. M. (1999). *Motivation and Creativity*. Handbook of Creativity, 297.
- Crawford, K. S., Thomas E. D. ve Fink, J. (1980). Pygmalion at Sea: Improving the Work Effectiveness of Low Performers. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 16 (4), 482-505.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). Örgüt İklimi, Duygusal Bağlılık ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(2), 295-310.
- Çelebi, M., A. (2019). Algılanan Örgütsel Kimliğin ve İçsel-Dışsal Güdülenmenin Rol İçi ve Rol Dışı Performansa Etkileri: Konya ovası projesi bölgesi üniversitelerinde bir araştırma Doktora Tezi. T.C. Niğde Ömer Halis Demir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı
- Çoban, S. (1999). Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çöp, S. ve Topçu, M. (2019). Özyeterliliğin Yaratıcı Kişilik Üzerine Etkisinde, Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü: İstanbul'daki 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11 (3), 2354-2370
- David J. Hancock, Ashley L. Adler ve Jean Côté (2013) A Proposed Theoretical Model To Explain Relative Age Effects İn Sport, *European Journal of Sport Science*, 13:6, 630-637
- Davidson O. B., Eden D. (2000). Remedial Self-Fulfilling Prophecy: Two Field Experiments to Prevent Golem Effects Among Disadvantaged Women. Tel Aviv University. *Journal of Applied Psychology*, 85(3), 386-398.
- Dehon C., Weems C. F., Stickle T. R., Costa N. M. ve Berman L. (2005). A Cross-Sectional Evaluation Of The Factorial Invariance Of Anxiety Sensitivity İn Adolescents And Young Adults. *Behaviour Research and Therapy*, 43(6), 799-810.
- Demir, E. (2019). Notlarım: Örneklem Kuramı. Ankara Şubat, 2019. (https://www.researchgate.net/publication/331224034_Ornekleme_Kurami, Erişim tarihi, 02.01.2020)
- Demirbaş, M., Yağbasan, R. (2005). Sosyal Öğrenme Teorisine Dayalı Öğretim Etkinliklerinin, Öğrencilerin Bilimsel Tutumlarının Kalıcılığına Olan Etkisinin İncelenmesi. *Eğitim Fakültesi Dergisi*, 18 (2), 363-382.
- Diallo, K., Zurn, P., Gupta, N. ve Dal, Poz, M. (2003). Monitoring and evaluation of human resources for health: an international perspective. *Human Resources for Health*, 2003, 1:3.
- Doğan, N. (2010). *Yaratıcı düşünme*. Ö. Demirel (Ed). Eğitimde Yeni Yönelimler içinde (167-192), Ankara: Pegem Akademi.
- Donald, M.G. (2003). *Handbook of Self and Identity*. Guilford Pres.

- Dvir, T., Eden, D. ve Banjo, M.L.(1995).“Self-Fulfilling Prophecy and Gender: Can Women Be Pygmalion and Galatea?”, *Journal of Applied Psychology*, 80(2), 253.
- Eden, D. (1984). Self-fuilling Prophecy As A Management Tool: Harnessing Pygmalion Academy of Management Review, 9(1), 64-73.
- Eden, D. (1988). Pygmalion, Goal Setting, and Expectancy: Compatible Ways to Boost Productivity, Academy of Management Review, 13(4), s.639-652.
- Eden, D. (1990). Pygmalion in Management: Productivity As A Self-Fulfilling Prophecy. The Academy of Management Review, 6(1), 209-212.
- Eden, D. (1992). Leadership and Expectations: Pygmalion Effects And Other Self-Fulfilling Prophecies In Organizations. The Leadership Quarterly. (The Leadership Quarterly, Winter, 3(4):271-305).
- Eden, D. (2000). Implanting Pygmalion Leadership Style Through Workshop Training: Seven Field Experiments. Leadership Quarterly, 11(2), 171-210.
- Eden, D. (2003). Self-Fulfilling *Prophecies in Organizations*, Jerald Greenberg (Ed.), *Organizational Behavior The State of The Science* (91-122), Second Edition, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Eden, D. (2016). Self-Fulfilling Prophecy And The Pygmalion Effect In Management. (<https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0014.xml#backToTop>, Erişim tarihi, 05.05.2019).
- Eden, D. ve Ravid, G. (1982b). Pygmalion Versus Self-Expectancy: Effects of Instructor- And Self-Expectancy On Trainee Performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(3), 351–364.
- Eden, D. ve Shani, A. B. (1982a). Pygmalion Goes To Boot Camp: Expectancy, Leadership, And Trainee Performance. *Journal of Applied Psychology*, 67(2), 194–199.
- Eden, D. ve 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.
- Eden, D.(2018). Self-Fulfilling Prophecy And The Pygmalion Effect In Management. Oxford Bibliographies. (<https://www.oxfordbibliographies.com/view/document/obo-9780199846740/obo-9780199846740-0014.xml#obo-9780199846740-0014-bibItem-0009> Erişim tarihi: 05.08.2019).
- Emad, B., M. (2020). To Every Nerve There Is a Needle—The Threat of a Pygmalion Effect. *Journal of Cardiothoracic and Vascular Anesthesia*, 35(1):137-138. doi: 10.1053/j.jvca.2020.08.054.
- Erefe, İ. (Ed.). (2002). *Veri Toplama Araçlarının Niteliği*. Hemşirelikte Araştırma İlke Süreç ve Yöntemleri. Odak Ofset; 169-188, İstanbul.
- Erhat, A.(2015). *Mitoloji Sözlüğü*, Remzi Kitabevi,1.Baskı, İstanbul.
- Fraenkel, J. R. ve Wallen, N. E. (2009). How to Design And Evaluate Research in Education (7th ed.). New York, NY: McGraw-Hill Higher Education.

- Fries, S., Horz, H., ve Haimerl, C. (2006). Pygmalion in Media-Based Learning: Effects Of Quality Expectancies On Learning Outcomes. *Learning and Instruction*, 16(4), 339–349.
- Fritz, M. S. ve MacKinnon, D. P. (2007). Required Sample Size to Detect the Mediated Effect. *Psychological Science*, 18, 233-239.
- Gallagher, J.J. ve Gallagher, S.A. (1994). *Teaching the Gifted Child (4th ed.)*. Needham Heights, MA: Allyn and Bacon.
- Gehani, R., R. (2011). Individual Creativity and the Influence of Mindful Leaders on Enterprise Innovation. *J. Technol. Manag Innov.* 6(3), 82-92.
- Ghosh, K. (2014). Developing Organizational Creativity And Innovation Toward A Model Of Self-Leadership, Employee Creativity, Creativity Climate And Workplace Innovative Orientation. *Management Research Review*, 38(11), 1126-1148.
- Gibbs, M. (2017). Pygmalion and Galatea, What is the Galatea Effect?. *Business 305: Leadership Communication/Business Courses*. (<https://study.com/academy/lesson/what-is-the-galatea-effect.html#/transcriptHeader>, Erişim tarihi: 25.06.2019)
- Grimall, P. (1997). *Mitoloji Sözlüğü, (çev. Sevgi Tamgüç)*, Sosyal Yayınları, İstanbul.
- Grimes, C. (2009). The Self-Fulfilling Prophecy. *Acceal team*. (http://www.acceal-team.com/_pdf/atpdf_11_Pygmalion_np.pdf, Erişim tarihi: 05.08.2019).
- Gupta, V. ve Singh, S. (2014). “Leadership and creative performance behaviours in R&D laboratories: examining the role of justice perceptions”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 28(4). doi: 10.1177/1548051813517002.
- Gündüzalp, S. ve Özcan, M. B. (2019). The Power of Expectations in School Management: Pygmalion Effect. *Journal of Education and Future year*, 15, 47-62.
- Güneri, B. ve Arslan, A. (2018). The Adaptation of the Scale of Determining the Sources of SelfEfficacy for Secondary School Students. *Karaelmas Journal of Educational Sciences*, 6 (2018), 256-268.
- Gürbüz, S. (2004). *Yaratıcılık ve Yenilik. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Gürbüz, S. (2019). *AMOS ile Yapısal Eşitlik Modellemesi*. Seçkin Yayıncılık.
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E. (2018). *Aracılık Modellerinin Analizinde Modern Yaklaşım: Baron ve Kenny Yöntemi Artık Terk edilmeli mi?* 6. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 2-3 Kasım 2018/Isparta.
- Gürel, E. ve Muter, C. (2007). Psikomitolojik Terimler: Psikoloji Literatüründe Mitolojinin Kullanılması, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 537-569.
- Hamilton, E. (2006). *Mitologya (Çev. Ülkü Tamer)*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Hanna, R., ve Barber, T. (2001). An Inquiry Into Computers in Design: Attitudes Before–Attitudes After. *Design Studies*, 22(3), 255-281.

- Harris, M. J., ve Rosenthal, R. (1985). "Mediation of Interpersonal Expectancy Effects: 31 Meta-Analyses", *Psychological Bulletin*, 97(3), 364-365.
- Hayes, A. F. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach (2. Baskı)*. New York: The Guilford Press.
- Hayes, A. F. ve Rockwood, N. J. (2017). Regression-Based Statistical Mediation And Moderation Analysis in Clinical Research: Observations, Recommendations, and Implementation. *Behaviour Research and Therapy*, 98, 39-57.
- Heathfield, S. M.(2019). Pygmalion and Galatea Effects as Important Management Secrets.The Balance Career (<https://www.thebalancecareers.com/Pygmalion-and-galatea-effects-1918677#the-galatea-effect-of-employee-self-expectations>, Erişim tarihi: 25.06.2019).
- Hock, R.R (2009).*Forty Studies That Changed Psychology: Explorations Into The History of Psychological Research*, Pearson PrenticeHall (6.th Edition), 92-100. (https://anchel.weebly.com/uploads/2/7/0/6/2706667/roger_hock_-_forty_studies_that_changed_psychology_6th_edition.pdf, Erişim tarihi: 05.08.2019).
- Hogg, M. A., Vaughan, G.M. (2006).” Sosyal Psikoloji”, Ütopya Yayınları, Ankara
- Hsu, C., Fei, W., C. ve Yan, K., J. (2009). A Study of the Pygmalion Effect on Creative Performance: A Case of Graduate Students among Military Colleges, Public and Private Universities. 17. Ulusal Savunma Yönetimi Akademik ve Uygulama Sempozyumu. 1-17.
<https://doi.org/10.2147/IJGM.S347439>
- Hulpke, J. F. (2019). No Individual Creativity, No Organizational Innovation. *Journal of Innovation in Business and Economics*. 3(1): 1-8
- Hysmith, D.S. (2019). Constructing Employee Potential: An Examination Of Managers' Implicit Person And Espoused Theories. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fielding Graduate University Organizational Development And Change, 1-187.
- Iancu, D. ve Badea, D. (2015). Perspectives On Using Theory Porter-Lawler Student Motivation Military. International Conference Knowledge-Based Organization, 21(1). doi:10.1515/kbo-2015-0034
- İnternet: www.themetalearners.com/Pygmalion-effect/, Erişim tarihi:19.01.2019.
- İraz, R. Akyazı, T. (2015). Örgütsel Yaratıcılık Modelinin Oluşmasında Bireysel Yaratıcılık ve Örgüt İkliminin Etkisi: Aksaray İlinde Bir Araştırma. (https://www.academia.edu/17163842/%C3%96rg%C3%BCtsel_Yarat%C4%B1c%C4%B1l%C4%B1k_Modelinin_Olu%C5%9Fmas%C4%B1nda_Bireysel_Yarat%C4%B1c%C4%B1l%C4%B1k_ve_%C3%96rg%C3%BCt_%C4%B0kliminin_Etkisi_Aksaray_%C4%B0linde_Bir_Ara%C5%9Fma?auto=download, Erişim tarihi: 05.03.2019).
- İstanbul Üniversitesi, Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi (2020). (https://cdn-acikogretim.istanbul.edu.tr/auzefcontent/20_21_Guz/liderlik_ve_motivasyon/11/index.html, Erişim tarihi:30.11.2020).

- İşler, Ş. A. ve Bilgin, A. (2002). Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği Adaylarının Yaratıcılık Hakkındaki Düşünceleri. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 133-152.
- Jenner, H. (1990). The Pygmalion Effect: The Importance of Expectancies. *Alcoholism Treatment Quarterly*, 7(2), 127-133.
- John MM. The Pygmalion Effect and Surgical Mentoring. Focus - Institution And Surgeons. *Hint J Surg*. 2016; 78(1), 79 .
- Kalaycı, Ş. (2014). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*. Asil Yayın Dağıtım. 5. baskı. Ankara.
- Kalyanasundaram, P. (2017). Expectations Comes True- A Study on Pygmalion Effect on the Performance of Employees. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 96 (2017), 102-109.
- Kaplan, M., Canal, B. (2018). Örgütsel Özdeşlemenin Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma.
- Karacabey, F. Mehmet (2011). Özel ve Resmi İlköğretim Okulu Yönetici ve Öğretmenlerinin Örgütsel Yaratıcılık Algıları. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Harran Üniversite Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şanlıurfa.
- Karakowsky, L., DeGama, N. ve McBey, K. (2012). Facilitating the Pygmalion effect: The overlooked role of subordinate perceptions of the leader. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 85, 579-599.
- Karakowsky, L., DeGama, N. ve McBey, K. (2016). Deconstructing Higgins: Gender Bias In The Pygmalion Phenomenon. *Gender in Management: An International Journal* Vol. 32 No. 1, 2017 pp. 2-18. doi: 10.1108/GM-04-2015-0040
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemi* (31. basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Kashen, D. (2011). Use the Pygmalion Effect to Create a High Performing Team. (<http://awesomeculture.com/2011/10/03/use-the-Pygmalion-effect-to-create-a-highperforming-team/>, Erişim tarihi: 25.09.2019).
- Keser, A. (2006). *Çalışma Yaşamında Motivasyon*, İstanbul: Alfa Aktüel.
- Kılıç, D.B.Ç. (2016). Adams'ın Eşitlik Teorisi Bağlamında Müzik Öğretmenlerinin İş Tatminini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(36), 193-235.
- Kılınç, S. (2018). Psikolojik Sermaye ve İşgören Güçlendirmenin Örgütsel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı,
- Kierein, N.M. and Gold, M.A. (2000). *Pygmalion in Work Organizations: A Meta-Analysis*, *Journal of Organizational Behavior*, Vol:21, No:8, s.913-928.
- Kierein, N.M. ve Gold, M.A. (2000). Pygmalion in Work Organizations: A Meta-Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 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(2), 369-374.
- Kline, P. (2000). *Handbook of Psychological Testing (2. Baskı)*. London: Routledge.

- Koçel, T. (2005), İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Yay. No: 1382, 9. Baskı, İstanbul
- Kotaman, H. (2008). Özyeterlilik İnancı ve Öğrenme Performansının Geliştirilmesine İlişkin Yazın Taraması. *Eğitim Fakültesi Dergisi* 21(1), 111-133. (<http://www.acarindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423935521.pdf>, Erişim tarihi: 13.10.2019).
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2), 86-115.
- L. W. Porter ve E. E. Lawler (1968). "What Job Attitudes Tell About Motivation", *Harvard Business Review*, 46(1), 118-126.
- Learman, L.A., Avorn, J., Everitt, D.E. ve Rosenthal, R. (1990). Pygmalion in the Nursing Home The Effects of Caregiver Expectations on Patient Outcomes, *Journal of American Geriatrics Society*, 38(7), 797-803.
- Lees-Hotton, C. A., Cullen, K. L., ve Svyantek, D. J. (2014). Pygmalion Expectations, Leader Gender, And Subordinate Gender Influence On Performance. In D. J. Svyantek & K. T. Mahoney (Eds.), *Research in organizational science. Organizational processes and received wisdom* (p. 101–125). IAP Information Age Publishing.
- Leung, A., Sy, T. (2018). I Am as Incompetent as the Prototypical Group Member: An Investigation of Naturally Occurring Golem Effects in Work Groups. *Front. Psychol.* 9:1581. doi: 10.3389/fpsyg.2018.01581 Web: https://pdfs.semanticscholar.org/34dd/6e5fc49951a1b5849cb2513d5ab599d623f4.pdf?_ga=2.186580458.2110433421.1608396972-1164604161.1568690305, Erişim tarihi:1.10.2020).
- Limon, S., Kara, O., N. ve Antalyalı, Ö., L. (2019). Yönetim Literatüründe Stereotip (Kalıpyargı) Kavramı: Ulusal Ve Uluslararası Alandaki Yönetim Araştırmaları Üzerine Bir İnceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10 (23):195-211.
- Lin, Y.Y. ve Chen, Y.G. (2007), "Does innovation leads to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan", *Managing Research News*, 30(2), 115-132.
- Livingston, J.S. (1969). Pygmalion in Management, *Harvard Business Review*, 97-106.
- Livingston, Sterling J. (1988). *Pygmalion in Management*. Harvard Business Review, September-October, 1-12. (https://www.kbresearch.com/concept-docs/Pygmalion_effect_-_file.pdf, Erişim tarihi: 25.07.2019).
- Livingstone, J. S. (2003). *Pygmalion in Management (Harvard Business Review Classics)*, Kindle Edition.
- Locke E., A.ve Latham, G., P. (2002), Bulding a practically useful theory of goal setting and task motivation. *The American Psychologist*, 57(9):705-717. doi:10.1037/0003-066X.57.9.705
- Locke, E. A., ve Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory Of Goal Setting And Task Motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 707-717.

- Lombardo, T. (2006). Thinking Ahead: The Value of Future Consciousness. *The Futurist*, 40, 1, 45-50. *Journal of Innovation in Business and Economics* (<http://ejournal.umm.ac.id/index.php/jibe>, Erişim tarihi:16.06.2020).
- Lunenburg, F. C. (2011). "Self-Efficacy in the Workplace: Implications for Motivation and Performance". *International Journal Of Management, Business, And Administration*, 14 (1), 1-6.
- Luszczynska, A., Gutie'Rez-Don~A, B. Ve 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, B. (2012). Measuring Pygmalion and Normative Expectation Messages During Workgroup Socialization: An Empirical Study. (Yayımlanmamıř Yůksek Lisans Tezi), Michigan State University.
- Manav, S. ve Kůrođlu, Ő. (2019). Yiyecek İecek İřletmelerinde Pygmalion ve Golem Etkisinin İřgůrenlerin Davranıřsal Uyumu Açısından Deđerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7 (1), 3-24 doi: 10.21325/jotags.2019.351
- Manzoni, J.F.ve Barsoux, J.L.(1998)."Inside The Golem Effect: How Bosses Can Kill Their Subordinates" *Motivation, INSEAD*,3,1-19.
- Martin, E.C. and Terblanche, F. (2003), "Building organizational culture that stimulated creativity and innovation", *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- McClelland, D. C. (1961), *The Achieving Society*. Princeton, NY: Van Nostrand.
- McClelland, D.C. (1967). *Achieving Society*, Vol. 92051. New York: Simon and Schuster.
- McGregor, D. (1957). The Human Side of Enterprise, *Management Review*, 46(11), 166-171.
- McGregor, D.M. (1960). *The Human Side of the Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- McNAT, D., B. ve Judge, T., A. (2004). Boundary Conditions of The Galatea Effect: A Field Experiment And Constructive Replication. *Academy of Management Journal*, 47(4), 550-565.
- McNatt, B. (2001). The Pygmalion Effect Managing The Power of Expectations: Leader's Guide, CRM Learning, 4.
- McNatt, B. ve Judge, T.A. (2004). Boundary Conditions of the Galetea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication, *The Academy of Management Journal*, 47(4), 550-565.
- McNatt, D. B. (2000). Ancient Pygmalion joins contemporary management: A metaanalysis of the result. *Journal of Applied Psychology*, 85(2):314-22.
- McNatt, D.B. ve Judge, T.A. (2004). Boundary Conditions of the Galetea Effect: A Field Experiment and Constructive Replication, *The Academy of Management Journal*, 47(4), 550-565.
- McShane, S.L ve Von Glinow, M.A (2016). *Őrgůtsel Davranış*, Nobel Akademik Yayıncılık,2.Basımdan eviri, Ankara

- Mcshane: L. ve Von Glinow M. A. (2009). *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill/Irwin.
- Merton, R. K.(1995). The Thomas Teorem And Matthew Effect. *Social Forces*,74(2), 379-424.
- Merton, R.K. (1968). The Matthew effect in science. *Science*, 159(3810), 56-63. doi: 10.1126/science.159.3810.56
- Merton, R.K.(1948).The Self-Fulfilling Prophecy. *Antioch Review*, 193-210. (<http://entrepreneurscommunicate.pbworks.com/f/Merton.+Self+Fulfilling+Profecy.pdf>, Erişim tarihi: 08.12.2019).
- Mory, E. H. (2004). *Feedback Research Revisited*. University of North Carolina at Wilmington. (<https://pdfs.semanticscholar.org/2fde/1d3e99ee0c9f989a8488b1978756a82a1bd4.pdf>, Erişim tarihi: 25.08.2019).
- Mushtaq, Y. ve Khalidi, M. (2016). A Study on Pygmalion Effect: A Case of Academic Training in a Military Unit. *Market Forces College of Management Sciences*. 11(1), 35-48.
- Naktiyok, A. (2004). *İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Yayınları
- Nayak, A., (2008). "Experiencing creativity in organisations: A practice approach", *Long Range Planning*, 2008/41 (4): 420-439.
- Niari, M. ve Manousou, E.(2016). The Pygmalion Effect In Distance Learning: A Case Study At The Hellenic Open University. *European Journal of Open, Distance and e-Learnin*, 9(1), 36-50.
- Nidhi, C. ve Bani, N. (2016). Pygmalion Effect: Fostering Performance Among Adolescents. *Educational quest: An Int. J. of Education and Applied Social Sciences*, 7(1), 1-4.
- Noone, J. (2009). The Pygmalion Effect: Expect The Worst And We Most Likely Will Get İt!. (<https://josephnoone.com/2009/11/11/the-Pygmalion-effect-what-you-expect-as-a-manager-is-what-you-get-in-terms-of-results/>, Erişim tarihi: 25.08.2019).
- Oberlander, A. (1963). *The Collective Conscience in Recruiting*. Life Insurance Agency Management Association Annual Meeting, Chicago: Illinois.
- Oliver, R. (1974). Expectancy Theory Predictions of Salesmen's Performance. *Journal of Marketing Research* 11, 243-253.
- Onur, D, ve Zorlu, T. (2017). Yaratıcılık Kavramı ile İlişkili Kuramsal Yaklaşımlar. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*. 6(3), 1535-1552.
- Onur, D. (2018). Psikoloji Kuramları ve Yaratıcılık İlişkisi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (KÜSBD)*, 8(1),145-156.
- Orhan, U. ve Mendi Y. (2019). Akademide Pygmalion Etkisi. *Akademisyen Kitabevi*.
- Osibanjo, O. A. ve Adeniji A. (2012). *Human Resource Management: Theory and Practice*. (1. Basım), Pumark Nigeria Limited, ISBN: 978-978-50666-8-5, 1-34.

- Oz, S. ve Eden, D. (1994). Restraining the Golem: Boosting Performance By Changing The Interpretation Of Low Scores, *Journal of Applied Psychology*, 79, 744-754.
- Özan, M. B. ve Gündüzalp, S.(2017). Pygmalion Etkisi ve Liderlik. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 69-79.
- Özen, Y. (2012). Yaratıcı Öğrenme. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, 3(6), 231-256.
- Özer, P. S., Topaloğlu, T. (2008). *Motivasyonda kapsam kuramları. C. Serinkan (Dü.) içinde, Liderlik ve motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pajares, F. (2003). Self-Efficacy Beliefs, Motivation, and Achievement in Writing: A Review of The Literature. *Reading and Writing Quarterly: Overcoming Learning Difficulties*, 19: 139-158.
- Polit, D. F. ve Beck, C. T. (2004). *Nursing Research-Principles and Methods*. 7. Basım, Lippincott Williams & Wilkins, Philadelphia PA.
- Pratoom, K., Savatsomboon, G. (2010). “Explaining factors affecting individual innovation: the case of producer group members in Thailand”, *Asia Pacific Journal of Management*, 27(1): 47-64.
- Preacher, K. J. ve Selig, J. P. (2012). Advantages of Monte Carlo confidence Intervals For Indirect Effects. *Communication Methods and Measures*, 6(2), 77-98.
- Rao, M.ve Sharma,S.(2016).”Pygmalion In Management”, IOSR Journal Of Business And Management,P-ISSN:2319-7668,15-23
- Raza, A. (2013). “Leader-Follower Expectations: Pygmalion In Management”, *JISR-MSSE*,11(2), 29-38.
- Redmond, M. R., Mumford, M. D., Teach, R. (1993). Putting creativity to work: Effects of leader behavior on subordinate creativity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 120-151.
- Reynolds, D. (2002). The Good, the Bad and the Ugly of Incorporating, My Fair Lady” in the Workplace, *Sam Advanced Management Journal*, 4-14.
- Reynolds, D. (2006). To What Extent Does Performance-Related Feedback Affect Managers’ Self-Efficacy? *Hospitality Management*, 54-68.
- Reynolds, D. (2007). Restraining Golem And Harnessing Pygmalion In The Classroom: A Laboratory Study Of Managerial Expectations And Task Design, *Academy of Management Learning and Education*, 6(4), 475-483.
- Rigney, D. (2010). *The Matthew Effect.How Advantage Begets Further Advantage*. Columbia University Press.
- Robbins, S., P. Decenzo, D. ve A, Coulter, M. (2013). *Fundamentals of management (Çeviri Editörü: Adem Öğür)*. Ankara, Nobel Yayınları 13. Baskı.
- Robert Merton, (2010). *Bilimde Matta Etkisi, Bilim Sosyolojisi İncelemeleri (ed. Bekir Balkız, Vefa Saygın Öğütle)*, İng çev. Ümit Tatlıcan, Doğu Batı Yayınları, Ankara, sy.221-246
- Rosenthal, R. (1994). Interpersonal Expectancy Effects: A 30-Year Perspective. *Psychological Science*, 3(6), 176-179.

- Rosenthal, R. (2002). *The Pygmalion Effect And Its Mediating Mechanisms*. In J. Aronson (Ed.), *Improving Academic Achievement: Impact of Psychological Factors On Education*. Academic Press, 25–36. (<https://doi.org/10.1016/B978-012064455-1/50005-1>, Erişim tarihi: 03.10.2019).
- Rosenthal, R. (2010). Pygmalion Effect. *The Corsini encyclopedia of psychology*, (John Wiley ve Sons, Inc) 3, 1398. doi: 10.1002/9780470479216
- Rosenthal, R.(2002). *The Pygmalion Effect And Its Mediating Mechanisms*. Joshua Aronson (Ed). *Improving academic achievement: Impact of psychological factors on education* 25-36. San Diego, CA, US: Academic Press.
- Rosenthal, R., Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the Classroom*. NewYork: Holt, (Rinehart ve Winston Inc.) (https://superchargeyourlife.de/wp-content/uploads/2017/10/Glaubenssaetze_3_Rosenthal_Jacobson.pdf,Erişim tarihi: 05.08.2019).
- Rosenthal, R.ve Rosnov, R. L. (2009). *Artifacts In Behavioral Research*, Oxford University Press, USA
- Rowe, W. G. ve O'Brien, J. (2002). The Role Of Golem, Pygmalion, And Galatea Effects On Opportunistic Behavior In The Classroom. *Journal Of Management Education*, 26(6), 612-628.
- Runco, M., A. ve Garrett J, Jaeger (2012). *The Standard Definition of Creativity*. *Creativity Research Journal*, 24 (1), 92–96, 2012.
- Sabat, I. Goldberg, C. B., King, E., Dawson, J. ve Zhang L.(2021). Pygmalion in the Pipeline: How Managers' Perceptions Influence Racial Differences in Turnove. *Human Resource Management* 60(2), 1-14.DOI:10.1002/hrm.22044
- Sagie, A. ve Elizur, D. (1999). Achievement Motive and Entrepreneurial Orientation: A Structural Analysis, *Journal of Organizational Behavior*, 20, 375–387.
- Salganik, J., M. (2008). Leading the Herd Astray: An Experimental Study of SelfFulfilling Prophecies in an Artificial Cultural Market. NIH Public Access Author Manuscript. *Soc Psychol Q.* 2008; 74(4): 338. doi:10.1177/019027250807100404.
- Schaedig, D. (2020). *Self-fulfilling prophecy and the Pygmalion effect*. *Simply Psychology*. (<https://www.simplypsychology.org/self-fulfilling-prophecy.html>, Erişim tarihi:16.10.2020).
- Schmidt, J., Jacqueline, S. C. ve John, Bernaciak, J. (2013). Creativity in The Entrepreneurship Program: A Survey of The Directors of Award Winning Programs. *Journal of Entrepreneurship Education*, 16, 31-44.
- Seker, A., E. (2014). *Beklenti Teorisi (Expectacy Theory)*, American University of Middle East, Kuwait. YBS Ansiklopedisi, Cilt, 1 Sayı 3, Kasım 2014
- Shao, J. (2002).Professor of Statistics, University of Wisconsin Madison. *Journal of the American Statistical Association*, 97 (457), 193-200,
- Siekanska, M., Blecharz, J. ve Wojtowicz, A. (2013). The Athlete's Perception of Coaches' Behavior Towards Competitors with a Different Sports. *Level.Journal of Human Kinetics volume 39/2013*, 231-242.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., ve Härter, M. (2010). *Confirmatory Factor Analysis And Recommendations For*

- Improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243.
- Smith, D.K., Paradise, David B. ve Smith, Steven M. (2000). Prepare Your Mind for Creativity. *Communications of the ACM*, 43(7), 111-116.
- Stanovich, E. K. (1986). Matthew Effects in Reading: Some Consequences of Individual Differences in the Acquisition of Literacy. *Reading Research Quarterly* 21(4):360-40. doi: 10.1598/RRQ.21.4.1
- Steers, R.,M., Porter L., W. (1975). *Motivation and Work Behavior. Motivation and Work Behaviour: By Richard M. Steers and Lyman W. Porter* (McGraw Hill Series in Management, New York, 1975).
- Sullivan, M. D. ve Ford, M. C. (2010). The Alignment of Measures and Constructs in Organizational Research: The Case of Testing Measurement Models of Creativity. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 505-521.
- Sundgren, M., Styhr, A. (2003). Managing Organizational Creativity, s. 1-19 (<https://www.researchgate.net/publication/258217714>, Erişim tarihi: 25.10.2019)
- Sungur, N. (1992). *Yaratıcı Düşünce*. Özgür Yayın Dağıtım, Ankara.
- Sutton, C. D. ve Woodman, R. W. (1989). Pygmalion goes to work: The effects of supervisor expectations in a retail setting. *Journal of Applied Psychology*, 74: 943-950
- Şahan, B, Duy, B. (2017). “Okul Tükenmişliği: Okula Bağlanma, Sosyal Destek ve Öz Yeterliliğin Yordayıcı Rolü”. *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 13 (3) , 1249-1270 . DOI: 10.17860/mersinefd.297590
- Şeker, E., S. (2014). “Teori X ve Teori Y (Theory X and Theory Y). YBS Ansiklopedi , www.YBSAnsiklopedi.com, 1(1):36-39.
- Şen, T.H., Yılmaz, T.F. ve Gürdoğan, P.E. (2013). Hemşirelikte Yaratıcılık. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, 38, 1-8.
- Şenlen, S. (2008). Bernard Shaw’ın Pygmalion Adlı Oyununda Dil, Eğitim ve Toplumsal Sınıf İlişkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 48(2), 29-41.
- Şimşek, M. Ş. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. 2.Baskı, Konya: Damla Matbaası.
- Tağ, M., N. ve Çetinkaya, B. (2019). Öznel İyi Oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok-Düzeyle Analiz. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 15(3), 861.
- Taş. (2020). *Birikimli Üstünlük ve Bilimin Seçkinleri*. Türk Kütüphaneciliği 34, 2 (2020), 249-254.
- Taşkın, Z. (2020). *Birikimli Üstünlük ve “Bilimin Seçkinleri” Cumulative Advantage and “Science Elites”*. Türk Kütüphaneciliği 34, (2), 249-254.
- Tavşancıl, E. (2010). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi (4. Baskı)*. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Tekin, A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91

- Tezci, E. (2002). Oluşturmacı Öğretim Tasarım Uygulamasının İlköğretim Beşinci Sınıf Öğrencilerinin Yaratıcılıklarına ve Başarılarına Etkisi. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ
- Thanapiyawanich, U. (2019). Guidelines of Growth Mindset And Self-Fulfilling Prophecy Development To Enhance Cooperative Education Students' Self-Efficacy. A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree of Doctor of Management in Cooperative Education Suranaree University of Technology. (<http://sutir.sut.ac.th:8080/jspui/bitstream/123456789/8423/2/Fulltext.pdf>, Erişim tarihi:1.3.2020).
- Tierney, P. ve Farmer, S. M.(2004). The Pygmalion Process and Employee Creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413–432.
- Tierney, P., Farmer, S. M., ve Graen, G. B. (1999). An Examination of Leadership And Employee Creativity: The Relevance of Traits And Relationships. *Personnel Psychology*, 52: 591–620.
- Torrest, C. ve A., Antikainen, A. (2003). *The intenational Handbook on Sociology of Education*. Rowman & Littlefield Publishers Inc.
- Ulukuş, K., S. (2016). Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 25 (4): 247-262.
- Ülgen, B. (2016). *Örgüt Yönetiminde Duygular*, Nobel Dağıtım, 1.Baskı, Ankara.
- Vernon, E. Philip (1984). Intelligence, Cognitive Styles, and Brain Lateralization. *International Journal of Psychology*, 19, 435-455.
- Vural Özkan, G. (2017). Çalışanların Özyeterlilik Düzeyinin Yaratıcı ve Yenilikçi İş Davranışlarına Etkisi: Farklı Sektörlerde Faaliyet Gösteren Örgütler Üzerinden Karşılaştırmalı Bir Değerlendirme. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 12 (47), 181-191.
- Vygotsky, L. (2017). Developing the Cambridge learner attributes. Developing the Cambridge Learner Attributes. 53-74. (<https://www.cambridgeinternational.org/Images/417069-developing-the-cambridge-learner-attributes-.pdf>, Erişim tarihi:25.10.2019).
- Wang, Y. ve Lin, L. (2014). Pygmalion Effect on Junior English Teaching. *Australian International Academic Centre*, 5(6),19-23. doi:10.7575/aiac.all.v.5n.6p.18
- White, S.S. ve Locke, E.A. (2000). Problems with The Pygmalion Effect and Some Proposed Solutions, *Leadership Quarterly*, 11(3), 389-415.
- Whiteley, P., Sy, T. ve Johnson, S. K. (2012). Leaders' Conceptions of Followers: Implications For Naturally Occurring Pygmalion Effects. *The Leadership Quarterly*, 23(5), 822-834.
- Williams, J. ve MacKinnon, D. P. (2008). Resampling and Distribution of The Product Methods For Testing Indirect Effects İn Complex Models. *Structural Equation Modeling*, 15, 23-51.
- World Health Organization. (2006). The World Health Report 2006, Health Workers, Chapter One a Global Profile,1-17. (https://www.who.int/whr/2006/06_chap1_en.pdf, Erişim tarihi:15.10.2021)

- Yan Guojin (2009). A Study of the Pygmalion Effect on Individual Creative Performance. National Defense University, School of Business, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Institute for Resource Management and Decision Making (<https://hdl.handle.net/11296/b357q5>, Erişim tarihi:1.10.2020)
- Yeloğlu, H., Ö. (2007). Örgüt, Birey, Grup Bağlamında Yenilik ve Yaratıcılık Tartışmaları. *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review* 7(1), 133–152.
- Yıldırım, F., İlhan, Ö., İ. (2010). Genel Özyeterlilik Ölçeği Türkçe Formunun Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4):301-8
- Yıldız, F., Z. (2018). Pygmalion Etkisi ve Öz Yeterlilik İlişkisi: İnsan Kaynakları Yöneticileri Örneği. 4. International Caucasus-Central Asia Foreign Trade And Logistics Congress, September, 7-8, Didim/AYDIN, 29-40.
- Yurt, E. (2014). Öz-Yeterlik Kaynaklarının Matematik Başarısını Yordama Gücü. *Eğitim ve Bilim*, 39 (176), 159-169.
- Yücel, D. (2013). Pygmalion Etkisi Kapsamında Yönetici Beklentilerinin Astlar Tarafından Algılanmasının Astların Performansı Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Zhang, S., Liu, Y., Song, S., Peng, S. ve Xiong, M. (2022). The Psychological Nursing Interventions Based on Pygmalion Effect Could Alleviate Negative Emotions of Patients with Suspected COVID-19 Patients: a Retrospective Analysis. *International Journal of General Medicine*. 15:513-522
- Zhou, J. ve Shalley, C.E. (2008), *Handbook of Organizational Creativity*, Taylor ve Francis Group, New York, NY.
- Zhu, S., Yang, H.,H., MacLeod, J. ve Yu1,L.(2019). Investigating Teenage Students' Information Literacy in China: A Social Cognitive Theory Perspective. *Asia-Pacific Edu Res*, 28(3):251–263.
- Zimmerman, B. J., Schunk, D. H. (2001). Self-Regulated Learning and Academic Achievement – Theoretical Perspectives. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers. s.126.

EKLER

Ek-1. Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket “Pygmalion Etkisinin Çalışanların Özyeterlilik ve Bireysel Yaratıcılıkları Üzerine Etkileri” başlıklı araştırmaya veri toplama aracı olarak hazırlanmıştır. Bu ankete katılarak, bilimsel bir çalışmaya katkı sağlamış olacaksınız. Vereceğiniz yanıtlar size herhangi bir yükümlülük getirmeyecektir. Lütfen ifadeleri dikkatlice okuyup size uygun ifadeyi (X) ile işaretleyiniz. Yardımlarınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Yaşınız : () 20-30 () 31-40 () 41-45 () 46 ve üzeri
Cinsiyetiniz : () Kadın () Erkek
Medeni Durumunuz : () Evli () Bekâr
Öğrenim Durumunuz : () İlköğretim () Lise () Üniversite () Lisansüstü
Göreviniz/ Pozisyonunuz: () Yönetici () Çalışan
Meslekteki tecrübeniz (Yıl): () 0-5 () 6-10 () 11-15 () 16 ve üzeri

Lütfen aşağıdaki ifadelere katılım durumunuza göre Kesinlikle Katılmıyorum; Katılmıyorum; Kararsızım; Katılıyorum ve Kesinlikle Katılıyorum olarak işaretleyiniz.

Pygmalion Algısı İfadeleri	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1.Yöneticim, Bakanlığımız çalışma birimindeki işlerin mevcut çalışanlarla daha iyi olacağını düşünmektedir.					
2. Yöneticim, bir çalışanın kendini geliştirmediği durumda başarısız olacağını düşünmektedir.					
3. Yöneticim, bazı çalışanlar için yatırım yapılmasının gerekli olduğunu düşünmektedir.					
4. Yöneticim, en kötü çalışandan bile başarılı bir sonuç beklemenin daima mümkün olabileceğini düşünmektedir.					
5. Yöneticim, eğer çalışanlara daha iyi araçlar ve yöntemler sağlarsa, daha iyisini başarabileceklerini düşünmektedir.					
6. Yöneticim, tipik bir çalışanın potansiyelini her zaman en üst seviyeye çıkaramayacağını düşünmektedir.					
7. Yöneticim, çalışan performansının gelecekte şimdiye göre daha iyi olacağını düşünmektedir.					
8. Yöneticim, başarısız çalışanlara açıklama yapmanın ve geri bildirim vermenin zaman kaybı olmadığını düşünmektedir.					
9. Yöneticim, düşük performanslı çalışanlara kendilerini geliştirmeleri için fırsat verilmesi gerektiğini düşünmektedir.					
10. Yöneticim, herhangi bir çalışanın çok başarılı olmasının genellikle şans meselesi olmadığını düşünmektedir.					

Genel Özyeterlilik	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Planlar yaparken, onları hayata geçirebileceğimden eminimdir.					
2. Sorunlarımdan biri, bir işe zamanında başlayamamamdır.					
3. Eğer bir işi ilk denemede yapamazsam, başarana kadar uğraşırım.					
4. Belirlediğim önemli hedeflere ulaşmada, pek başarılı olamam.					
5. Her şeyi yarım bırakırım.					
6. Zorluklarla yüz yüze gelmekten kaçınırım.					
7. Eğer bir iş çok karmaşık görünüyorsa onu denemeye bile girişmem.					
8. Hoşuma gitmeyen bir şey yapmak zorunda kaldığımda onu bitirinceye kadar kendimi zorlarım.					
9. Bir şey yapmaya karar verdiğimde hemen işe girişirim.					
10. Yeni bir şey denerken başlangıçta başarılı olamazsam çabucak vazgeçerim.					
11. Beklenmedik sorunlarla karşılaştığımda kolayca onların üstesinden					
12. Bana zor görünen yeni şeyleri öğrenmeye çalışmaktan kaçınırım.					
13. Başarısızlık benim azmimi artırır.					
14. Yeteneklerime her zaman çok güvenmem.					
15. Kendine güvenen biriyim					
16. Kolayca pes ederim.					
17. Hayatta karşıma çıkacak sorunların çoğuyla baş edebileceğimi sanmıyorum.					
Bireysel yaratıcılık					
1.Yeni yaşantı ve deneyimleri merak ederek, çeşitli konularla yakından					
2. Risk almayı ve beklenmeyen sonuçlarla karşılaşmayı işimin bir parçası					
3. Bireysel inisiyatif alarak, cesur davranırım.					
4. Olay ve olgular arasındaki farklı ilişki noktalarını görür ve değerlendiririm.					
5. Yeni düşünceleri özümseyebilmek için esnek davranmaya çalışırım.					
6. Rekabet ederek, potansiyel fırsatları somut yararlar dönüştürmeye çalışırım					
7. Yeni şeyler denemeyi/uygulamayı önemseyerek, girişimci davranırım.					
8. Her seferinde yeni bilgi ve becerileri kullanmaya çalışırım.					
9. Sürekli öğrenerek kendimi geliştirmenin yollarını ararım.					
10. Yeni hedeflere ulaşmak için mevcut sınırların ötesine geçmeye çalışırım.					
11. Yapılandırılmamış, farklı iş süreçlerini kullanırım.					
12. Yeni yöntemlerin işe koşulması için değişime açık bir tutum takınırım.					
13. Beklenenin üstünde ve ötesinde performans göstermeye çalışırım.					
14. Çok yönlü hareket ve dinamizm içinde olmaya gayret ederim.					
15.Sorunlara farklı çözümler geliştirmek için rutin davranış kalıplarını terk ederim					
16. Sıradanlığı aşarak özgün düşünceler üretmeye ve buluşlar yapmaya					

EK-2. Etik Kurul İzin Formu

Evrak Tarih ve Sayısı: 09/09/2019-E.26782



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ
ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 11054618-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 10.07.2019 tarih ve E.20377 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı **Doktora öğrencisi Gül MERSİNLİOĞLU SERİN, Prof.Dr. Zekai ÖZTÜRK**'ün danışmanlığında yürüttüğü **"Pygmalion Etkisinin Çalışanların Özyeterlilik ve Bireysel Yaratıcılıkları Üzerine Etkileri"** adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 06.09.2019 tarih ve 12 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin imza listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Aydın KARAPINAR
Komisyon Başkanı

Araştırma Kod No: 2019-153

Ek:
1- İmza Listesi
2- Onaylı Çalışma

Ek-3 Kamu Kurumu İzni



T.C.
SAĞLIK BAKANLIĞI
Sağlık Hizmetleri Genel Müdürlüğü

SAĞLIK HİZMETLERİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ - AR-GE VE
SAĞLIK SİSTEMLERİ GELİŞTİRME DAİRESİ
BAŞKANLIĞI

18/09/2019 08:30 - 96417920 - 601 99 - E 199



00101372183

Sayı : 98417920
Konu : Doktora Tez Çalışması
Uygulama İzni

Sayın Gül MERSİNLİOĞLU SERİN
T.C. Sağlık Bakanlığı, AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü
Uluslararası Kuruluşlarla İlişkiler Daire Başkanlığı Bilkent, ANKARA

İlgi: 17.09.2019 tarihli ve 64047795-000-73 sayılı dilekçeniz.

İlgi dilekçeniz incelenmiş olup "Pygmalion Etkisinin Çalışanların Özyeterlilik ve Bireysel Yaratıcılıkları Üzerine Etkileri" konulu tez çalışmanızın çalışmaya katılan kişilerden onam formlarının alınması, anketin yapılacağı kurum yöneticilerinin bilgilendirilmesi ve kişisel verilerin gizliliğine uyulması koşullarıyla yapılmasının uygun olduğu, çalışma tamamlandıktan sonra da sonuçları hakkında tarafımıza bilgi verilmesi hususunda;

Bilgilerini ve gereğini rica ederim.

e-imzalıdır.
Prof. Dr. Ahmet TEKİN
Genel Müdür

T.C. Sağlık Bakanlığı Bilkent Yerleşkesi Üniversiteler Mahallesi
Dumlupınar Bulvarı 6001. Cad. No:9 06800 Çankaya/ANKARA
Telefon : (0312) 585 10 00 Faks : (0312) 585 15 65
E-posta: aysehande.diler@saglik.gov.tr İnternet Adresi: www.shgm.saglik.gov.tr

Bilgi için: Ayşe Hande DİLER
Sağlık Uzmanı
Telefon No:(0312) 471 78 66

Evrakın elektronik imzalı suretine <http://e-belge.saglik.gov.tr> adresinden 32234b55-80a2-4dcf-808a-b187225c4a36 kodu ile erişebilirsiniz.
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Mersinlioğlu Serin, Gül

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Doktora	Hacı Bayram Veli Üniv. Lisanüstü E. Ens.	2022
Yüksek lisans	Karadeniz Teknik Üniv. Sağlık Bil. Ens.	2015
Lisans	Karadeniz Teknik Üniv. Sağlık Bil. Fak.	2013
Lise	Bulancak Yabancı Dil Ağırlıklı Lisesi	2008

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2013-2014	Of Devlet Hastanesi	Acil Hemşiresi
2014- Halen	Sağlık Bakanlığı, AB ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü	Sağlık Uzmanı

Yabancı Dil

İngilizce: YDS:75 YÖK Dil:85

Yayınlar

- Öztürk, Z. ve Mersinlioğlu, S. G.(2021). Değişim Yönetiminde Örgütsel Güvenin Önemi ve Bir Kamu Kurumu Örneği. *International Social Sciences Studies Journal*, 7(87), 3879-3889.
- Öztürk, Z. ve Mersinlioğlu, S. G.(2021). Effects of Strategic Management Processes On Organizational Citizenship And Employee Performance And an Example of A Public Institution. *3rd International Congress of Multidisciplinary Studies in Medical Sciences* August 17 2021, Ankara,
- Öztürk H., Kurt Ş., Mersinlioğlu G., Bayrak B., Balık T., Demirbağ B.C. (2016). Hastanelerde İşe Yeni Başlayan Hemşirelerin Sorunları. *ACU Sağlık Bilimleri Dergisi*, 4,189-201.

4. Mersinlioğlu, G. ve Öztürk, H. (2015). Acil Servise Başvuran Hastaların Hemşirelik Hizmetlerinden Memnuniyet Düzeyleri. *Journal of Health and Nursing Management*, 2(2):70-82.
5. Mersinlioğlu G. ve Öztürk H. (2013). Hemşirelik Öğrencilerinin Araştırma Yapmalarını Engellenen Faktörler. 12. Ulusal Hemşirelik Öğrencileri Kongresi, Konya, Türkiye, 19-21 Nisan, ss.125-125
6. Mersinlioğlu G., Tekiroğlu S. ve Karadeniz Mumcu H. (2012). Hemşirelik Bölümü Öğrencilerinin Yabancı Hemşire Alımı ile İlgili Düşünceleri. UluslararasıKatılımlı 11. Öğrenci Hemşireler Kongresi Bursa







le.ahbv.edu.tr