

ARAŞTIRMA MAKALESİ

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

Gül MERSİNLİOĞLU SERİN \*  
Zekai ÖZTÜRK \*\*

**ÖZ**

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.

**Anahtar Kelimeler:** Pygmalion algısı, Özyeterlilik, Yaratıcılık, Pygmalion

**MAKALE HAKKINDA**

\* Bu çalışma Gül MERSİNLİOĞLU SERİN'in Zekai ÖZTÜRK'ün danışmanlığında hazırladığı "Pygmalion Algısının Sağlık Çalışanlarının Özyeterlilik ve Bireysel Yaratıcılıkları Üzerine Etkileri: Bir Kamu Kurumu Örneği" adlı Doktora tezinden türetilmiştir.

\* Dr., T.C. Sağlık Bakanlığı Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, gul.mersinlioglu@saglik.gov.tr

 <https://orcid.org/0000-0001-8172-0429>

\*\* Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, zekai.ozturk@hbv.edu.tr

 <https://orcid.org/0000-0003-2569-7249>

Gönderim Tarihi: 24.02.2022

Kabul Tarihi: 12.08.2022

**Atıfta Bulunmak İçin:**

Mersinlioglu Serin, G., & Öztürk, Z. (2022). Pygmalion Algısının Sağlık Çalışanlarının Özyeterlilik ve Bireysel Yaratıcılıkları Üzerine Etkileri: Bir Kamu Kurumu Örneği. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 25(3): 565-590

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

Gül MERSİNLİOĞLU SERİN\*  
Zekai ÖZTÜRK\*\*

### 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.

**Keywords:** Pygmalion perception, Self-efficacy, Creativity, Pygmalion

### ARTICLE INFO

‡ This study is derived from Gül MERSİNLİOĞLU SERİN's the PhD thesis titled "The Effects of Pygmalion Perception on Self-Efficacy and Individual Creativity of Health Care Professionals: A Public Institution Example" which prepared in consultation with Zekai ÖZTÜRK.

\* Dr., T.C. Ministry of Health, General Directorate of EU and Foreign Affairs, gul.mersinlioglu@saglik.gov.tr,

 <https://orcid.org/0000-0001-8172-0429>

\*\* Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli University, Health Management Department, zekai.ozturk@hbv.edu.tr,

 <https://orcid.org/0000-0003-2569-7249>

Received: 24.02.2022

Accepted: 12.08.2022

### Cite This Paper:

Mersinlioglu Serin, G., & Öztürk, Z. (2022). The Effects of Pygmalion Perception on The Self-Efficacy And Individual Creativity of Health Workers: A Public Institution Case. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 25(3): 565-590

## **I. 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). Düşünceler, davranışları etkileme gücüne sahiptir. Yöneticilerin astlarına yönelik beklentileri de astların davranışları üzerinde bir etki oluşturmaktadır (Livingston, 1988). 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.

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, 2018). 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 (Sabat vd., 2021). 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 ve Köroğlu, 2019; Orhan ve Mendi, 2019), spor (Siekanska vd., 2013) bankacılık (Bayrakçı, 2017), sinema ve sanat ve sağlık (Emad, 2020; Zhang, 2022) gibi farklı alanlar tarafından da incelenmiştir.

Günümüzde Pygmalion algısının gücünün birçok sektör tarafından kullanıldığı görülmektedir. Bir şeyin gerçek olduğuna inanırsan bir gün 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 ulaşılabilirliğini 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).

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

Bu çalışmada, yöneticilerin olumlu ve yüksek beklentilerinin itici bir güç olarak çalışanlar tarafından algılanmasının çalışanların özyeterlilik ve bireysel yaratıcılıkları üzerine etkileri incelenmiştir. Araştırmada elde edilen sonuçlar açıklanmış ve öneriler sunulmuştur.

## II. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırmanın kavramsal çerçevesini ortaya koymak amacıyla, Pygmalion algısı, özyeterlilik ve bireysel yaratıcılık konularına ve yazındaki benzer konuları inceleyen çalışmalara yer verilecektir.

### 2.1. Pygmalion Kavramı ve Kapsamı

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. Bir gün Pygmalion mermerden kadın bir heykeli yapmış ve ona Galetea ismini vermiştir. Galetea, o kadar güzeldir ki Pygmalion kendini ona aşık olmaktan alıkoyamamıştır. Geletea'ya öyle büyük bir aşk duymuştur ki ona hayat vermesi için aşk tanrıçası Afrodite'ye yalvarmıştır. Afrodite Pygmalion'un bu isteğini kabul ederek Galetea'ya hayat vermiştir (Orhan vd., 2020).

Bu mit, George Bernard Shaw'ın Pygmalion (1913) adlı eserinde ve 16. yüzyılda kaleme alınan Shakespeare'in Macbeth adlı piyesinde ele alınmıştır (Balcı, 2018). Ayrıca, bir şeyin gerçek olduğuna inanırsan bir gün 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; Sezgin, 2018b).

"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). Ayrıca Merton, Pygmalion etkisi ile belli bir duruma yönelik beklentilerin zamanla bu durumun bir parçası haline geldiğini ve sonraki süreçleri etkilediğini belirtmiştir (Merton, 1948).

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'a 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 ve Jacobson, 1968; Özan, 2017; Boyd ve Macneill, 2020).

Rosenthal'ın araştırmasının özünde öğretmen-öğrenci profesyonel ilişkisinin önemi vurgulanmakta ve bir kişinin davranışına yönelik dış beklentilerin, farkında olmadan nasıl gerçekleşebileceği ele alınmaktadır (Boyd ve Macneill, 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 (Schaedig, 2020). 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. Bu durum, düşünceyi gerçekleştirmek için bireyin koşullanmasıyla gerçekleşmektedir (Akmeşe, 2019).

## **2.2. 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.

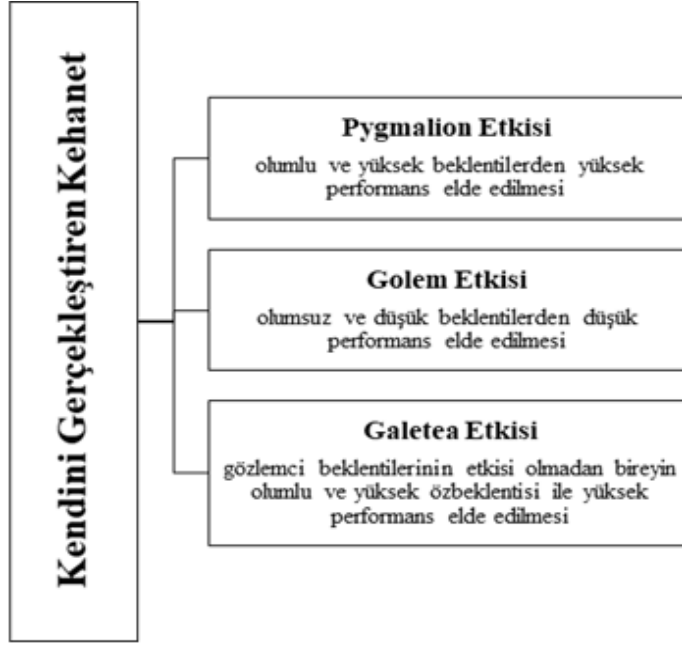
### **2.2.1. Kendi Kendini Gerçekleştiren Kehanet**

Kendi kendini gerçekleştiren kehanete göre, bir kişinin diğer bireylere yönelik beklentilerinin gerçekleştiği süreç, o kişinin beklentileri doğrulayacak şekilde davranmasına yol açmaktadır (Schaedig, 2020). 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). Kendini gerçekleştiren kehanet kavramına ilişkin alan yazında bağdaştırılan örnekler plasebo etkisi ve stereotip tehdidi olarak görülmektedir (Sharma, 2015; Schaedig, 2020; 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; Schaedig, 2020). 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 kalıp yargıların, kişide oluşturduğu stres ve baskı neticesinde istemeyerek de olsa bu kalıp yargıların bireyin beklenti ve davranışlarını belirlemesi olarak tanımlanmaktadır (Limon vd., 2019).

### Şekil 1. Kendini Gerçekleştiren Kehanet Çeşitleri



#### 2.2.2. 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 ve Mendi, 2019).

Yönetim biliminde Galatea etkisi, çalışanların performanslarına yönelik öz beklenti artışının, çalışanların performans seviyesini artıracakları 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). Buna bağlı olarak birey, yeteneklerini geliştirme çabasına girer ve performansına yönelik olumlu sonuçlar elde edilir (Eden, 1990; McNatt ve Judge, 2004).

#### 2.2.3. Golem Etkisi

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

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) 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.

Alex Leung ve Thomas Sy'nin (2018) çalışmasında grup düzeyinde 101 lider ve 202 takipçi üzerinde Örtülü Takipçi Teorileri (Implicit Followership Theories) ile doğal olarak oluşan Golem etkisi arasındaki ilişki 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 özyeterliliğini, 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 ve Sy, 2018).

#### 2.2.4. 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 (Akmeşe, 2019, Balun ve Erbay, 2015). 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 ve Erbay, 2015). Ayrıca, Wallenda faktörü liderlikte hedef yönetimi sürecinin tanımlanmasında alternatif bir yaklaşım olarak ele alınmaktadır.

#### 2.2.5. 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) 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). 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).

Matthew etkisinin Türkçe konuşan çocukların okuma becerileri üzerinde etkisinin incelendiği bir çalışmada, iyi okuyucular ve zayıf okuyucular arasındaki performans farkının artarak devam ettiği görülmüştür. Okumayı öğrenmede zorluk yaşayan çocukların performanslarının daha da kötüleştiği saptanırken iyi okuyucuların başarısı Matthew etkisiyle açıklanmıştır. Fakat, çalışmada iyi ve zayıf okuyucular arasındaki farkın zamanla kapanabileceği sonucuna varılmıştır (Ergül vd., 2022).

### 2.3. Yönetimde Pygmalion Algısı

Yönetim biliminde Pygmalion etkisine ilişkin algıyı ilk kez 1969 yılında Livingston incelemiştir (Eden, 1984). Livingston, yaptığı farklı deneysel çalışmalar ile Pygmalion algısının yönetici-çalışan ilişkisindeki etkisini ortaya çıkarmıştır. Livingston, yönetici beklentilerinin astın performansının belirleyicisi olduğunu vurgulamış ve astın, yöneticinin beklentisi paralelinde performans gösterdiğinin

altını çizmiştir. Livingston çalışmaları sonucunda Pygmalion etkisini şu şekilde derlemiştir (Livingston, 1988):

- 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). 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);

- 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). 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).

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).

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 ve Lin, 2014). 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).

İşgörenlerin kendilerine ve etkili olduklarına inanmalarını sağlayan yöneticiler, işgören performansını geliştiren güçlü bir performans geliştirici araçtan yararlanmaktadır (Raiz vd., 2017). Çalışanlarına yönelik pozitif düşünceye sahip bir lider, çalışanların performansı üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. İsrail askeri eğitim kampında olumlu ve yüksek beklentili eğiticilerin, kursiyerlerin



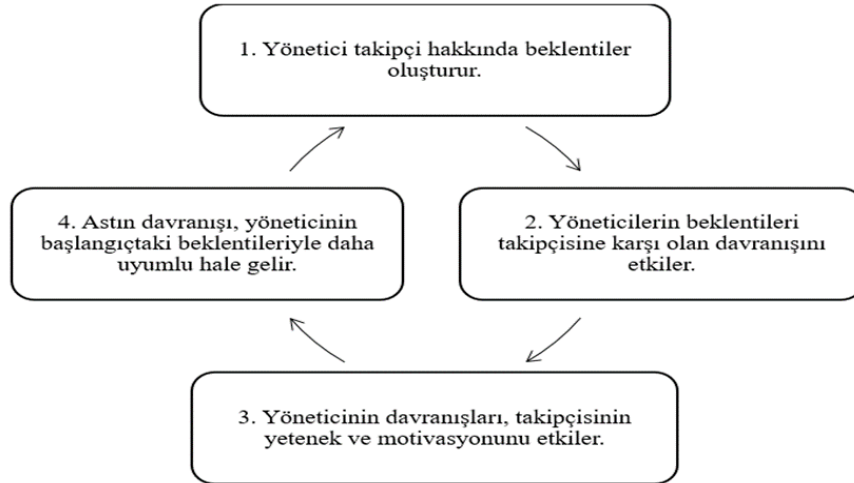
daha yüksek başarı elde etmelerinde ve daha pozitif tutum sergilemelerinde etkili olduğu saptanmıştır (Raiz vd., 2017).

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

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 iletildiği 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).

Yönetici beklentilerinin ve takipçi davranışlarını etkilediği süreç dört aşamadan oluşmaktadır (McShane ve Von Glinow, 2009). Bu süreç Şekil 2'de gösterilmektedir.

### Şekil 2. Yönetici Beklentilerinin Takipçi Davranışlarını Ekileme Süreci



**Kaynak:** McShane ve Von Glinow (2016)

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 ve Lin, 2014) ve hastaların daha az depresyona girme eğiliminde oldukları görülmüştür (Raiz vd., 2017).

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). Ayrıca, Pygmalion etkisi ile yöneticilerin bilinçaltı operasyonu yaparak bilinçaltının doğasını sınırlandırmaktadır. Bu sebeple Pygmalion etkisi, iş yerinde etik olmayan bir davranışa manipüle ettiğinden aldatici olarak görülmektedir (White, 2000).

## 2.4. Pygmalion Etkisi ve Özyeterlilik İlişkisi

Özyeterlilik, öğrenme, motivasyon ve performans üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir (Bandura, 1977). Çünkü başarılı performans gösterebileceğine inanan kişiler, bu işi başarmak için öğrenme ve performans gösterme çabasına girmektedir (Boyd ve Macneill, 2020).

Özyeterlilik, bir duruma yönelik kişinin kendi kendini ikna etme sürecinin ürünü olarak görülmektedir. İkna süreci içsel ve dışsal 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 vd., 2008). Özyeterlilik, çalışanların eyleme geçip geçmeme kararlarını, zor görevler karşısında çaba azimlerini ve bireysel performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Bandura, 2001; Luszczynska vd., 2005; Lombardo, 2006).

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

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

Yıldız (2018), insan kaynakları yöneticilerinde Pygmalion etkisi ve özyeterlilik ilişkisini incelemiştir. 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 incelendiğinde; 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).

Bandura “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). 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).

Reynolds'un yöneticinin pozitif ve negatif geribildiriminin 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). Ayrıca Reynolds, yaptığı birçok çalışmada beklentilerin özyeterlilik üzerindeki etkili olduğunu belirtmiştir (Reynolds, 2002; Reynolds, 2007).

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

Bireyin kendi yeteneklerinin farkında olarak neleri yapabileceği hakkındaki inançları özyeterliliği ifade etmektedir. Bireyin özyeterlilik inancı yüksek olduğunda kişi kendine güvenmekte ve motivasyonu artmaktadır (Acar, 2012).

## **2.5. Pygmalion Algısı ve Bireysel Yaratıcılık İlişkisinin Yönelimsel Boyutu**

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).

Teorik olarak bireysel yaratıcılık ile örgüt kültürü ve liderlik arasında pozitif bir ilişki olduğu savunulmaktadır (Pratoom ve Savatsomboon, 2010; Gubta ve Singh, 2014). 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 ve Karahan, 2010). Bunun bilincinde olan liderler bireysel yaratıcılıkta büyük fark yaratmaktadır (Gehani, 2011).

Liderler çalışanların davranışlarını şekillendirme potansiyeline sahiptir (Arslan, 2019). Yöneticilerin olumlu tutum ve davranışları, çalışanların hem yüksek performans göstermelerini hem de yaratıcılık becerilerini desteklemektedir (Mushtaq ve Khalidi, 2016). Araştırmalar, yöneticinin yüksek beklentilerinin çalışanlar tarafından algılanması ile oluşan Pygmalion algısının yaratıcılığın teşvik edilmesi amacıyla da kullanılabilirliğini göstermiştir (Tierney ve Farmer, 2004). 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 ve Farmer, 2004). 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 çözme 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 (Redmond vd., 1993).

Bununla birlikte, 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 vd., 2004). 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. Ayrıca, işgörenlerin hem bireysel beklentilerinin yüksek olmasının hem de üstlerin çalışanlara yönelik beklentilerinin yüksek olmasının iş motivasyonu ve iş tatmini açısından değerli olduğu belirtilmektedir (Sezgin, 2018b).

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 vd., 2009). Yani, Pygmalion algısı modeli çalışan ve lider etkileşimi ile yaratıcı sonuçlar kapsamında incelendiğinde zengin bir kavramsal çerçeve oluşturabileceği düşünülmüştür.

### III. GEREÇ VE 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.

Bu araştırma, sağlık sektöründe işgören motivasyonuna ve performansına katkı sağladığı düşünülen 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 farklılaşp farklılaşmadığını ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu amaçlar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler ortaya konmuştur:

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.

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

#### 3.1. Araştırmanın Anket Formu ve Verilerin Toplanması

Araştırmada veriler, birinci dereceden veri toplamada yaygın olarak kullanılan bir yöntem olan “anket yöntemiyle” toplanmış olup anket çalışmaya katılmaya gönüllü olan kişilere elden dağıtılmıştır. Ankette Kişisel Bilgi Formu, Dov Eden tarafından geliştirilen Pymalion Tutum Ölçeği, Fatma Yıldırım ve İlhan (2010) tarafından geliştirilen Özyeterlilik Ölçeği ve Balay (2010) tarafından geliştirilen Bireysel Yaratıcılık Ölçeği kullanılarak toplanmıştır. Anket toplamda 49 önermeden oluşmaktadır.

Verilerin toplanma sürecinde ilk olarak Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan 06.09.2019 tarih ve 12 sayılı toplantısı ile etik komisyon izni, daha sonrasında ise çalışmanın yürütülmesi planlanan ilgili kamu kurumundan 18.09.2019 tarih ve 190 sayılı yazısı ile anket uygulama izni alınmıştır. 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.

### **3.2. 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). Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı saptamak için çarpıklık ve basıklık değerlerine de bakılmakta olup bu değerlerin  $\pm 3$  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 örneklemden elde edilen puanların birbirinden anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediğini test etmek için bağımsız t testi ve 30 örneklemden 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 örneklemden 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 "Doğrulayıcı 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.

## **IV ARAŞTIRMA BULGULARI**

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

### **4.1. Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının doğruluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bu sayede elde edilen bulguların sonuçları güvenilir olacaktır. Ayrıca, doğrulayıcı faktör analizi, geçerlilik ve güvenilirlik testleri ispatlanmış ölçeklerin çalıştığını yinelemek için de kullanılmaktadır. Pygmalion Tutum Ölçeği, Özyeterlilik Ölçeği ve Bireysel Yaratıcılık Ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Pygmalion Tutum Ölçeği Birinci Düzey Tek Faktörlü Model Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İndeksleri**

Uyum İyiliği Ölçümleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Pygmalion T. Ölçeği	Özyeterlilik Ölçeği	B.Yaratıcılık Ölçeği
CMIN/Df	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	1,301	3,094	3,442
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	0,990	0,931	0,905
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 1,00$	$0,80 \leq CFI \leq 0,90$	0,994	0,912	0,916
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,028	0,074	0,080
NFI	$0,95 \leq NFI \leq 1,00$	$0,80 \leq NFI \leq 0,95$	0,974	0,877	0,886
<b>Cronbach's Alpha (<math>\alpha</math>)</b>			0,750	0,891	0,922

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 Tablo 1'de Pygmalion tutum ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0,028; GFI 0,990; CFI 0,994; NFI 0,974;  $\chi^2$  ise 1,301( $p=0,000$ ) Özyeterlilik Ölçeğinin uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; RMSEA 0,074; GFI 0,931; CFI 0,912;  $\chi^2$  ise NFI 0,877; 3,094 ( $p=0,000$ ) ve Bireysel Yaratıcılık Ölçeğinin; RMSEA 0,080; GFI 0,905; CFI 0,916; NFI 0,886;  $\chi^2$  ise 3,442( $p=0,000$ ) uyum iyiliği indekslerine bakıldığında; değerleri ile kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilmektedir (Brown ve Cudeck, 1993; Dehon vd., 2005; Simon vd., 2010).

#### 4.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, meslekte çalışma süresi ve görev pozisyonuna ilişkin bulgular Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Genel Özelliklerine Göre Dağılımı (n=385)

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

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının genel özelliklerine göre dağılımı Tablo 2’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’ü 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.

### 4.3. 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 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 1. Pygmalion Tutum, Özyeterlilik ve Bireysel Yaratıcılık Arasındaki İlişki ( \*p<0.05)**

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

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.

#### 4.4. 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 model oluşturulmuştur. Kurulan aracılı yapısal modelin test edilmesinde çağdaş yaklaşımın aşağıda belirtilen dört adımı takip edilmiştir (Gürbüz, 2019).

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.

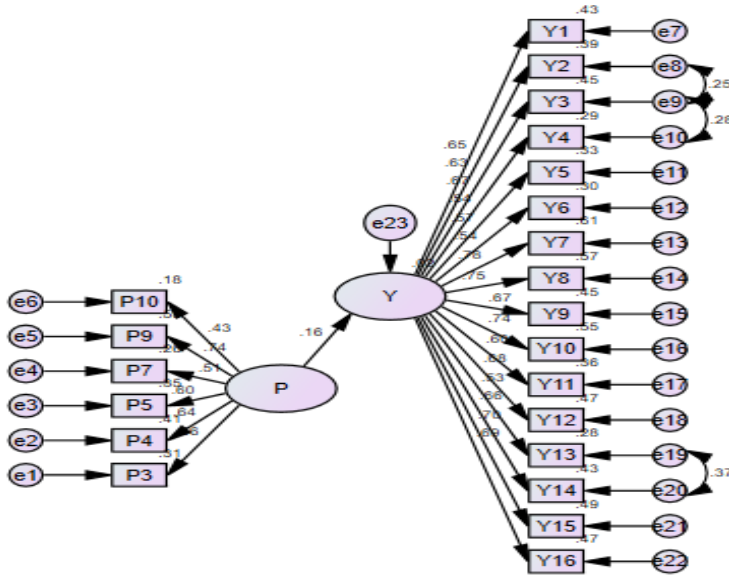
Pygmalion algısının bireysel yaratıcılık üzerindeki toplam etkiyi belirlemek için Şekil 4'teki model geliştirilmiştir. Bu model basit etkiyi temsil etmektedir.



Pygmalion algısının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde özyeterliliğin aracı etkisine ilişkin geliştirilen modelde (Şekil 4) 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 4’te sunulmuştur.

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 4).

#### Şekil 4. Pygmalion Algısının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Toplam Etkiyi Belirlemek İçin Geliştirilen Model

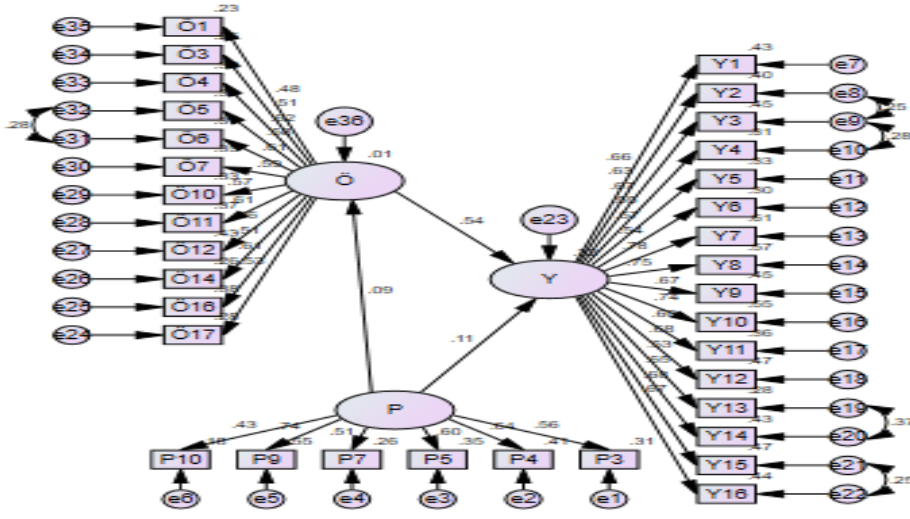


P: Pygmalion Algısı, Y: Bireysel yaratıcılık

Pygmalion algısının bireysel yaratıcılık üzerindeki etkisinde özyeterliliğin aracı etkisine ilişkin 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 göstermektedir (Şekil 4). 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.

Şekil 4. Pygmalion Algısının Bireysel Yaratıcılık Üzerindeki Etkisinde Özyeterliliğin Aracı Etkisine İlişkin Model



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

Bireysel Yaratıcılığın Aracı Etkisi:

1) Pygmalion algısının özyeterlilik üzerinde ideal olarak anlamlı bir etkisinin olması beklenir. Fakat anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir.

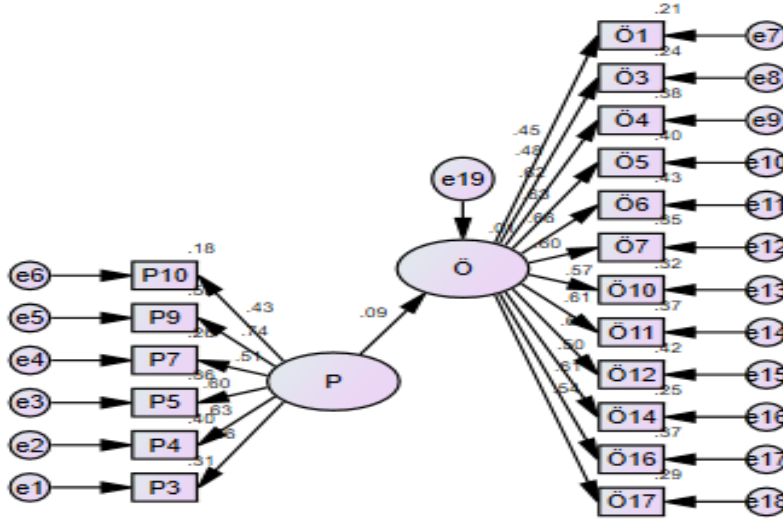
2) Pygmalion algısının bireysel yaratıcılık üzerinde ideal olarak anlamlı bir etkisinin olması beklenir. Fakat anlamlı olmaması, aracılık etkisinin olmadığı anlamına gelmemektedir.

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 aralıklarınının 0 (sıfır) değerini içermemesi) gerekmektedir.

Şekil 5'te ise Pygmalion algısının özyeterlilik üzerindeki toplam etkiyi belirlemek için geliştirilmiştir. Bu 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 ( $\beta=0,086$ ;  $t=1,354$ ;  $p>0,05$ ). Bu nedenle, toplam etkinin anlamlı olmadığı görülmüştür.

Şekil 5. Pygmalion Algısının Özyeterlilik Üzerindeki Toplam Etkiyi Belirlemek İçin Geliştirilen Model



P: Pygmalion tutum, Ö: Özyeterlilik

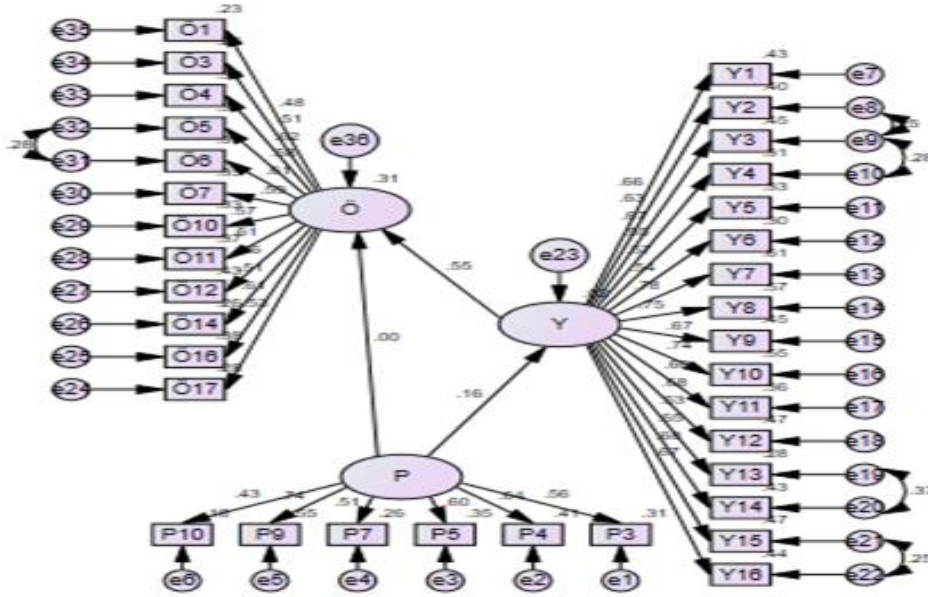
Pygmalion algısının özyeterlilik üzerindeki etkisinde bireysel yaratıcılığın aracı etkisine ilişkin geliştirilen modelde (Şekil 5) ise, sağlık çalışanının özyeterliliği bağımlı değişken, sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları bağımsız değişken ve çalışan bireysel yaratıcılığı ise aracı değişken olarak ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlar Şekil 5'te sunulmuştur.

Pygmalion algısının özyeterlilik üzerindeki etkisinde bireysel yaratıcılığın aracı etkisine ilişkin 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 göstermektedir (Şekil 6). 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 oynamaktadır. Bu nedenle, H4 hipotezi kabul edilmiştir.

Araştırmada, Pygmalion etkisi beklentiler, iletişim, liderlik, motivasyon ve performans gibi farklı yönetsel ve kişisel değişkenleri barındırmakta beraber çalışanların bireysel yaratıcılığı ve özyeterliliği üzerinde anlamlı etki oluşturduğu görülmektedir. Yöneticiler ve çalışanların beklentilerini bir araya getiren Pygmalion etkisi çalışan verimliliğinin artmasına yardımcı olacak davranışların oluşmasına ve çalışanların performansına yönelik iyileştirici etkiler sağlamaktadır. Bireysel yaratıcılık ve özyeterlilik değişkenlerinin ayrı ayrı aracılık etkisi incelendiğinde ise bireysel yaratıcılığın aracı etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan yola çıkarak yöneticiler çalışanların Pygmalion algısı yoluyla bireysel yaratıcılıklarını desteklediğinde aslında özyeterliliklerinin de desteklenmekte olduğu söylenebilir.

**Şekil 6. Pygmalion Algısının Özyeterlilik Üzerindeki Etkisinde Bireysel Yaratıcılığın Aracı Etkisine İlişkin Model**



## V. TARTIŞMA VE SONUÇ

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). Üretim ve imalat sektörü çalışanları üzerinde yapılan bir diğer çalışmada, yöneticilerin astları üzerinde oluşturduğu Pygmalion etkisinin çalışanların yaratıcılığını artıracak, işten ayrılma niyetini azaltacak ve iş stresinin sebep olduğu negatif duyguları azaltacak sonuçlarına ulaşılmıştır (Chou, 2013). Benzer şekilde, COVID-19 hastaları üzerinde yapılan bir başka çalışmada ise Pygmalion etkisine dayalı psikolojik hemşirelik girişimlerinin hastaların depresyon ve anksiyete duygularını hafiflettiği sonucuna ulaşılmıştır (Zhang vd., 2022).

Bireylerin başkalarının beklentilerinde olumlu bir yer edinmesi onların motivasyonlarını artırıcı bir etki oluşturmaktadır (Isamail vd., 2022). Bu etkinin gücüyle başarı çıktısına yönelik çabalar artmakta ve yaratıcı performans elde edilmektedir. 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 ve Ab Hamid, 2019). 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 (Kalyanasundaram, 2017). Bu nedenle, yönetici-işgören ilişkileri ile örgüt motivasyonuna ve performansına katkı sağlayacak yöntemlerin önemini ortaya koymaktadır. Yöneticiler, çalışan potansiyelini en üst düzeyde tutacak yeni veya eski yönetim yaklaşımlarını günün ihtiyaçlarına göre kullanmalı ve yönetim biçimini zenginleştirmelidir.

Araştırmamızdaki bir başka bulgumuz, sağlık çalışanlarının Pygmalion algısı ile özyeterliliği 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

ulaşmıştır (Eden, 2000; Brodersen, 2001; McNatt ve Judge, 2004; Reynolds 2007; Yıldız, 2018). Pygmalion algısı ile öz yeterliliği arasında literatüre paralel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamasında çalışanların, yöneticilerin çalışan öz yeterliliğini 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 öz yeterlilik 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 model olan öz yeterliliğin aracı etkiye sahip olup olmadığına yönelik yapılan model analizinde ise, sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları ile bireysel yaratıcılığı arasındaki ilişkide öz yeterlilik aracı role sahip olmadığı sonucuna ulaşılmıştır ( $\beta=0,086$ ;  $t=1,354$ ;  $p>0,05$ ). Öz yeterliliğin aracı etkisinin incelendiği bir diğer çalışmada, öz yeterliliğin sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları ile çalışan motivasyonu arasında kısmi aracı etkiye sahip olduğu belirlenmiştir (Sezgin, 2018a). Bu sonuçlardan hareketle, aracı etkiyi tespit etmeye yönelik analizler sonucunda, sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları ile öz yeterlilik ve/veya bireysel yaratıcılıkları arasındaki ilişkide, başka değişkenlerin de aracı etkiye sahip olabileceği düşünülmektedir.

Çalışmamıza göre, öz yeterliliğin bireysel yaratıcılık üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır ( $\beta=0,553$ ;  $t=7,197$ ;  $p<0,05$ ). Şöyle ki çalışanların öz yeterlilik algı düzeyi arttıkça çalışanların yaratıcı düşünce ve yaratıcı performanslarının da arttığı görülmektedir. Öz yeterlilik 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 öz yeterliliğinin yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları sergilemeleri üzerinde etkili olduğu (Vural ve Özkan, 2017), turizm sektörü çalışanlarında öz yeterliliğin, bireysel yaratıcılığı etkileyen bir unsur olduğu (Çöp ve Topcu, 2019) görülmektedir. Bu sonuçlardan yola çıkarak, örgüt çalışanlarının öz yeterlilik düzeyi arttıkça yaratıcı davranışlarının da arttığı ve bu durumun daha fazla yenilikçi davranış sergilemelerini etkileyeceği değerlendirilmektedir.

Sonuç olarak, 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 öz yeterliliği 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 öz yeterliliğin aracı rol oynamadığı belirlenmiş ve H3 hipotezi desteklenmemiştir. Bir diğer aracı etkide, sağlık çalışanlarının Pygmalion algıları ile öz yeterliliği arasındaki ilişkide bireysel yaratıcılığın aracı rol oynadığı tespit edilmiştir. Ayrıca, sağlık çalışanlarının öz yeterlilik düzeyinin bireysel yaratıcılıklarını etkilediği belirlenmiştir.

Yöneticiler, beklentilerinin etkisiyle potansiyelinin daha yüksek olduğunu düşündüğü çalışanına ister istemez yapabileceğinden daha fazla sorumluluk yüklemekte ve bu durum, çalışanın kendisini geliştirmeye yönelik itici bir güç oluşturmaktadır. Bireylerin beklenti ile uyumlu gelişimi arttıkça kendisinden beklentiler de artmaktadır. Bu durum, Pygmalion algısının etkisiyle oluşan geri bildirim döngüsüyle yani, birine daha iyisini yapabileceği söylediğinde bu kişi potansiyelini zorlayarak daha iyisini yapmasıyla açıklanmaktadır.

Bununla birlikte, yaratıcılık ve öz yeterlilik kişinin kendisine yönelik yoğun bir içsel inanç kaynağının yanı sıra dışsal kaynaklarının beklenti ve inancıyla da beslenmektedir. Pygmalion etkisine göre olumlu ve yüksek beklentilere dair inanç hem çalışanın kendinde (Galetea etkisi) hem de yöneticisinde bulunması gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanların daha yaratıcı ve öz yeterli olmasında Pygmalion algısı gizli bir silah gibidir.

Olumlu ve yüksek beklentiler hedef bireylerde istenilen davranış değişikliğini elde etmede kritik rol oynamaktadır (Aydın ve Ok, 2022). Araştırma sonuçları doğrultusunda, yöneticiler çalışanlarının daha yaratıcı ve yenilikçi iş davranışları sergilemeleri için Pygmalion etkisinden yararlanabilir. Yöneticiler, Pygmalion algısının gücünden yararlanarak çalışanların yaratıcı düşünme becerisini geliştirebilir, özyeterliliklerini güçlendirebilir ve örgütsel yaratıcılık performansını artırabilir. Fakat Pygmalion algısında beklentiler sübjektif olduğundan başarı inancı ile ulaşılması mümkün olmayan gerçekdışı beklentiler birbirine karıştırılmaması ve dikkat edilmesi gereken önemli hususlardır.

Araştırmanın sonuçlarına göre, Pygmalion algısı örgütsel davranış yöntemlerinde yenilikçi uygulamaların kullanımına yönelik kültürün oluşturulmasında kullanılabilir. Yöneticilerin liderlik davranışlarının güçlendirilmesine katkı sağlayabilir. Yönetim bilimlerinde ve fayda sağlayıcıların tümüne Pygmalion algısına yönelik farkındalık oluşturulmalıdır. Araştırma genişletilerek kamu, üniversite ve özel sektör çalışanlarının Pygmalion algıları değerlendirilebilir ve karşılaştırılması yapılabilir. Pygmalion algısı çalışmalarının farklı demografik ölçülere uygulanması önerilmektedir. Ayrıca, anti-Pygmalion algısına yönelik çalışmalarının araştırılması önerilmektedir. Son olarak, alanyazına daha fazla katkı sağlanabilmesi ve tüm fayda sağlayıcıların kullanılabilmesi açısından Pygmalion algısına yönelik daha kapsamlı yeni ölçek çalışmalarının keşfedilmesi önerilmektedir.

**Etik Kurul İzni:** Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'ndan 06.09.2019 tarih ve 12 sayılı toplantısı ile etik komisyon izni alınmıştır.

## KAYNAKLAR

- Acar, T. (2012). *Özyeterlilik (Self-Efficacy) kavramı üzerine*. <https://docplayer.biz.tr/2094979-Ozyeterlilik-self-efccacy-kavrami-uzerne-tulin-acar.html> adresinden 15 Eylül 2021 tarihinde erişilmiştir.
- Akmeşe, Z. (2019). Pygmalion etkisi ve sinemaya yansımaları. *1. Uluslararası İletişim ve Yönetim Bilimleri Kongresi Bildiriler Kitabı*, 26-28, Malatya.
- Alkan, D. P. (2019). Çalışan motivasyonuna yeni bir bakış açısı: Pygmalion etkisi, *İş'te Davranış Dergisi*, 4(1), 1-10.
- Amabile, T. M. (1983). *The social psychology of creativity*. New York, NY: Springer-Verlag.
- 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., 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.
- Armutlulu, İ. H. (2008). *İşletmelerde uygulamalı istatistik: sayısal yöntemler 1*. (3. Bs.). Alfa Yayınları.
- Aydın, Ö., & Ok, A. (2022). A systematic review on teacher's expectations and classroom behaviors. *International Journal of Curriculum and Instructional Studies*, 12(1), 247-274.
- Balay, R. (2010). The organizational creativity perceptions of academic staff. *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences*, 43(1), 41-78.
- Balcı, O. (2018). Kendini gerçekleştiren kehanet kavramını anlamak. *Sosyal Bilimler Dergisi / The Journal of Social Science*, 5(30), 500-510.

- Balun, B., & Erbay, G. (2015). Liderlik hedef yönetimi sürecinin tanımlanmasında alternatif bir yaklaşım: "Wallenda faktörü". *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 5(2), 40-43.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioural change. *Psychological Review*, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (2001). A cognitive theory: an agentic perspective. *Annual Review of Psychology*, 52, 1-26.
- Basım, H. N., Korkmazıyrek, H., & 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.
- Bayrakçı, E. (2017). Kehanet kendini gerçekleştirir mi? Banka çalışanlarının pigmalyon, 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 işgörenleri arasında pygmalion etkisi: otel işletmelerinde bir uygulama* [Doktora Tezi]. Gazi Üniversitesi.
- Boyd, R., & Macneill, N. (2020, July 24). *How teachers' self-fulfilling prophecies, known as The Pygmalion Effect, influence students' success*. <https://www.educationtoday.com.au/news-detail/How-teachers-4986>.
- Chan, D. W. (2003). Hardiness and its role in the stres-burnout relationship among prospective chinese teachers in hong kong, *Teaching and Teacher Education*, 19, 280-285.
- Dehon C., Weems C. F., Stickle T. R., Costa N. M., & Berman L. (2005). A cross-sectional evaluation of the factorial invariance of anxiety sensitivity in adolescents and young adults. *Behaviour Research and Therapy*, 43(6), 799-810.
- Eden, D. (1984). Self-fulfilling prophecy as a management tool: harnessing pygmalion. *The Academy of Management Review*, 9(1), 64-73.
- Eden, D. (1990). Pygmalion in management: productivity as a self-fulfilling prophecy. *The Academy of Management Review*, 6(1), 209-212.
- 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*. In J. Greenberg (Ed.), *Organizational behavior: The state of the science* (91-122), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- 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.
- Ergül, C., Kılıç Tülü, B., Aydın, B., Ökcün-Akçamuş, M. Ç., Akoğlu, G., & Bahap Kudret, Z. (2022). Does the matthew effect have an impact on the reading skills of Turkish-speaking children? *Education*, 3(13), 1-15.
- Fraenkel, J. R., & Wallen, N. E. (2009). *How to design and evaluate research in education (7th ed.)*. New York, NY: McGraw-Hill Higher Education.

- Gehani, R., R. (2011). Individual creativity and the influence of mindful leaders on enterprise innovation. *Journal of Technology Management & Innovation*, 6(3), 82-92.
- Gupta, V., & Singh, S. (2014). Leadership and creative performance behaviours in R&D laboratories: examining the role of justice perceptions. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 22(1), 21-36.
- Hsu, C., Fei, W., C. & 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. *National Defense Management Academic and Practical Seminar*, 1-17, China.
- Hysmith, D. S. (2019). *Constructing employee potential: an examination of managers' implicit person and espoused theories* [Doktoral Thesis]. Fielding Graduate University.
- Isamail, M. Z., Rahim, S. A., Othman, N., Daud, N. M., & Yamin, A. Bin. (2022). Exploring learners' motivation through the pygmalion effect. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(5), 973-988.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi (31. Bs.)*. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Leung, A., & Sy, T. (2018). I am as incompetent as the prototypical group member: an investigation of naturally occurring Golem effects in work groups. *Frontiers in Psychology*, 9, 1581
- Limon, S., Kara, O., N., & Antalyalı, Ö., L. (2019). Yönetim literatüründe stereotip (kalıpyargı) kavramı: ulusal ve uluslararası alandaki yönetim araştırmaları üzerine bir inceleme. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 10(23), 195-211.
- Lin, Y.Y., & Chen, Y.G. (2007). Does innovation leads to performance? An empirical study of SMEs in Taiwan. *Managing Research News*, 30(2), 115-132.
- Livingston, S. J. (1988). *Pygmalion in management*. Harvard Business Review.
- 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' Rrez-Don~A, B., & Schwarzer, R. (2005). General self-efficacy in various domains of human functioning: evidence from five countries. *International Journal of Psychology*, 40(2), 80-89.
- Manav, S., & Köroğlu, Ö. (2019). Yiyecek içecek işletmelerinde pygmalion ve golem etkisinin işgörenlerin davranışsal uyumu açısından değerlendirilmesi. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 7(1), 3-24.
- Martin, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organizational culture that stimulated creativity and innovation. *European Journal of Innovation Management*, 6(1), 64-74.
- 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., & 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., & Von Glinow, M. A. (2009). *Organizational behavior (5th Ed.)*. Mc Graw-Hill Irwin Press, New York.



- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *Antioch Review*, 8(2), 193-210.
- Merton, R. K. (1968). The matthew effect in science. *Science*, 159(3810), 56-63.
- Mushtaq, Y., & 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.
- Nidhi, C., & Bani, N. (2016). Pygmalion effect: fostering performance among adolescents. Pygmalion effect: Fostering performance among adolescents. *Educational Quest*, 7(1), 1-4.
- Orhan, U., & Mendi, Y. (2019). *Akademide pygmalion etkisi*. Akademisyen Kitabevi.
- Orhan, U., Mendi, Y., & İldeniz, S. (2020). Pygmalion etkisinde yeni temalar: K.K.T.C. turizm sektöründe bir nitel içerik analizi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 123-137.
- Osibanjo, O. A., & Adeniji, A. (2012). *Human resource management: theory and practice. (1st Ed.)* Pumarik Nigeria Limited.
- Özan, M. B., & Gündüzalp, S. (2017). Pygmalion etkisi ve liderlik. *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 69-79.
- 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.
- Raiz, M., Zubair, A., & Shahbaz, K. (2017). Leadership styles and pygmalion effect among banking employees. *Journey of Psychol Psychother*, 7(10.4172), 2161-0487.
- 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(1), 120–151.
- Reynolds, D. (2002). The good, the bad and the ugly of incorporating, my fair lady in the workplace. *Sam Advanced Management Journal*, 67(3), 4-14.
- Reynolds, D. (2006). To what extent does performance-related feedback affect managers' self-efficacy? *International Journal of Hospitality Management*, 25(1), 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.
- Rosenthal, R., & Jacobson, L. (1968). *Pygmalion in the Classroom*. NewYork:Holt Rinehart and Winston Press.
- Sabat, I. Goldberg, C. B., King, E., Dawson, J., & Zhang L. (2021). Pygmalion in the pipeline: how managers' perceptions influence racial differences in turnover. *Human Resource Management*, 60(2), 1-14.
- Schaedig, D. (2020, August 24). *Self-fulfilling prophecy and the pygmalion effect*. <https://www.simplypsychology.org/self-fulfilling-prophecy.html#types>

- Sezgin, E. E. (2018a). *Çalışanların pygmalion algısının motivasyon üzerindeki etkisinde özyeterlilik ve liderliğin aracı rolü: Trb1 Bölgesi Sağlık Çalışanları Araştırması*, [Doktora Tezi]. Fırat Üniversitesi.
- Sezgin, E. E. (2018b). Sağlık hizmetlerinde pygmalion etkisi teorik bir çalışma. *Turkish Studies - Economics, Finance, Politics*, 13(14), 193–210.
- Shao, J. (2002). Professor of statistics, University of Wisconsin Madison. *Journal of the American Statistical Association*, 97(457), 193-200.
- Siekanska, M., Blecharz, J., & Wojtowicz, A. (2013). The athlete's perception of coaches' behavior towards competitors with a different sports level. *Journal of Human Kinetics*, 39(2013), 231-242.
- Simon, D., Kriston, L., Loh, A., Spies, C., Scheibler, F., Wills, C., & Härter, M. (2010). Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the Autonomy-Preference-Index (API). *Health Expectations*, 13(3), 234-243.
- Taşkın, Z. (2020). Birikimli üstünlük ve “bilimin seçkinleri” cumulative advantage and “science elites. *Türk Kütüphaneciliği*, 34(2), 249-254.
- Thanapiyawanich, U. (2019). *Guidelines of growth mindset and self-fulfilling prophecy development to enhance cooperative education students' self.efficacy* [Doctoral Thesis]. University of Technology.
- Tierney, P., & Farmer, S. M. (2004). The pygmalion process and employee creativity. *Journal of Management*, 30(3), 413–432.
- Wang, Y., & In, L. (2014). Pygmalion effect on junior english teaching. *Australian International Academic Centre*, 5(6), 19-23.
- White, S. S., & Locke, E. A. (2000). Problems with the pygmalion effect and some proposed solutions. *Leadership Quarterly*, 11(3), 389-415.
- Yıldırım, F., & İlhan, Ö., İ. (2010). Genel özyeterlilik ölçeği Türkçe formunun geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikiyatri Dergisi*, 21(4), 301-308.
- Yıldız, F. Z. (2018). Pygmalion etkisi ve öz yeterlilik ilişkisi: insan kaynakları yöneticileri örneği. 4. *International Caucasus-Central Asia Foreign Trade And Logistics Congress*, 29-40, AYDIN.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2010). Liderlik davranışı, örgütsel yaratıcılık ve işgören performansı. *Yönetim ve Ekonomi*, 17(2), 145-158.
- Zhang, S., Liu, Y., Song, S., Peng, S., & 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., & Shalley, C. E. (2008). *Handbook of organizational creativity*. Taylor ve Francis Group.