

# KİŞİSEL ÖĞRENME VE YARATICILIK: PSİKOLOJİK GÜÇLENDİRMEİNİN ARACILIK ROLÜ

Hacettepe Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler  
Fakültesi Dergisi  
Cilt 38, Sayı 2, 2020  
s. 323-345

## Aysun ŞİMŞEK

Halkbank Genel Müdürlük  
Risk Yönetimi  
aysun.ceylann@gmail.com

## Engin Bağış ÖZTÜRK

Dr.Öğr. Üyesi, Dokuz Eylül Üniversitesi  
İşletme Fakültesi  
engin.ozturk@deu.edu.tr

*Bu çalışmanın daha önceki halleriyle ilgili yaptığı yorumlardan dolayı Dr. Selcen Kılıçaslan Gökoğlu'na ve Sevgi Emirza'ya teşekkür ederiz.*

**Ö**z: Bu çalışma, kişisel öğrenmenin psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık ile ilişkisini incelemektedir. Daha önceki çalışmalar iş yerinde öğrenmenin çalışan yetkinliğini geliştirerek yaratıcılığı etkilediğini göstermektedir. ancak bu çalışmalar iş yerindeki kişiler arası ilişkilere odaklanan kişisel öğrenmeyi ve bunun kapsamlı etkisini dikkate almamaktadır. Bu araştırma, kişisel öğrenmenin sadece iş yetkinliği ile değil ayrıca işin anlamı, özerkliği ve işteki etki ile ilişkili olacağını iddia etmektedir. Dolayısıyla bu çalışma kişisel öğrenmenin psikolojik güçlendirme aracılığıyla yaratıcılık ile ilişkili olacağını savunmaktadır. Bu hipotezi test etmek için araştırma ve geliştirme odaklı şirketlerde çalışanlar üzerinde bir saha araştırması yapılmış ve 107 çalışandan ve 57 yöneticiden soru formu yoluyla veri toplanmıştır. Birden fazla kaynak (çalışan, yönetici) kullanılarak toplanan veriler analiz edildiğinde kişisel öğrenmenin psikolojik güçlendirme üzerinden yaratıcılık ile dolaylı ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular ışığında, teorik ve pratik katkılar tartışılmıştır. Temel olarak kişisel öğrenmenin de önemli bir eğitim konusu olabileceği ve bu tür bir öğrenmenin çalışanların işsel ve otonom motivasyonlarını yükselterek çalışanların yaratıcılığını arttıracığı belirtilmiştir.

**Anahtar Sözcükler:** *Kişisel öğrenme, psikolojik güçlendirme, yaratıcılık, inovasyon, iş yerinde öğrenme, aracılık.*



# PERSONAL LEARNING AND CREATIVITY: THE MEDIATING ROLE OF PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT

Hacettepe University  
Journal of Economics and  
Administrative  
Sciences  
Vol. 38, Issue 2, 2020  
pp. 323-345

**Aysun ŞİMŞEK**  
Halkbank Headquarters  
Risk Management  
aysun.ceylann@gmail.com

**Engin Bağış ÖZTÜRK**  
Assist.Prof.Dr., Dokuz Eylül University  
Faculty of Business  
engin.ozturk@deu.edu.tr

*We thank Selcen Kılıçaslan Gökoğlu and Sevgi Emirza for their comments on earlier drafts of the manuscript.*

**A**

**Abstract:** This study examines the relationship between personal learning and psychological empowerment and creativity. While prior studies have indicated that the workplace learning influences creativity through employee's enhanced competence, they fail to recognize personal learning, an interpersonal aspect of learning, and its extended effects. The study asserts that personal learning is not only related with competence, but it is also related with the meaning of work, impact and autonomy of the job. Thus, the study hypothesize that personal learning is related to creativity through psychological empowerment. To test this hypothesis, a field survey is conducted on employees working at research and development-oriented firms, and data are collected from 107 employees and 57 supervisors through survey forms. By using a multi-source (employee, supervisor) data collection, it is found that personal learning is indirectly related with creativity through psychological empowerment. In the light of these findings, theoretical and practical implications are discussed. Basically, it is noted that personal learning can be considered as an important training topic, and such learning can enhance creativity of employees by increasing their internal and autonomous motivations.

**Keywords:** *Personal learning, psychological empowerment, creativity, innovation, workplace learning, mediation.*

## GİRİŞ

İş yerinde bir bireyin yeni ve yararlı fikirler üretmesini ifade eden çalışan yaratıcılığı (Amabile *vd.*, 1996; Oldham, Cummings, 1996), örgütün birçok düzeyinde inovasyon kapasitesini arttırmaktadır (Baas *vd.*, 2008; Rosing *vd.*, 2011; Shalley *vd.*, 2004). Dolayısıyla birçok araştırma, çalışanların yaratıcılığını tetikleyen bireysel faktörleri incelemektedir (Anderson *vd.*, 2014). Bu çalışmalarda kişilik özellikleri (George, Zhou, 2001), kişisel değerler (Choi, Price, 2005), ruh hali (Baas *vd.*, 2008), stres (Byron *vd.*, 2010) ve öz-yeterlilik (Tierney, Farmer, 2002) gibi bireysel faktörlerin yaratıcılık üzerinde etkili olduğu bulunmuştur.

Bu çalışmaların yanında içsel motivasyonun ve öğrenmenin de yaratıcılık üzerinde ciddi etkileri olduğu tespit edilmiştir (Rigolizzo, Amabile, 2015; Scott *vd.*, 2004; Zhang, Bartol, 2010). Yaratıcılık yazınında çalışanın motivasyonuna odaklanan çalışmalar genellikle psikolojik güçlendirme kavramını ele almakta ve yaratıcılık ile ilişkisini göstermektedir (Alge *vd.*, 2006; Sun *vd.*, 2012; Zhang, Bartol, 2010). Psikolojik güçlendirme kavramı, çalışanın işe olan içsel motivasyonunu yansıtan dörtlü bilişsel bir yapıyı içermektedir: özellikle çalışanın işi anlamlı bulmasını, işteki etkisini, yetkinliğini ve özerkliğini içermektedir (Spreitzer, 1995). Yaratıcılık yazınında öğrenme ile ilgili yapılan çalışmalar da genellikle iş yerinde öğrenme kavramına odaklanmaktadır (Gino *vd.*, 2010; Liu *vd.*, 2015; Rigolizzo, Amabile, 2015). İş yerinde öğrenme (*workplace learning*) çalışanların belirli bilgi, beceri, yetkinlik ve karakteristik özellikler kazanarak kendi sermayelerini geliştirdikleri bir süreçtir (Noe *vd.*, 2014).

Bu iki kavramın yaratıcılık konusundaki önemine rağmen iş yerinde öğrenmeyi ve psikolojik güçlendirmeyi yaratıcılık ile ilişkilendiren çalışmalar çok kısıtlıdır (Gong *vd.*, 2009). Ayrıca iş yerinde öğrenmenin kapsamı karşılıklı bağımlı, inovatif ve değişken çevreye sahip iş yerlerinde yeterli olmayabilir (Bouty, 2000; Fonseca *vd.*, 2019; Maurer *vd.*, 2011). Özellikle takım çalışmasına, ağ bağlamı araştırmaya ya da çapraz fonksiyonel proje gruplarına dayanan yerlerde çalışanlar tek başlarına yaratıcı olmakta zorlanabilirler. Dolayısıyla çalışanlar diğer çalışanlarla olan bağlamı da bilmek ve buna göre çözüm yolları bulmak durumundadırlar.

Bu tür durumlara cevap verebilmek için iş yerinde öğrenmenin farklı bir açısına odaklanmak, günümüz yaratıcılık süreçlerini anlamak için daha iyi olabilir. Özellikle öğrenmenin kişiler arası bağlam açısından değerlendirilmesi gereklidir (Lankau, Scandura, 2002; Merriam, Heuer, 1996). Bu nedenle bu çalışmada “kişisel öğrenme” (*personal learning*) kavramı dikkate alınmıştır. Kişisel öğrenme kavramı, çalışanların karşılıklı bağımlı iş yapısı içerisinde kişiler arası bağlamı daha iyi anlamaya çalışmaktadır (Lankau, Scandura, 2002). Bu açıdan değerlendirildiğinde, kişisel öğrenme iş yerinde öğrenme kavramının bir parçası olarak değerlendirilebilir (Noe *vd.*,

2010). Ancak bu tür öğrenme; teknik, normatif ve referans bazlı öğrenmeden ziyade kişiler arası ilişkileri öğrenmeye odaklıdır.

Diğer bir önemli nokta ise kişisel öğrenme ile psikolojik güçlendirme arasındaki teorik ve görgül bağın kurulmasıdır. Genel olarak, öğrenme yazını işteki yetkinliğin veya yeterliliğin artması ile yaratıcılığın artacağını savunmaktadır (Gong *vd.*, 2009). Ancak bu çalışma kişisel öğrenmenin, çalışanın sadece yetkinliğini değil ayrıca işe olan etkisini, işteki özerkliğini ve işin anlamını değiştirebileceğini savunmaktadır. Dolayısıyla kişisel öğrenme, çalışanın psikolojik güçlendirmesiyle ilişkili olabilir. Özellikle öz-belirleme teorisi ışığında ele alınırsa çalışanın otonomi, yetkinlik ve ilişkisellik ihtiyacı bulunmaktadır (Gagné, Deci, 2005), ve bu ihtiyaçlar tatmin edildiğinde çalışanların içsel ve otonom motivasyonları artar (Stone *vd.*, 2009). Bu nedenle iş yerinde kişisel öğrenmeyi gerçekleştiren çalışanlar, işlerini yaparken daha fazla içsel ve otonom motivasyon hissedebilirler. Bu da beraberinde çalışanın kendisini psikolojik anlamda güçlendirmesi anlamına gelebilir. İşte bu temel bağ aracılığı ile kişisel öğrenme, yaratıcılık ile ilişkili hale gelebilir. Bu nedenle çalışmamızda kişisel öğrenmenin psikolojik güçlendirme üzerinden yaratıcılık ile ilişkili olduğu iddia edilmektedir.

Kişisel öğrenmenin psikolojik güçlendirme aracılığıyla yaratıcılık ile olan ilişkisini test etmenin yazına iki tür katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Birincisi, kişisel öğrenme yaratıcılık yazınında incelenen diğer öğrenme kavramlarından farklı bir yere sahiptir ve incelenmesi kişiler arası bağlamdaki bilginin etkisini görmek açısından önemli olabilir. Kişisel öğrenme sadece biçimsel değil, biçimsel olmayan eğitimle de geliştirilebilecek bir öğrenme türüdür. Diğer bir ifade ile kişisel öğrenme kişinin kendi kendine ya da başkaları aracılığıyla planlı bir yapı izlemeden de edinebileceği bir öğrenme sürecidir. Bu açıdan ele alındığında kişisel öğrenme, biçimsel olmayan öğrenmeden beslenmektedir. Ancak yazındaki çalışmalar ele alındığında, biçimsel olmayan öğrenme metotları ile çalışanların çıktıları arasındaki ilişkilerin yeterince irdelenmediği anlaşılmıştır (Sonnentag *vd.*, 2005). Geçmiş çalışmalar daha çok geleneksel ya da biçimsel eğitimin çalışan çıktıları üzerindeki etkisini irdemiştir (Colquitt *vd.*, 2000). Bununla birlikte, günümüzde biçimsel olmayan öğrenmenin (günlük aktiviteler üstüne düşünme, iş arkadaşları ile bilgi paylaşımı) bireysel çıktılar üzerinde nüfuzu oldukça kuvvetli olabilir (Bednall *vd.*, 2014; Manuti *vd.*, 2015). Dolayısıyla yazındaki bu tür sorulara cevap vermek için bu çalışmada hem biçimsel hem de biçimsel olmayan öğrenmeyi barındıran kişisel öğrenme temel alınmış ve bunun çalışan çıktıları üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Bu çalışmanın ikinci önemli katkısı ise kişisel öğrenmenin yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkisinin hangi mekanizma aracılığıyla gerçekleşeceğini göstermektir. Psikolojik güçlendirmeyi aracı değişken olarak ele alan bu çalışma, kişisel öğrenme çalışanların

sadece yetkinliğini değil ayrıca işin diğer açılarını da etkileyeceği için kişisel öğrenmenin önemli bir aracı değişken olduğunu savunmaktadır. Bu noktada öz-belirleme teorisinden faydalanan çalışma, çalışanların kişisel öğrenme ile birlikte kendi yetkinliklerini geliştireceklerini ve özerkliklerini kullanabileceklerini iddia etmektedir.

## 1. YAZIN TARAMASI VE TEORİK ÇERÇEVE

### 1.1. İş yerinde Kişisel Öğrenme

İş yerinde kişiler arası bağlamı anlamaya yönelik çok az çalışma olmakla birlikte Lankau ve Scandura'nın (2002) "kişisel öğrenme" ile ilgili çalışması bu alanda oldukça önemlidir. Bu yazarlara göre, kişisel öğrenmeyi iki farklı açıdan ele almak mümkündür; birincisi "kişisel beceri gelişimi" (*personal skill development*), ikincisi ise "ilişkisel iş öğrenimi"dir (*relational job learning*). Her iki tür öğrenme kişiler arası bağlamı dikkate alması açısından birbirine benzerdir ancak her ikisinin odağı birbirinden farklıdır (Spain *vd.*, 2014). Kişisel beceri gelişimi, bir çalışanın iş yerindeki diğer kişilerle iş yaparken kullanacağı bilgi ve becerileri edinmesine odaklanırken ilişkisel iş öğrenimi bir çalışanın diğer çalışanlara ne kadar karşılıklı bağımlı ya da bağlı olduğunu öğrenmesine odaklanmaktadır (Lankau, Scandura, 2002). Bu iki açı, çalışanların kişisel öğrenme perspektifini oluşturmaktadır.

Kişisel öğrenme, biçimsel bir eğitimle (örn., oryantasyon eğitimleri) alınabileceği gibi biçimsel olmayan öğrenmeyle de elde edilebilir (Sonnentag *vd.*, 2005). Biçimsel olmayan öğrenme, çalışanın deneyimleyerek kendini geliştirdiği bir öğrenme sürecidir (Tynjälä, 2008). Bu süreçte bir çalışan örtük, tepkisel ve/veya bilinçli öğrenme tarzlarını kullanabilir ve kendisini geliştirebilir (Eraut, 2004). İş yerindeki ilişkiler ağını ve bağımlılıklarını kendi kendine öğrenebilen bir çalışan ayrıca diğer kaynaklardan da kişisel öğrenmeyi gerçekleştirebilir. Örneğin mentor-çalışan (usta-çırak) yazınına göre, mentorlar çalışanlarına kişiler arası ilişkiler ağını öğretebilir. Yapılan boylamsal bir çalışmaya göre de mentorlardan destek alan çalışanların kişisel öğrenmeleri altı hafta sonra pozitif olarak etkilenmiş ve bu da çalışanların işe daha fazla dahil olmasına neden olmuştur (Liu, Fu, 2011). Bu durum sadece mentora sahip olan çalışanlar için değil mentora sahip olmayan çalışanlar için de geçerlidir. Örneğin Çin'de yapılan bir araştırmaya göre, transformasyonel liderlik iklimi çalışanın kişisel öğrenmesi ile pozitif ilişkilidir (Spain *vd.*, 2014). Dolayısıyla, başka kişilerden (örn. yöneticilerden) kişiler arası bağlamı öğrenmek mümkündür. Bu da beraberinde kişisel öğrenmenin sadece kendi kendine değil dışarıdan kaynaklarla da geliştirilebilir olduğunu göstermektedir.

Kişisel öğrenme kişiler arası ilişkileri yönetmedeki yetkinliği arttırdığı ve hem biçimsel hem de biçimsel olmayan şekilde öğrenilebildiği için teknik, normatif, referans bazlı öğrenmeden farklıdır. Kişisel öğrenme, yazındaki benzer kavramlardan biri olan

öğrenme motivasyonundan (*motivation to learn*) da farklıdır. Öğrenme motivasyonu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinde çalışanın öğrenme ile ilgili davranışlarının yönü, yoğunluğu ve ısrarcılığıdır (Colquitt *vd.*, 2000). Bu açıdan değerlendirildiğinde kişisel öğrenme ile öğrenme motivasyonu, içsel motivasyonu ön plana aldığı için benzerlik göstermektedir, ancak öğrenme motivasyonu kişisel öğrenmeye kıyasla daha çok biçimsel eğitim ile gelişime odaklanmaktadır. Ayrıca, öğrenme motivasyonu kişisel öğrenme gibi konu-spesifik değildir.

Diğer benzer bir kavram ise öğrenme oryantasyonudur (*learning orientation*). Bu kavram bir çalışanın kendi yetkinliğini geliştirmek için gösterdiği kararlılık ile ilgili hassasiyetidir (Gong *vd.*, 2009). Bu kavram da öğrenme motivasyonuna benzer şekilde içsel motivasyona odaklanmakta ancak konu açısından çalışanların beceri açısından gelişimine odaklanmaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kişisel öğrenme kişiler arası bağlama odaklandığı için öğrenme oryantasyonundan da farklıdır. Dolayısıyla kişisel öğrenme iş yerinde öğrenme yazınındaki diğer kavramlarla ilgili ancak aynı anlama gelmemektedir.

## 1.2. İş yerinde Kişisel Öğrenme ve Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme çalışanların iş yerinde kendilerini ne kadar yeterli ve otonom hissettiklerini gösteren psikolojik bir durumdur. Psikolojik güçlendirme örgüt politikasının ve tasarımının yapısal güçlendirici etkisi (Wallace *vd.*, 2011) yerine çalışanların iş yerindeki içsel motivasyonu ile ilgilidir (Thomas, Velthouse, 1990). Bu kapsamda kişilerin kendilerini iş yerinde ne kadar yetkin (*competence*) ve özerk (*choice*) hissettiklerini, işi ne kadar anlamlı (*meaningfulness*) bulduklarını ve işte ne kadar etkili (*impact*) olduklarını inceler (Spreitzer, 1995). Yetkinlik ile kastedilen bir çalışanın işe ne kadar hakim hissettiğine dair inancıdır. Özerklik ise iş süreçlerinde ve/veya iş ile ilgili davranışlarda bir çalışanın alternatifler üretme ve alternatifler arasından seçim yapma hakkıyla ilgilidir (Spector, 1986). İş anlamlı bulmak ise bir çalışanın işin amacını kayda değer bulmasını ve bunun kendi hedefleri ile uyumlu olmasını ifade etmektedir (Hackman, Oldham, 1976). İş yerindeki etki ise bir çalışanın örgüt stratejisinde, idari süreçlerinde ya da operasyonlarında fark yaratabilmesini belirtmektedir (Ashforth, Mael, 1989).

Bu yapıların (yetkinlik, özerklik, anlamlılık ve etki) bir arada olması psikolojik güçlendirmeyi arttırırken bunlardan birinin eksikliği psikolojik güçlendirmeyi ortadan kaldırmamakta ancak zayıflatmaktadır (Spreitzer, 1995). Örneğin, yetkin birisinin kendisini iş yerinde özerk hissetmemesi ya da işini anlamlı bulan bir çalışanın iş yerinde etkili olmadığını düşünmesi psikolojik güçlendirmeyi kısıtlamaktadır. Dolayısıyla, psikolojik güçlendirme bu dört bilişi dikkate alarak içsel motivasyonu irdelemektedir. Özellikle bu konuda yapılan bir meta-analiz çalışması teorik argümanları destekler nitelikte olup psikolojik güçlendirmenin daha üst düzeyde tek bir kavram olduğunu ve

her bir bilişsel yapının (yetkinlik, özerklik, anlamlılık ve etki) psikolojik güçlendirmeye katkıda bulunduğunu göstermektedir (Seibert *vd.*, 2011).

Kişisel öğrenme ile psikolojik güçlendirme arasındaki bağ dört önemli sebebe dayanmaktadır. Birincisi, kişisel öğrenme çalışanın iş yerindeki yetkinliğini arttırabilir. Çalışanların örgüt içerisinde diğer kişilerle iyi ilişkiler geliştirmesi ya da etkileşim halinde olduğu kişilere olan bağımlılığını anlaması, çalışanların alan-spesifik konularda daha bilgili ve deneyimli hale gelmesine yardımcı olabilir. Bu olumlu durum, karşı tarafın çalışana geliştirmesiyle ilgili olabileceği gibi çalışanın karşı tarafın ihtiyacını kavramasıyla da olabilir. Dolayısıyla çalışanların öğrenme algılarındaki bu iyi yönlü değişim, psikolojik güçlendirme yetkinlik içeriğini de olumlu etkileyebilir. Örneğin, bir çalışan yöneticisi ile iyi ilişkiler kurarsa ilgili yönetici bu çalışana daha fazla bilgiye erişim imkanı sağlayabilir ve bu da çalışanın yetkinliğini arttırabilir (Dulebohn *vd.*, 2012).

İkincisi, kişisel öğrenme çalışanın işini daha farklı şekilde ele almasına ve işi için yeni anlamlar bulmasına yardımcı olacaktır. Özellikle kişisel öğrenme ile birlikte çalışanlar başka kişiler ile etkileşime geçerek yaptıkları işlerin farklı perspektiflerden anlamlarını görecek ve işin anlamını daha iyi algılayabilecektir. Örneğin, bir çalışanın rutin olmayan bir görevi yerine getirmek için etraftan yeni bilgi edinmesi çalışanın işine yeni anlamlar yüklemesine neden olabilmektedir (Schermuly, Meyer, 2016).

Üçüncüsü, çalışanlar kişisel öğrenme ile birlikte işlerinde hangi noktalarda özerkliklerini kullanabileceklerini daha iyi görebilirler. İşe yeni başlayan biri en başta hangi durumda ne dereceye kadar otorite ve yetki kullanacağını bilemeyebilir, ancak kişisel öğrenme ile birlikte özerkliğin sınırlarını daha iyi öğrenip kullanabilir. Örneğin, yapılan bir meta-analiz çalışmasına göre yöneticisi ile iyi ilişkilere veya örgüt içerisindeki otorite figürleri ile iyi etkileşime sahip olan çalışanlar daha yüksek özerklik algısına sahiptir (Van den Broeck *vd.*, 2016).

Dördüncüsü, ise çalışanlar kişisel öğrenme ile birlikte yaptıkları işlerin diğer çalışanları ve örgütün genelini nasıl etkilediğini daha iyi öğrenebilir, bu da çalışana işi konusunda nerede etki yaratabileceğini gösterebilir. Örneğin, takımı ile iyi ilişkilere sahip olan bir çalışanın etki hissiyatı yüksek olabilir, çünkü bu çalışan takım arkadaşlarını nasıl etkilediğini daha iyi bilmektedir (Schermuly, Meyer, 2016). Bu açılardan ele alındığında kişisel öğrenme ile psikolojik güçlendirme arasında bir bağ olduğu düşünülmektedir.

Bugüne kadar kişisel öğrenme ve psikolojik güçlendirme arasındaki ilişki incelenmemiştir ancak bazı dolaylı görgül çalışmalar bu bağın olabileceğine işaret etmektedir. Örneğin, Siu *vd.* (2005) tarafından yapılan karşılaştırmalı bir çalışmaya



göre, probleme dayalı öğrenme metodu klasik öğrenme metoduna kıyasla psikolojik güçlendirmeyi arttırmaktadır. Benzer şekilde, boylamsal bir araştırmaya göre çalışanlar genel olarak değerlendirildiğinde aktif problem çözme eğitimi çalışanların işte daha fazla kontrol sahibi olmasına neden olmaktadır (de Lange *vd.*, 2009). Her ne kadar aktif probleme dayalı öğrenme (biçimsel bir eğitim türü) kişisel öğrenme (biçimsel ve biçimsel olmayan eğitim karışık) ile aynı anlama gelmese de bu çalışmalar öğrenmenin psikolojik güçlendirme üzerindeki etkisini göstermesi bakımından dikkate alınabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde kişisel öğrenme, işteki kontrolü içeren psikolojik güçlendirme ile pozitif ilişkili olabilir. Bu kavramsal ve görgül dayanaklardan hareketle aşağıdaki hipotezi önermekteyiz.

*Hipotez 1:* Kişisel öğrenme psikolojik güçlendirme ile pozitif ilişkilidir.

Psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişki yaratıcılık yazınında etraflıca ele alınmıştır. Öz-belirleme çerçevesine göre ele alındığında güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkinin temel noktası içsel motivasyondur. Psikolojik güçlendirme, öz-belirlemeyi sağladığı için bir çalışanın iş motivasyonu artmaktadır (Sun *vd.*, 2014). Bu konudaki görüş yaratıcılık yazınıyla da örtüşmektedir. Amabile'in (1997) yaratıcılık ile ilgili kavramsal önermesine göre içsel motivasyon yaratıcılık için en önemli faktörlerden biridir. Yapılan geniş kapsamlı bir çalışmaya göre çalışanların işi sahiplenmesi, kontrol etmesi ve iş ile ilgili özerkliğe sahip olması içsel motivasyon ile ilişkilidir ve bu ilişki de çalışanların yaratıcılığını pozitif etkilemektedir (Zhang, Bartol, 2010). Yapılan geniş çaplı başka bir çalışmaya göre de çalışanların özerkliğe sahip olması çalışanın içsel motivasyonunu arttırdığı için yaratıcılık ile ilişkilidir (Amabile *vd.*, 1996). Dolayısıyla psikolojik güçlendirme içsel motivasyonu arttığı için yaratıcılık olumlu etkilenmektedir.

Öz-belirleme teorisine (Ryan, Deci, 2000) göre dışsal motivasyon yaratıcılığı olumsuz etkileyebileceği için içsel motivasyonun önemi sıklıkla vurgulanmaktadır. İçsel motivasyonu yüksek olan bir çalışan bir görevi yerine getirmek için yaratıcı alternatifler geliştirmek için motive olabilir (Gagné, Deci, 2005). Bu noktadan hareketle psikolojik güçlendirmenin öz-belirleme kuramına göre iş motivasyonunu arttıracığı ve dolayısıyla yaratıcılığı olumlu etkileyeceği iddia edilebilir. Öz-belirleme teorisine göre iş motivasyonu sadece içsel motivasyon ile sınırlı olmayabilir (Stone *vd.*, 2009). Özellikle yaratıcılık yazını içsel motivasyona odaklansa da psikolojik güçlendirmeye odaklanan çalışmalara göre çalışanların yaratıcılığı, otonom motivasyon ile de değişebilmektedir. Otonom motivasyon içsel motivasyonun yanında dışsal motivasyonun çevresel öğelerinden olumlu etkilenen yüzüdür (Ryan, Deci, 2000). Çevrede motivasyonu etkileyen dışsal öğeler var ise çalışan bu öğeleri başarılı bir şekilde içsel motivasyon ile birlikte kullanabilir. Örneğin, Zhang ve Bartol'un (2010) bulgularına göre psikolojik güçlendirme sadece içsel motivasyon ile değil ayrıca "yaratıcı sürece dahil olma" ile

ilgilidir. Yaratıcı süreç ile kastedilen problemi tanımlamaya çalışmak, bilgi arayışında olmak ve alternatif üretmek ile ilgilidir (Amabile, 1983; Reiter-Palmon, Illies, 2004). Bu kavramın içinde otonom motivasyon ile ilişkili olabilecek öğeler bulunmaktadır. Problem tanımlama yetkinlik kavramı ile ilişkili olabilirken, alternatiflerin bulunması ve uygulanması özerklik kavramı ile ilişkili olabilir. Dolayısıyla, yaratıcı süreçler psikolojik güçlendirmenin otonom motivasyon vurgusu ile ilişkilidir. Bunu dikkate alan bir çalışma, mentorların sağladığı fonksiyonların psikolojik güçlendirmeyi arttırdığı için olumlu davranışı arttıracığını göstermiştir (Sun *vd.*, 2014). Bu açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipoteze ulaşılabilir.

*Hipotez 2:* Psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık pozitif ilişkilidir.

Daha önceki meta analiz çalışmalarına göre öğrenme ile yaratıcılık arasında pozitif bir ilişki bulunduğu anlaşılmaktadır (Ma, 2006; Scott *vd.*, 2004). Ancak, daha önceki çalışmalarda test edilen öğrenme daha çok formal ya da teknik konuları kapsamaktadır. Bir çalışanın teknik bir konuda bilgi edinmesi çalışanın yaratıcılığını etkileyebilir, çünkü teknik birikim çalışana doğrudan yaratıcılık için gerekli olan bazı bilgileri sağlayabilir (Amabile, 1997). Bununla birlikte, kişisel öğrenme kapsamındaki kişiler arası bağlamı öğrenme ile yaratıcılık arasında doğrudan ilişki olduğunu iddia etmek mümkün olmayabilir. Çünkü diğer kişilerle daha iyi iş yapmak için bilgi ve beceri kazanmak ya da diğer kişilere ne kadar bağımlı olduğunu öğrenerek iş yapmak bir çalışanın yaratıcılığını doğrudan etkilemeyebilir. Diğer çalışanlar ile daha iyi çalışabilir ancak bu alternatif çözümler bulmasını sağlayacak bir durum olmayabilir. Dolayısıyla kişisel öğrenme kavramı ile yaratıcılık arasındaki ilişki dolaylı olabilir.

Öz-belirleme teorisine göre kişisel öğrenmeden sonra çalışanların içsel ve otonom motivasyonları artar ve bu artan motivasyon çalışanları daha yaratıcı olmaya teşvik edebilir. Örneğin güçlendirme yazınına göre yapısal güçlendirme (bilgi akışının sağlanması) bir kişinin yaratıcı olması için yeterli değildir, yaratıcılığın en önemli tahminleyicisi psikolojik güçlendirmenin çalışan üzerinde yarattığı etkidir (Sun *vd.*, 2012). Benzer bir argüman beklenti teorisi (Vroom, 1964) ışığında da ele alınabilir. Beklenti teorisine göre bir çalışan önemli bulduğu bir çıktıya ulaşmak için öğrenme motivasyonunu yükseltir ve gerekli beceri ve yetkinlikleri öğrenir, çünkü bunlar çalışanın nihai amacına ulaşmasına yardımcı olabilir (Colquitt *vd.*, 2000). Dolayısıyla yaratıcılık çalışan için önemli bir performans (çıktı) göstergesi olabilir ve ona ulaşmak için çalışan kişisel öğrenmeyi kullanarak kendisini psikolojik olarak güçlendirebilir. Böylece çalışan istediği çıktıya ulaşabilir. Bu açılarından ele alındığında kişisel öğrenmenin yaratıcılık ile dolaylı ilişkili olduğu aşağıdaki gibi ifade edilebilir.

*Hipotez 3:* Psikolojik güçlendirme kişisel öğrenme ile yaratıcılık arasındaki dolaylı ilişkiye aracılık etmektedir.

## 2. YÖNTEM

### 2.1. Örneklem ve İşlem

Araştırma evrenini Ege bölgesindeki teknoparklarda çalışmakta olan, yaklaşık 3000 kişi (İzmir Kalkınma Ajansı, 2018), araştırma ve geliştirme personeli oluşturmaktadır. Teknoparklarda faaliyet gösteren örgütler üstünde yaratıcılık baskısının yüksek olması (Döner, 2016; Sevsay *vd.*, 2017) ve bu örgütlerde yaratıcılığın çalışan performansı açısından önemli olması sebebiyle bu araştırma evreni tercih edilmiştir. Bu evrenden çekilen örneklem (örgütler ve bu örgütlerde çalışanlar) kolayda örnekleme yoluyla seçilmiştir. Çalışmanın verileri, hem yöneticiden hem de çalışanlardan yüz yüze soru formu yoluyla toplanmıştır. Yöneticiler her bir çalışanın çıktı değişkenini (yaratıcılık), çalışanlar ise araştırmanın girdi değişkenlerini (iş yerinde öğrenme, psikolojik güçlendirme) değerlendirmiştir. Çalışmaya toplamda 113 çalışan ve 58 yönetici katılmıştır ancak gerekli kontroller (örn., %5'ten fazla kayıp verisi olan çalışanlar ve yöneticiler analizden çıkarılmıştır) yapıldıktan sonra geriye 107 çalışan ve 57 yöneticiden oluşan bir örneklem dikkate alınmıştır.

Çalışanların %67'si erkek olup yaş ortalaması 30.54'tür ( $SS = 6.57$ ). Çalışanlar, yöneticileri ile birlikte ortalama üç yıl birlikte çalışmış olup ( $Ort. = 35.32$  ay,  $SS = 38.13$ ) çalışanların yöneticileri ile iletişim sıklığı (1 = *Hiç* – 5 = *Her gün*) hemen hemen her gündür ( $Ort. = 4.64$ ,  $SS = .80$ ). Çalışmanın odak noktası çalışanlar olmakla birlikte yöneticilerin genel demografik bilgileri de toplanmıştır. Toplamda 57 yönetici, çalışanlar ile ilgili veri sağlamıştır. Bu yöneticilerin %16'sı kadındır ve yaş ortalaması 37.49'dur ( $SS = 6.35$ ).

### 2.2. Ölçüm Araçları

*İş yerinde Kişisel Öğrenme.* Bu çalışmada çalışanların iş yerindeki öğrenme becerileri incelendiği için Kwan *vd.*'nin (2010) Lankau ve Scandura'dan (2002) adapte ettiği iş yerinde kişisel öğrenme ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek iş yerindeki ilişki durumları dikkate aldığı gibi kişisel beceri gelişimini de dikkate almaktadır. Toplam 12 maddelik bu ölçek 5 basamaklı bir ölçeğe (1=Hiç Katılmıyorum, 5=Tamamen Katılıyorum) göre cevaplanmıştır. Bu ölçek ile ilgili örnek maddeler: “*İş yerinde diğerlerinin benim veya işim hakkındaki algılarını öğrendim*”, “*İş yerinde yeni beceriler kazandım*”, “*İş yerinde diğerlerinin duygu ve tutumlarına daha duyarlı oldum*.” Çalışanlar tarafından cevaplanan bu ölçeğin içsel tutarlılığı kabul edilebilirdir ( $\alpha = .88$ ).

*Psikolojik Güçlendirme.* Bu ölçek, Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olup 12 maddeden oluşmaktadır. Bu maddeler genel olarak kişilerin işi ne kadar anlamlı bulduğuna, işe ne kadar etki ettiğine, öz-belirlemeyi ne kadar kullandığına ve yetkinliğe odaklanmaktadır. Bu ölçeğe ait maddeler 7 basamaklı bir ölçek (1=Hiç Katılmıyorum,

7=Tamamen Katılıyorum) kullanılarak cevaplanmıştır. Örnek maddeler: “Yaptığım iş, benim için çok önemlidir”, “İşimi yapma tarzımda önemli ölçüde bağımsızlık ve özgürlük fırsatına sahibim”. Çalışanlar tarafından cevaplanan bu ölçeğin içsel tutarlılığı kabul edilebilirdir ( $\alpha = .86$ ). Ayrıca psikolojik güçlendirmenin ikinci seviyedeki doğrulayıcı faktör analizinin uyum değerleri kabul edilebilir değerlerdedir ( $\chi^2(50, N = 107) = 67.54$ , TLI = .97, CFI = .97, RMSEA = .06, SRMR = .06).

**Yaratıcılık.** Bu kavram George ve Zhou (2001) tarafından geliştirilen 13 madde ile ölçülmüştür. Bu ölçeğe ait maddeler 5 basamaklı bir ölçek (1=Hiç Tanımlamaz, 5=Çok İyi Tanımlar) kullanılarak cevaplanmıştır. Örnek maddeler: “Hedef veya amaçlara ulaşmak için yeni yollar önerir”, “Sık sık, sorunlara yeni bir yaklaşımı vardır”. Bu konuda daha objektif cevaplar alabilmek adına yaratıcılık ölçeği ile ilgili cevaplar yöneticilerden toplanmıştır. Bu ölçeğin içsel tutarlılığı kabul edilebilirdir ( $\alpha = .92$ ).

**Kontrol değişkenleri.** Yaratıcılık ve psikolojik güçlendirmeyi etkileyebilecek demografik değişkenler kontrol edilmiştir. Çalışmada çalışanın cinsiyeti (Kadın=0; Erkek=1), çalışanın kıdemi, çalışanın yönetici ile birlikte ne kadar süre çalıştığı ve çalışanın yönetici ile iletişim sıklığı kontrol edilmiştir. Özellikle iş yerinde daha fazla kıdeme sahip kişilerin hem iş ile ilgili daha fazla konu öğrendiği hem de yaratıcılığa sahip olduğu tahmin edilmektedir. Ayrıca yönetici ile çalışan arasındaki ilişkinin süresi ve sıklığı, yöneticinin çalışanın yaratıcılığını daha iyi ve/veya daha yanlı değerlendirmesine sebep olabileceği için çalışmada kontrol edilmiştir.

Yazındaki öneriler ışığında (Carlson, Wu, 2011) kontrol değişkenlerinin uygunsuz bir şekilde kullanılmasını engellemek amacıyla kontrol değişkenleri ile çalışmanın aracı ve bağımlı değişkenleri arasındaki sıfır-sıralı korelasyonlara (Tablo 1) bakılmıştır. Kontrol değişkeni olarak belirtilen değişkenlerden sadece ikisi (çalışanın yaşı ve kıdemi) bağımlı değişken ile anlamlı bir korelasyona sahiptir. Becker'in (2005) önerisi doğrultusunda sadece bu değişkenler (çalışanın yaşı ve kıdemi) analizlere dahil edilmiştir.

### 2.3. Veri Analiz Yöntemi

Çalışmada yöneticilere bağlı birden fazla çalışandan veri toplandığı için yöneticinin cevaplar üzerinde ne kadar etkisi olduğu incelenmiştir. Psikolojik güçlendirme ve yaratıcılık değişkenlerinin yöneticilere göre farklılık gösterip göstermediği, grup-içi korelasyon katsayısına (ICC=*intra*class correlation coefficient) göre incelenmiştir (Bliese vd., 2018). Yaratıcılık değişkenindeki varyasyonun %40'ı,  $F(56, 50) = 2.25$ ,  $p = .002$ ; ICC= .40, yöneticilerden kaynaklanmaktadır. Ancak, psikolojik güçlendirmedeki varyasyonun çok büyük bir kısmı çalışanlardan kaynaklanmaktadır,  $F(56, 50) = 1.35$ ,  $p = .14$ ; ICC= .16. Özellikle yaratıcılığın

yöneticiden yöneticiye anlamlı bir şekilde varyasyon göstermesi, yönetici düzeyinin çalışmada kontrol edilmesini gerektirmiştir. Bu nedenle, çalışmada hiyerarşik doğrusal modelleme analizi kullanılmıştır (Raudenbush, Bryk, 2002). Çalışmadaki modelleme analizi R programındaki (R Core Team, 2016) “lme4” (Bates *vd.*, 2015) paketi ile gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada “rassal kesişim modeli” (*random intercepts model*) baz alınmıştır (Snijders, Bosker, 1999). Bu yaklaşım hiyerarşik doğrusal modellemede kesişim noktalarının yöneticiye bağlı değişkenliğinin kontrol edilmesini ve daha doğru model parametrelerine ulaşılmasını sağlayacaktır. Ayrıca, model parametrelerini daha iyi yorumlamak için bağımlı değişken hariç bütün değişkenler (çalışanın yaşı, iş yerinde öğrenme, psikolojik güçlendirme) kendi genel ortalamaları etrafında merkezileştirilmiştir (*grand mean centering*) (Hofmann, Gavin, 1998).

Çalışmadaki birinci ve ikinci hipotezde hiyerarşik doğrusal modellemeden elde edilen gamma katsayıları dikkate alınacaktır. Gamma ( $\gamma$ ) katsayısı, hiyerarşik doğrusal modellerde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki sabit etkisini ifade etmektedir. İş yerinde öğrenme ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkiyi gösteren  $\gamma$  katsayısının anlamlı çıkması durumunda birinci hipotez, psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasındaki ilişkiyi gösteren  $\gamma$  katsayısı anlamlı çıkması durumunda ise ikinci hipotez desteklenecektir.

Üçüncü hipotez dolaylı etkiye odaklandığı için Monte Carlo simülasyonunu temel alan aracılık analizi kullanılmıştır (MacKinnon *vd.*, 2004). Buna göre bağımsız ile aracı değişken arasındaki ( $a$ ) ve aracı ile bağımlı değişken arasındaki ( $b$ ) katsayıların çarpımı, dolaylı etkinin miktarını göstermektedir. Ancak, bu etkinin anlamlılık düzeyini tespit etmek için  $a$  ve  $b$  katsayılarının çarpımından ( $a \times b$ ) oluşan bir dağılım hesaplanır (Preacher, Selig, 2012). Bu dağılım çok yüksek sayıda örneklemelerden oluşmaktadır ve normal dağılım varsayımına göre hareket etmemektedir. Bu dağılıma göre eğer dolaylı etkinin %95 güven aralığı 0 sayısını içermiyorsa dolaylı etkinin varlığından bahsedilebilir (Selig, Preacher, 2008).

### 3. BULGULAR

Tablo 1.’de araştırmada kullanılan kavramlarla ilgili tanımlayıcı istatistiklere ve korelasyonlara verilmiştir.

Çalışmamızda aynı kaynaktan (çalışanlar) aynı anda ölçülen (kesitsel tasarım) iki örtük değişken (iş yerinde kişisel öğrenme, psikolojik güçlendirme) olduğu için bu kavramların birbirinden ne kadar ayrıştığı incelenmiştir.

**Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler, Korelasyonlar ve İçsel Tutarlılık Katsayıları**

	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Ç.Yaşı	30.54	6.57	-							
2. Ç.Cinsiyeti	.67	.47	-.07	-						
3. Ç.Kıdemi	46.35	55.16	.47**	-.05	-					
4. Ç-Y Ortak Kıdemi	35.32	38.13	.43**	-.06	.78**	-				
5. Ç-Y İletişim Sıklığı	4.64	.80	-.02	-.04	-.20*	-.16	-			
6. İş yerinde Öğrenme	4.06	.64	-.12	-.15	-.15	-.13	.28**	(.88)		
7. Psikolojik Güçlendirme	5.69	.74	-.09	-.04	-.06	-.03	.15	.34**	(.86)	
8. Yaratıcılık	3.77	.70	-.24*	.07	-.23*	-.16	.11	.20*	.28**	(.92)

Not. Çalışan n= 107. Ort. = Ortalama, SS= Standart Sapma, Cinsiyet: Kadın=0; Erkek=1. Ç-Y: Çalışan-Yönetici, Ç.: Çalışan

Köşegen üzerindeki koyu yazılmış rakamlar Cronbach alfa katsayısını belirtmektedir. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Ancak, toplam madde sayısı (24) ile örneklem sayısı (107) arasındaki oran düşük olduğu için parselleme yöntemi uygulanmıştır (Little *vd.*, 2002). Kişisel öğrenme ve psikolojik güçlendirme çok boyutlu kavramlar olsa da her biri tek bir kavram gibi ele alınacağı için (örn., psikolojik güçlendirmenin ikinci seviyede de temsil edilebilmesi) parselleme stratejisi olarak kavramsal-temsiliyet (*domain-representative*) yaklaşımı kullanılmıştır (Little *vd.*, 2013). Psikolojik güçlendirme ölçeği 12 maddeden 3 parsel ve iş yerinde kişisel öğrenme ölçeği 12 maddeden 3 parsel indirgenmiştir.

Doğrulamalı faktör analizleri, R programında “lavaan” paketi kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Rosseel, 2012). Analiz sonuçlarına göre, önerilen 2 faktörlü modelin (çalışanın kişisel öğrenmesi ve psikolojik güçlendirmesi) uyum iyiliği endeksi genel olarak kabul edilebilir düzeydedir:  $\chi^2(8, N = 107) = 20.21$ , TLI = .96, CFI = .98, RMSEA = .12, SRMR = .05 (Kline, 2010). Önerilen ölçüm modeli tek faktörlü model ( $\chi^2(9, N = 107) = 216.97$ , TLI = .33, CFI = .60, RMSEA = .47, SRMR = .25) ile karşılaştırıldığında, 2 faktörlü ölçüm modelinin Ki Kare fark değerleri anlamlı şekilde tek faktörlü modelden ( $\Delta\chi^2 = 196.62$ ,  $\Delta df = 1$ ,  $p < .001$ ) daha düşüktür ve uyum endeksleri tek faktörlü modelden daha iyidir.

### 3.1. Hipotezlerin Sınanması

Birinci modelde (Tablo 2) ilk hipotez test edilmiştir ve bu hipoteze göre iş yerinde kişisel öğrenme ile psikolojik güçlendirme arasında pozitif ilişki beklenmektedir. Psikolojik güçlendirme dört farklı alt boyuttan oluşsa da, bu boyutların tek bir kavramı meydana getirmesi ve kişisel öğrenme ile güçlendirmenin boyutları arasında aynı yönlü ilişki beklentisi nedenleriyle psikolojik güçlendirme tek bir kavram olarak test edilmiştir.

Tablo 2.'deki (Model 1) sonuca göre öğrenme ile güçlendirme arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $\gamma=.40$ ,  $t(101) = 3.66$ ,  $p < .001$ ). Dolayısıyla bu bulgu hipotez 1'i desteklemektedir.

**Tablo 2. Hiyerarşik Doğrusal Modelleme Bulguları: İş yerinde Öğrenmenin Psikolojik Güçlendirme Aracılığı ile Yaratıcılık Üzerindeki Dolaylı Etkisi**

Değişkenler	Model 1		Model 2	
	Psikolojik Güçlendirme		Yaratıcılık	
	$\gamma$	$SH_\gamma$	$\gamma$	$SH_\gamma$
<b>Sabit etkiler</b>				
Kesişim	5.70	.08***	3.78	.07***
<b>Kontrol Değişkenleri</b>				
Çalışanın Yaşı	-.01	.01	-.02	.01
Çalışanın Kıdemi	.00	.00	-.00	.00
<b>Bağımsız Değişken</b>				
İş yerinde Kişisel Öğrenme	.40	.11***	.07	.11
<b>Aracı Değişken</b>				
Psikolojik Güçlendirme			.19	.09*
<b>Rassal Etkiler</b>				
$u_0$ (Düzye 2'deki varyasyon)	.11		.13*	
$r$ (Düzye 1'deki varyasyon)	.39*		.29*	
<b>Pseudo R<sup>2</sup></b>	.09		.11	

<sup>1</sup> Düzye 1 n= 107, Düzye 2 n=57. \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$ ;  $\gamma$  = gamma katsayısı;  $SH_\gamma$ : gamma katsayısının standart hatası. Standardize edilmemiş gamma katsayıları bildirilmiştir.

İkinci modelde (Tablo 2) ise çalışmanın ikinci hipotezi test edilmiştir. Buna göre psikolojik güçlendirme ile çalışanların yaratıcılığı arasında pozitif ilişki beklenmektedir. Tablo 2'deki (Model 2) sonuca göre psikolojik güçlendirme ile yaratıcılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ( $\gamma = .19$ ,  $t(101) = 2.09$ ,  $p = .042$ ). Bu bulgu hipotez 2'yi desteklemektedir.

Bu bulguların anlamlı olması, üçüncü hipotez olan aracılık etkisini test etmek için gerekli ön koşulu sağlamaktadır. Üçüncü hipotez iş yerinde kişisel öğrenmenin psikolojik güçlendirme aracılığıyla yaratıcılık ile ilişki kurulabileceğini iddia etmektedir. Bu analiz için Monte Carlo yönteminden faydalanılmıştır. Bu yöntem Tablo 2'deki kişisel öğrenme ve psikolojik güçlendirmenin parametrelerinden yola çıkarak rastgele  $a$  (kişisel öğrenme için) ve  $b$  (psikolojik güçlendirme için) katsayıları üretir ve bu katsayıların çarpımını ( $a \times b$ ) kullanarak dolaylı etkinin katsayısını hesaplar. Ancak bu süreç 20.000 kere tekrarlanır ve dolaylı etki katsayısıyla ilgili bir dağılıma ulaşılır. İşte bu dağılım içerisinde analizdeki bulgumuz 0 eşliğini geçerse dolaylı etkinin

varlığından bahsedilebilir. Bu analize göre iş yerinde kişisel öğrenmenin çalışanın yaratıcılığı üzerinde dolaylı etkisinin olduğu tespit edilmiştir ( $\gamma = .13$ , %95 Güven Aralığı  $AL = 0.04$ ,  $\hat{U}L=0.17$ ). Bu sonuç hipotez 3'ü desteklemektedir.

#### 4. TARTIŞMA

İş yerinde birçok şirket çalışanlarına belirli eğitimler vermekte ve sonrasında çalışanların daha yaratıcı çözümler getirmesini beklemektedir. Bu amaçla birçok şirket çalışanlarına eğitim ve geliştirme fırsatı sağlamaktadır, örneğin Türkiye'deki şirketlerin %40'ı çalışanlara mesleki eğitim konularında destek olmaktadır (Türkiye İstatistik Kurumu, 2015). Bu kapsamda verilen eğitimlere ayrılan bütçeler ülke düzeyinde oldukça yüksek bir seviyede olabilmektedir, örneğin A.B.D.'deki şirketler 91 milyar dolarlık bir bütçeyi sadece eğitim ve geliştirmeye ayırmışlardır (trainingmag.com, 2017). Hatta son dönemdeki araştırma, geliştirme ve girişimci şirketlerin daha fazla gündemde olması ve çalışanların değişen çevre koşullarına uyum sağlama zorunluluğu iş yerinde öğrenmenin önemini daha da arttırmıştır.

İş yerinde öğrenmenin önemi artmakla birlikte bu konuda yapılan çalışmalar da daha çok çalışanın öğrenme motivasyonuna odaklanmaktadır (Colquitt *vd.*, 2000). Ya da performans standartlarına ulaşmak için gerekli bilgi ve beceri edinmeyi (teknik konular), iş yerindeki kuralları ve normları öğrenmeyi (normatif konular) ve iş yerindeki diğer çalışanların beklentilerini anlamayı (referans konuları) kapsamaktadır (Morrison, 1993). Halbuki, günümüz iş yapma biçimlerindeki değişim kişiler arası bağlamı daha çok dikkate almakta ve bu da iş yerinde kişisel öğrenmenin önemini gittikçe arttırmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada kişisel öğrenmenin yaratıcılık üzerindeki dolaylı etkisi incelenmiştir. Kişisel öğrenme ile psikolojik güçlendirmenin pozitif ilişkili olduğu ve psikolojik güçlendirmenin yaratıcılık ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın ana iddiası olan psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisi de test edilmiş ve kişisel öğrenmenin psikolojik güçlendirme üzerinden yaratıcılık ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

En önemli teorik katkı, kişisel öğrenme ile psikolojik güçlendirme arasındaki ilişkidir. Özellikle kişisel öğrenmenin kişiler arası açıya odaklanması ve biçimsel olmama vurgusu, kişisel öğrenmenin kendi kendine gerçekleştirilebileceğine de işaret etmektedir. Dolayısıyla, çalışanların kişisel öğrenmeleri içsel motivasyonları ile ilişkilidir. Bu bakış açısından hareketle kişisel öğrenmenin çalışanların yetkinliğini, özerkliğini, işin anlamını ve işe olan etkisini arttırdığı tartışılmıştır. Bugüne kadar böyle bir bağlantı yazında tartışılmamıştır ancak çalışmamızda bu husus ele alınmıştır ve her iki kavram arasında pozitif ilişki tespit edilmiştir. Çalışmamızın bu bulgusu Siu *vd.*'nin (2005) başlattığı bir tartışmayı genişletmektedir. Bu yazarlara göre, probleme dayalı öğrenme psikolojik güçlendirmeyi sağlayabilmektedir. Bizim çalışmamız kişiler arası konularda bilgi ve beceri ediniminin de psikolojik güçlendirmeyi sağlayabileceğini



göstermektedir. Diğer bir ifadeyle, psikolojik güçlendirmenin kendi kendine öğrenme metodlarından birisi olan kişisel öğrenme ile gerçekleşmesi mümkündür. Bu bulgu ayrıca Lankau ve Scandura'nın (2002) çalışmasını psikolojik güçlendirme alanına doğru genişletmektedir.

Bu dolaylı ilişkinin teorik katkılarından ikincisi ise kişisel öğrenmenin yaratıcılığı doğrudan etkilememesidir. Daha önceki çalışmalar, öğrenme ile yaratıcılık arasında doğrudan ilişki kurabilmiştir. Ancak, bu çalışmalar öğrenmenin teknik ve formal açılarına odaklanmıştır. Halbuki, kişisel öğrenme kavramı çalışanların kişiler arası dinamikleri informal öğrenme perspektifine odaklanmaktadır. Araştırmamızda gösterdiğimiz üzere, kişisel öğrenme yaratıcılık ile ancak dolaylı şekilde ilişkilidir. Özellikle öğrenme ile yaratıcılık arasındaki ilişkiye odaklanan çalışmalar açısından ele alırsak, öğrenme ile yaratıcılık arasındaki bağı belirli bir öğrenme türü için geçerli olmayabileceği gösterilmiştir.

Kişisel öğrenmeyi uygulama açısından ele alırsak iki tür uygulamanın çalışanlara ve yöneticilere fayda sağlayabileceğini düşünmekteyiz. Birincisi, çalışanların kişisel öğrenmeyi arttırabilmeleri için mentorluk programı şirketlerde uygulanabilir. Burada özellikle kastedilen farklı kademelerdeki yöneticilerin mentorluk (*non-supervisory mentoring*) yapması (Ostroff, Kozlowski, 1993) ya da belirli alanlarda ağ mentorluğunun (*network mentoring*) uygulanmasıdır (Haggard vd., 2011). Böylelikle, çalışan kendi departmanında elde edemeyeceği ve/veya göremeyeceği ilişkiler ağını görebilecek ve bunun kendi işiyle ya da kariyeriyle olan bağlantısını kurabilecektir. Tercih edilebilecek ikinci uygulama, çalışanın ilk yöneticisinin belirli eğitimleri verirken ya da mentorluk fonksiyonları sağlarken (*supervisory mentoring*) kişiler arası ilişkileri de eğitimlere dahil etmesidir. Böylelikle çalışanlar neden ve nasıl diğer kişiler ile iş ilişkisinde olması gerektiğini ve bunu nasıl yönetmesi gerektiğini daha iyi idrak edecektir. Bu tür bir eğitimin ana etkisi kişisel öğrenme ile psikolojik güçlendirme arasındaki bağı güçlendirmek olacaktır. Ayrıca yan etki olarak, bu tür bir eğitim yöneticiye olan güveni de arttırabileceği için psikolojik güçlendirmeyi arttırabilecektir (Ergeneli vd., 2007).

Bu çalışmanın önemli kısıtlarından bir tanesi, araştırma tasarımının kesitsel olmasıdır. Her ne kadar kesitsel çalışmaların belirli katkıları gerçekleştirme olanağı olsa da (Spector, 2019) boylamsal ya da farklı zamanlarda ölçülmüş kavramların aracılık etkisini test etmede daha etkili olabileceği ifade edilebilir (Hayes, 2013). Çünkü kişisel öğrenmenin yaratıcılık üzerindeki etkisi belirli bir süre sonra gerçekleşiyor olabilir ve bu da zamansal bir bağa işaret ediyor olabilir. Dolayısıyla, bu konuda gelecek çalışmaların kullanacakları değişkenleri farklı zaman dilimlerinde de ölçmesi önemli bir katkı olabilir. Ayrıca, bu çalışmada kişisel öğrenme ile yaratıcılık arasında doğrudan bir ilişki teorize edilmemiş ve dolayısıyla da test edilmemiştir. Ancak, çalışmamızda

dolaylı ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olması, kişisel öğrenmenin sadece psikolojik güçlendirme aracılığıyla yaratıcılık ile ilişkili olduğunu göstermeyebilir. Dolayısıyla başka öz-benlik süreçleri, örn. öz-düzenleyici odak (Lanaj *vd.*, 2012), üzerinden kişisel öğrenme yaratıcılık ile hala ilişkili olabilir. Gelecek çalışmalar bu noktaya da açıklık getirebilir.

Bu çalışmanın kısıtlarından bir diğeri ise, ortak yöntem varyansı olabilir. Ancak çalışmamızda ortak yöntem varyansını minimize etmek için prosedüre uygun önlemler alınmıştır. Bunlardan en önemlisi, araştırmanın bağımlı (yaratıcılık) ve bağımsız değişkeni (kişisel öğrenme) değişik kaynaklardan (yönetici-çalışan) toplanmıştır. Dolayısıyla çalışanın kendi yaratıcılığını suni olarak arttırması ya da verilen cevapların algı-algı enflasyonundan etkilenmesi pek mümkün görünmemektedir. Çünkü çalışanlar, kolayda örnekleme göre araştırmacı tarafından seçilmiştir ve yöneticilerin çalışan seçimi konusunda herhangi bir yönlendirmesi olmamıştır. Bu tür önlemler, çalışmadaki ortak yöntem varyansını azaltmış olabilir. İstatistiksel açıdan ise ortak gizil faktörlü model ile iki faktörlü model kıyaslanmıştır ve her iki modelde faktör madde yüklenimlerinin anlamlılık değerleri değişmemiştir.

Kişisel öğrenmenin hangi düzeyde gerçekleştiği gelecek çalışma konularından biri olabilir. Örneğin bölge düzeyinde (Tynjälä, 2008), örgüt düzeyinde (İpek, 2019) ve/veya birey düzeyinde (Noe *vd.*, 2014) öğrenme kavramı ele alınabilmektedir. Biz, çalışmamızda öğrenme kavramını bireysel düzeyde ele almaktayız. Ancak, bireysel düzeyde öğrenmenin örgüt düzeyinde tezahürleri olabilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, kişisel öğrenme kavramı departman ya da organizasyon düzeyine çekilirse kişisel öğrenmenin çok düzeyli modeller ile incelenmesini sağlayabilir. Örneğin, bir departmanda birçok çalışanın kişisel öğrenmeye önem vermesi beraberinde o departmanın şirket içindeki dinamikleri daha iyi anlamasını sağlayabilir. İşte bu kolektif çaba sonrasında departmanın etkinliği ve etkililiği bu çabayı göstermeyen departmanlara kıyasla daha yüksek olabilir.

## SONUÇ

Bu çalışma, iş yerindeki kişisel öğrenme ile psikolojik güçlendirmenin pozitif ilişkili olduğunu ve bu pozitif ilişkinin güçlendirme üzerinden çalışanların yaratıcılığı ile ilintili olduğunu göstermektedir. Kesitsel ve birden fazla kaynaktan toplanan verilere dayanan araştırmamızın en önemli bulgusu, çalışanların iş yerindeki kişiler arası ilişkileri öğrenmesinin çalışanların psikolojik olarak güçlenmesine katkı sağladığını göstermesidir. Bu bulgu, geleneksel anlamda öğrenmenin sadece yetkinlik üzerinden yaratıcılık ile ilişkili olduğu görüşüne farklı bir açılım getirmekte ve çalışanların kişisel öğrenme ile birlikte kendilerini psikolojik anlamda güçlendirebildiklerini ve yaratıcılıklarını arttırabildiklerini göstermektedir.

## KAYNAKÇA

- Alge, B.J., G.A. Ballinger, S. Tangirala, J.L. Oakley, (2006), "Information Privacy in Organizations: Empowering Creative and Extrarole Performance", *Journal of Applied Psychology*, 91(1), 221–232, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.1.221>
- Amabile, T., (1983), "The social psychology of creativity: A componential Conceptualization", *Journal of Personality and Social Psychology*, 45(2), 357–376, <https://doi.org/10.1037/0022-3514.45.2.357>
- Amabile, T., (1997), "Motivating Creativity in Organizations: On Doing What You Love and Loving What You Do", *California Management Review*, 40(1), 39–58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T., R. Conti, H. Coon, J. Lazenby, M. Herron, (1996), "Assesing the Work Environment for Creativity", *Academy of Management Journal*, 39(5), 1154–1184, <https://doi.org/10.2307/256995>
- Anderson, N., K. Potočnik, J. Zhou, (2014), "Innovation and Creativity in Organizations", *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333, <https://doi.org/10.1177/0149206314527128>
- Ashforth, B.E., F. Mael, (1989), "Social Identity Theory and the Organization", *Academy of Management Review*, 14(1), 20–39, <https://doi.org/10.5465/AMR.1989.4278999>
- Baas, M., C.K.W. De Dreu, B.A. Nijstad, (2008), "A Meta-Analysis of 25 Years of Mood-Creativity Research: Hedonic Tone, Activation, or Regulatory Focus?", *Psychological Bulletin*, 134(6), 779–806. <https://doi.org/10.1037/a0012815>
- Bates, D., M. Mächler, B. Bolker, S. Walker, (2015), "Fitting Linear Mixed-Effects Models Using lme4", *Journal of Statistical Software*, 67(1), 1-48, <https://doi.org/10.18637/jss.v067.i01>
- Becker, T.E., (2005), "Potential Problems in the Statistical Control of Variables in Organizational Research: A Qualitative Analysis With Recommendations", *Organizational Research Methods*, 8(3), 274–289, <https://doi.org/10.1177/1094428105278021>
- Bednall, T.C., K. Sanders, P. Runhaar, (2014), "Stimulating Informal Learning Activities Through Perceptions of Performance Appraisal Quality and Human Resource Management System Strength: A Two-Wave Study", *Academy of Management Learning & Education*, 13(1), 45–61, <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0162>
- Bliese, P.D., M.A. Maltarich, J.L. Hendricks, (2018), "Back to Basics with Mixed-Effects Models: Nine Take-Away Points", *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 1–23, <https://doi.org/10.1007/s10869-017-9491-z>
- Bouty, I., (2000), "Interpersonal and Interaction Influences on Informal Resource Exchanges Between R&D Researchers Across Organizational Boundaries", *Academy of Management Journal*, 43(1), 50–65, <https://doi.org/10.2307/1556385>
- Byron, K., S. Khazanchi, D. Nazarian, (2010), "The Relationship Between Stressors and Creativity: A Meta-Analysis Examining Competing Theoretical Models", *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 201–212, <https://doi.org/10.1037/a0017868>
- Carlson, K.D., J. Wu, (2011), "The Illusion of Statistical Control", *Organizational Research Methods*, 15(3), 413–435, <https://doi.org/10.1177/1094428111428817>

- Choi, J.N., R.H. Price, (2005), "The Effects of Person-Innovation fit on Individual Responses to Innovation", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78(1), 83–96, <https://doi.org/10.1348/096317904X22953>
- Colquitt, J.A., J. LePine, R.A. Noe, (2000), "Toward an Integrative Theory of Training Motivation", *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 687–707, <https://doi.org/10.1080/15389580903370047>
- de Lange, A.H., T.W. Taris, P. Jansen, M.A.J. Kompier, I.L.D. Houtman, P.M. Bongers, (2009), "On the Relationships Among Work Characteristics and Learning-Related Behavior: Does Age Matter?", *Journal of Organizational Behavior*, 31(7), 925–950. <https://doi.org/10.1002/job.649>
- Döner, A.S., (2016), "İnovasyon Beşiği Teknoparklarda İlişki Dinamikleri", *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(2), 419–430.
- Dulebohn, J.H., W.H. Bommer, R.C. Liden, R.L. Brouer, G.R. Ferris, (2012), "A Meta-Analysis of Antecedents and Consequences of Leader-Member Exchange: Integrating the Past With an Eye Toward the Future", *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Eraut, M., (2004), "Informal Learning in the Workplace", *Studies in Continuing Education*, 26(2), 247–273, <https://doi.org/10.1080/158037042000225245>
- Ergeneli, A., G.S. Arı, S. Metin, (2007), "Psychological Empowerment and its Relationship to Trust in Immediate Managers", *Journal of Business Research*, 60(1), 41–49, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.09.012>
- Fonseca, T., P. de Faria, F. Lima, (2019), "Human Capital and Innovation: The Importance of the Optimal Organizational Task Structure", *Research Policy*, 48(3), 616–627, <https://doi.org/10.1016/j.respol.2018.10.010>
- Gagné, M., E.L. Deci, (2005), "Self-Determination Theory and Work Motivation", *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331–362, <https://doi.org/10.1002/job.322>
- George, J.M., J. Zhou, (2001), "When Openness to Experience and Conscientiousness are Related to Creative Behavior: An Interactional Approach", *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 513–524, <https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.3.513>
- Gino, F., L. Argote, E. Miron-Spektor, G. Todorova, (2010), "First, get your feet wet: The Effects of Learning from Direct and Indirect Experience on Team Creativity". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 111(2), 102–115, <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2009.11.002>
- Gong, Y., J-C. Huang, J-L. Farh, (2009), "Employee Learning Orientation, Transformational Leadership, and Employee Creativity: The Mediating Role of Employee Creative Self-Efficacy", *Academy of Management Journal*, 52(4), 765–778, <https://doi.org/10.5465/amj.2009.43670890>
- Hackman, J.R., G.R. Oldham (1976), "Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16(2), 250–279, Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507376900167>
- Haggard, D.L., T.W. Dougherty, D.B. Turban, J.E. Wilbanks, (2011), "Who Is a Mentor? A Review of Evolving Definitions and Implications for Research", *Journal of Management*, 37(1), 280–304, <https://doi.org/10.1177/0149206310386227>

- Hayes, A.F., (2013), *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, New York: Guilford Press.
- Hofmann, D.A., M.B. Gavin, (1998), "Centering Decisions in Hierarchical Linear Models: Implications for Research in Organizations", *Journal of Management*, 24(5), 623–641, <https://doi.org/10.1177/014920639802400504>
- İpek, İ., (2019), "Organizational Learning in Exporting: A Bibliometric Analysis and Critical Review of the Empirical Research", *International Business Review*, 28(3), 544–559, <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.11.010>
- İzmir Kalkınma Ajansı, (2018), *İzmir Yenilik Ekosistemi 2018 İzleme Raporu*, İzmir. Retrieved from [https://www.izka.org.tr/docs/strateji-analiz/01\\_yenilik\\_gostergeleri.pdf](https://www.izka.org.tr/docs/strateji-analiz/01_yenilik_gostergeleri.pdf)
- Kline, R.B. (2010), *Principles and Practice of Structural Equation Modeling, Third Edition*, Guilford Press.
- Kwan, H.K., Y. Mao, H. Zhang (2010), "The Impact of Role Modeling on Protégés' Personal Learning and Work-to-Family Enrichment", *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 313–322, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.009>
- Lanaj, K., C-H. Chang, R.E. Johnson (2012), "Regulatory focus and Work-Related Outcomes: A Review and Meta-Analysis", *Psychological Bulletin*, 138(5), 998–1034, <https://doi.org/10.1037/a0027723>
- Lankau, M.J., T.A. Scandura, (2002), "An Investigation of Personal Learning in Mentoring Relationships: Content, Antecedents, and Consequences", *Academy of Management Journal*, 45(4), 779–790, <https://doi.org/10.2307/3069311>
- Little, T.D., W.A. Cunningham, G. Shahar, K. F. Widaman, (2002), "To Parcel or Not to Parcel: Exploring the Question, Weighing the Merits", *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 9(2), 151–173. [https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902\\_1](https://doi.org/10.1207/S15328007SEM0902_1)
- Little, T.D., M. Rhemtulla, K. Gibson, A.M. Schoemann, (2013), "Why the items versus parcels controversy needn't be one", *Psychological Methods*, 18(3), 285–300, <https://doi.org/10.1037/a0033266>
- Liu, D., P.P. Fu, (2011), "Motivating Protégés' Personal Learning in Teams: A Multilevel Investigation of Autonomy Support and Autonomy Orientation", *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1195–1208, <https://doi.org/10.1037/a0024716>
- Liu, D., S. Wang, S. J. Wayne, (2015), "Is Being a Good Learner Enough? An Examination of the Interplay Between Learning Goal Orientation and Impression Management Tactics on Creativity", *Personnel Psychology*, 68(1), 109–142, <https://doi.org/10.1111/peps.12064>
- Ma, H-H., (2006), "A Synthetic Analysis of the Effectiveness of Single Components and Packages in Creativity Training Programs", *Creativity Research Journal*, 18(4), 435–446, [https://doi.org/10.1207/s15326934crj1804\\_3](https://doi.org/10.1207/s15326934crj1804_3)
- MacKinnon, D.P., C.M. Lockwood, L.J. Williams, (2004), "Confidence Limits for the Indirect Effect: Distribution of the Product and Resampling Methods", *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99–128, <https://doi.org/10.1207/s15327906mbr3901>
- Manuti, A., S. Pastore, A.F. Scardigno, M.L. Giancaspro, D. Morciano, (2015), "Formal and Informal Learning in the Workplace: a Research Review", *International Journal of Training and Development*, 19(1), 1–17, <https://doi.org/10.1111/ijtd.12044>

- Maurer, I., V. Bartsch, M. Ebers, (2011), "The Value of Intra-Organizational Social Capital: How it Fosters Knowledge Transfer, Innovation Performance, and Growth", *Organization Studies*, 32(2), 157–185, <https://doi.org/10.1177/0170840610394301>
- Merriam, S.B., B. Heuer, (1996), "Meaning-Making, Adult learning and Development: A Model with Implications for Practice", *International Journal of Lifelong Education*, 15(4), 243–255, <https://doi.org/10.1080/0260137960150402>
- Morrison, E.W., (1993), "Newcomer Information Seeking: Exploring Types, Modes, Sources, and Outcomes", *Academy of Management Journal*, 36(3), 557–589, <https://doi.org/10.5465/256592>
- Noe, R.A., A.D.M. Clarke, H.J. Klein, (2014), "Learning in the Twenty-First-Century Workplace", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245–275, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091321>
- Noe, R.A., M.J. Tews, A.M. Dachner, (2010), "Learner Engagement: A New Perspective for Enhancing our Understanding of Learner Motivation and Workplace Learning", *Academy of Management Annals*, 4(1), 279–315, <https://doi.org/10.1080/19416520.2010.493286>
- Oldham, G.R., A. Cummings, (1996), "Employee Creativity: Personal and contextual factors at work", *Academy of Management Journal*, 39(3), 607–634, <https://doi.org/10.2307/256657>
- Ostroff, C., Kozlowski, S. W. J., (1993), "The Role of Mentoring in the Information Gathering Processes of Newcomers during Early Organizational Socialization", *Journal of Vocational Behavior*, 42(2), 170–183, <https://doi.org/10.1006/jvbe.1993.1012>
- Preacher, K.J., J.P. Selig, (2012), "Advantages of Monte Carlo Confidence Intervals for Indirect Effects", *Communication Methods and Measures*, 6(2), 77–98, <https://doi.org/10.1080/19312458.2012.679848>
- R Core Team, (2016), "R Development Core Team", *R: A Language and Environment for Statistical Computing*, <https://doi.org/http://www.R-project.org>
- Raudenbush, S.W., A.S. Bryk, (2002), *Hierarchical Linear Models: Applications and Data Analysis Methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Reiter-Palmon, R., J.J. Illies, (2004), "Leadership and creativity: Understanding Leadership from a Creative Problem-Solving Perspective", *The Leadership Quarterly*, 15(1), 55–77, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.12.005>
- Rigolizzo, M., T. Amabile, (2015), "Entrepreneurial Creativity: The Role of Learning Processes and Work Environment Supports", In C. E. Shalley, M. A. Hitt ve J. Zhou (Eds.), *The Oxford Handbook of Creativity, Innovation, and Entrepreneurship* (pp. 61–78), Oxford University Press, <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199927678.013.0018>
- Rosing, K., M. Frese, A. Bausch, (2011), "Explaining the Heterogeneity of the Leadership-Innovation Relationship: Ambidextrous Leadership", *The Leadership Quarterly*, 22(5), 956–974, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.07.014>
- Rosseel, Y., (2012), "lavaan: An R Package for Structural Equation Modeling", *Journal of Statistical Software*, 48(2), 1–36. <https://doi.org/10.18637/jss.v048.i02>

- Ryan, M.R., E. Deci, (2000), "Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation", *American Psychologist*, 55(1), 68–78, <https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Schermuly, C.C., B. Meyer, (2016), "Good Relationships at Work: The Effects of Leader-Member Exchange and Team-Member Exchange on Psychological Empowerment, Emotional Exhaustion, and Depression", *Journal of Organizational Behavior*, 37(5), 673–691, <https://doi.org/10.1002/job.2060>
- Scott, G., L.E. Leritz, M.D. Mumford, (2004), "The Effectiveness of Creativity Training: A Quantitative Review", *Creativity Research Journal*, 16(4), 361–388, <https://doi.org/10.1080/10400410409534549>
- Seibert, S.E., G. Wang, S.H. Courtright, (2011), "Antecedents and Consequences of Psychological and team Empowerment in Organizations: A Meta-Analytic Review", *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003, <https://doi.org/10.1037/a0022676>
- Selig, J.P., K.J. Preacher, (2008), "Monte Carlo Method for Assessing Mediation: An Interactive tool for Creating Confidence intervals for Indirect effects", Retrieved December 13, 2018, from <http://quantpsy.org/medmc/medmc.htm>
- Sevsay, H., M. Mıynat, H. Aktaş, (2017), "Teknoloji Geliştirme Bölgesi Yatırımları Finansman Modellerinin İncelenmesi", *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 447–467, <https://doi.org/10.18657/yonveek.318308>
- Shalley, C.E., J. Zhou, G.R. Oldham, (2004), "The Effects of Personal and Contextual Characteristics on Creativity: Where Should We Go from Here?", *Journal of Management*, 30(6), 933–958, <https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.007>
- Siu, H.M., H.K.S. Laschinger, E. Vingilis, (2005), "The Effect of Problem-Based Learning on Nursing Students' Perceptions of Empowerment", *The Journal of Nursing Education*, 44(10), 459–469.
- Snijders, T.A.B., R.J. Bosker, (1999), *Multilevel Analysis: An introduction to basic and Advanced Multilevel Modeling*, SAGE Publications, Inc.
- Sonnentag, S., C. Niessen, S. Ohly, (2005), "Learning at Work: Training and Development", In *International Review of Industrial and Organizational Psychology 2004* (pp. 249–289), Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd, <https://doi.org/10.1002/0470013311.ch8>
- Spain, S.M., P. Harms, J.M. Lebreton, (2014), "The Dark Side of Personality at Work Dark Personality: What is Known", *Journal of Organizational Behavior*, 60, 41–60, <https://doi.org/10.1002/job>
- Spector, P.E., (1986), "Perceived Control by Employees: A Meta-Analysis of Studies Concerning Autonomy and Participation at Work", *Human Relations*, 39(11), 1005–1016, <https://doi.org/10.1177/001872678603901104>
- Spector, P.E., (2019), "Do Not Cross Me: Optimizing the Use of Cross-Sectional Designs", *Journal of Business and Psychology*, 34(2), 125–137, <https://doi.org/10.1007/s10869-018-09613-8>
- Spreitzer, G.M., (1995), "Psychological Empowerment In the Workplace: Dimensions, Measurement and Validation", *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465. <https://doi.org/10.2307/256865>

- Stone, D.N., E.L. Deci, R.M. Ryan, (2009), "Beyond Talk: Creating Autonomous Motivation through Self-Determination Theory", *Journal of General Management*, 34(3), 75–91, <https://doi.org/10.1177/030630700903400305>
- Sun, L-Y., W. Pan, I.H.S. Chow, (2014), "The role of Supervisor Political Skill in Mentoring: Dual Motivational Perspectives", *Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 213–233, <https://doi.org/10.1002/job.1865>
- Sun, L-Y., Z. Zhang, J. Qi, Z.X. Chen, (2012), "Empowerment and creativity: A cross-level investigation", *Leadership Quarterly*, 23(1), 55–65, <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.11.005>
- Thomas, K.W., B.A. Velthouse, (1990), "Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation", *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681. <https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4310926>
- Tierney, P., S.M. Farmer, (2002), "Creative Self-Efficacy: Its Potential Antecedents and Relationship to Creative Performance", *Academy of Management Journal*, 45(6), 1137–1148. <https://doi.org/10.2307/3069429>
- trainingmag.com, (2017), "2017 Training: Industry Report", *Trainingmag.Com*, 20–33, Retrieved from [https://pubs.royle.com/publication/?i=448382#%7B%22issue\\_id%22:448382,%22page%22:22%7D](https://pubs.royle.com/publication/?i=448382#%7B%22issue_id%22:448382,%22page%22:22%7D)
- Türkiye İstatistik Kurumu, (2015), "Girişimlerde Mesleki Eğitim", Retrieved May 16, 2019, from <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=24671>
- Tynjälä, P., (2008), "Perspectives into learning at the workplace", *Educational Research Review*, 3(2), 130–154, <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2007.12.001>
- Van den Broeck, A., D.L. Ferris, C.H. Chang, C.C. Rosen, (2016), "A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work", *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229, <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Vroom, V.H., (1964), Work and motivation. *John Wiley and Sons*.
- Wallace, J.C., P.D. Johnson, K. Mathe, J. Paul, (2011), "Structural and Psychological Empowerment Climates, Performance, and the Moderating Role of Shared Felt Accountability: A Managerial Perspective", *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 840–850, <https://doi.org/10.1037/a0022227>
- Zhang, X., K.M. Bartol, (2010), "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", *Academy of Management Journal*, 53(1), 107–128, <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>