

# Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin İşyeri Nezaketsizliği ve Tükenmişliğe Etkisi

Yapısal ve Psikolojik  
Güçlendirmenin  
İşyeri Nezaketsizliği  
ve Tükenmişliğe  
Etkisi

17

**Sema POLATCI**

*Gaziosmanpaşa Üniversitesi, İİBF,  
İşletme Bölümü, sema.polatci@gop.edu.tr*

**Fatih ÖZÇALIK**

*Hitit Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu,  
İşletme Bölümü, fatihozcalik@hitit.edu.tr*

## Özet

Belirli bir alanda birbiri ile ilişkili firmalar ve kurumların coğrafik konsantrasyonu olarak tanımlanabilecek kümeler, içindeki işletmelerin rekabet gücünü artırırken bir bölgesel kalkınma aracı olarak da ülke politikalarında git gide daha çok yer bulmaktadır. Oldukça önem atfedilen kümelerin kendine has kaynakları olup olmadığını ve bu kaynakların neler olduğunu belirlemek araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Çalışma, Kayseri Mobilya İş Kümesinde yapılmış olup, 250 işletmenin katılımı sağlanmıştır. Veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Elde edilen veriler AMOS ve SPSS paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Yapılan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde küme kaynaklarının 28 madde içeren ve kurumsal kaynaklar, özelleşmiş kaynaklar, ilişkisel kaynaklar ve finansal kaynaklar olarak isimlendirilen dört gruptan oluştukları görülmüştür.

Bu çalışma, güçlendirmenin iki türü olan yapısal ve psikolojik güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik değişkenleri arasındaki ilişki ve etkileri belirlemek amacıyla tasarlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda geliştirilmiş olan araştırma modeli ile hem değişkenler arasındaki ilişki ve etkiler; hem de işyeri nezaketsizliğinin, güçlendirme türlerinin tükenmişlik üzerindeki etkisindeki aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma modelini test etmek amacıyla, Çorum'daki bankalarda görev yapan 171 çalışandan elde edilen verilere hiyerarşik regresyon analizi uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişliği negatif, yapısal güçlendirmenin işyeri nezaketsizliğini negatif ve işyeri nezaketsizliğinin tükenmişliği pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Ayrıca yapısal güçlendirmenin tükenmişliğe etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü üstlendiği de belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yapısal Güçlendirme, Psikolojik Güçlendirme, Güçlendirme, İşyeri Nezaketsizliği, Tükenmişlik

Yapısal ve Psikolojik  
Güçlendirmenin  
İşyeri Nezaketsizliği  
ve Tükenmişliğe  
Etkisi

## THE EFFECTS OF STRUCTURAL AND PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT ON WORKPLACE INCIVILITY AND BURNOUT

### Abstract

This study was designed to determine the correlations and effects between two dimensions of empowerment, workplace incivility and burnout. According to the research model, mediation effect of workplace incivility on the relationship between dimensions of empowerment and burnout was analyzed. Hierarchical regression analysis was used to test the research model. Data were gathered from 171 bank employees in Çorum. Results showed that structural and psychological empowerment affect burnout negatively, structural empowerment affects workplace incivility negatively, and workplace incivility affects burnout positively. Furthermore, workplace incivility plays a mediator role on the relationship between structural empowerment and burnout.

**Keywords:** Structural Empowerment, Psychological Empowerment, Empowerment, Workplace Incivility, Burnout

### Giriş

Küreselleşme ve rekabetin iş dünyasında ortaya çıkardığı kavramlardan birisi de güçlendirmedir. Güçlendirme sayesinde, işgörenlerin nasıl inisiyatif alacakları ve işteki zorluklara nasıl tepki verecekleri konusunda deneyim kazanmaları sağlanır (Laschinger, vd., 2004). Yapılan araştırmalarda, güçlendirme kavramının tek bir boyut ile tarif edilmesinin güçlüğü fark edilmiş ve güçlendirme konusundaki yaklaşımlar ikiye ayrılmıştır. Bunlardan birisi Kanter tarafından geliştirilmiş olan "Yapısal Güçlendirme" yaklaşımı, diğeri ise Spreitzer'in geliştirdiği "Psikolojik Güçlendirme" yaklaşımıdır. Menon (2001) bu iki yaklaşımın birbirinden tamamen ayrı ya da bağımsız olmayıp, ikisinin birbirini tamamlar nitelikte olduğunu öne sürmüştür.

Nezaket kavramı Anderson ve Pearson (1999) tarafından ahlaki bir standart ve bir erdem olarak değerlendirilmiştir. Nezaket "bireylerin bir arada yaşayabilmek için nasıl davranmaları gerektiğini kültürel ve toplumsal farklılıkları esas alarak belirten yollar ve normlar" olarak tanımlanabilir (Hartman, 1996). Nezaketin kelime anlamı ise "başkalarına karşı saygılı ve incelikle davranma, naziklik"tir (www.tdk.gov.tr). Araştırmacılar, bireyler arasındaki ilişkilerin sıklığı ve karmaşıklığı arttıkça, nezakete duyulan ihtiyacın da arttığını savunmaktadırlar (Erickson, 1962; Chen ve Eastman, 1997). Günümüz iş dünyasında teknoloji, küreselleşme ve bunlardan dolayı artan rekabet bireyler arasındaki ilişkileri eskisinden çok daha karmaşık hale getirmiştir. Bu da daha fazla nezaket ihtiyacını doğurmuştur. Ancak her ne kadar nezaket ihtiyacı artmış

olsa da, 1990'ların sonlarında yapılmış olan bir araştırmada (Marks, 1996) göre, katılımcıların %90'ı nezaketsizliğin son yılların en büyük sorunu olduğundan bahsetmektedir.

İşgörenlerin algıladıkları güçlendirme düzeyinin, onları olumlu yönde motive ettiği ve performanslarını artırdığı yapılan araştırmalarda tespit edilmiştir (Spreitzer, 1995; Sigler ve Pearson, 2000; Çöl, 2008). Ayrıca kendilerini güçlendirilmiş hisseden işgörenlerin, diğerlerine göre daha az tükenmişlik yaşadıkları da belirlenmiştir (Laschinger ve Finegan, 2005; O'Brien, 2010). Bu çalışmada güçlendirmenin iki boyutu olan yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde, işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü araştırılmıştır. Ayrıca işyeri nezaketsizliğine güçlendirmenin iki boyutunun nasıl bir etki yaptığı da incelenmiştir.

## Yapısal ve Psikolojik Güçlendirme

### I. Yapısal Güçlendirme

Kanter (1993) güçlendirmeyi, "bir bireyin amaçlara ulaşmak için mevcut olan kaynaklardan yararlanma ve bağımsız bir şekilde karar alma yeteneği" olarak tanımlamaktadır. Kanter örgütsel başarının sağlanabilmesi için, öncelikle işgörenlerin başarılı olmalarına fırsat verecek bir yapının var olması gerektiğini vurgulamıştır. Buradan hareketle Kanter (1993) örgütlerin, işgörenlerini güçlendirmeleri gerektiğini, bunu yaparken de iki temel güçlendirme yapısına sahip olmaları gerektiğini savunmuştur. Bu yapılar fırsat yapısı ve güç yapısıdır (Vacharakiat, 2008: 19; O'Brien, 2010: 14). Fırsat yapısı, örgüt içerisinde işgörenlerin ilerlemelerine, bilgi ve becerilerini geliştirmelerine olanak sağlayan iş koşullarını ifade etmektedir (Laschinger, vd., 2010). Güç yapısı ise işgörenlerin gerekli bilgi, destek ve kaynağa ulaşarak kaynakları harekete geçirmelerini sağlayan örgütsel özelliklerdir (Laschinger, vd., 2010; O'Brien, 2010). Kanter'in yaklaşımı pek çok kez sınanmış ve ciddi ölçüde desteklenmiştir (Laschinger, 1996).

Yapısal güçlendirmenin boyutları bilgi, kaynaklar, destek, biçimsel ve biçimsel olmayan güç olarak sıralanmaktadır. Buradan hareketle yapısal güçlendirmeyi, işgörenlerin bilgiye ulaşmaları, desteklenmeleri, işlerini yapabilmek için gerekli kaynaklara sahip olmaları ve son olarak öğrenme ve gelişme fırsatlarına sahip olmaları şeklinde tanımlamak mümkündür (Kanter, 1979). Diğer bir deyişle yapısal güçlendirme "bir örgütün, işgörenlerine bilgiye, kaynaklara, desteğe ve fırsatlara ulaşma olanağı sunma yeteneği" dir (O'Brien, 2010).

Yapısal güçlendirme yaklaşımına göre örgüt yönetimi, çalışma koşullarının etkinliğini sağlayacak uygun koşulların yaratılmasından sorumludur. Yönetim işgörenlerine bilgi, kaynak, destek, fırsat gibi "güç araçlarını" sağlamalı, böylece işgörenlerin görevlerini en iyi şekilde yapabilmelerine imkan tanıması olmalıdır (Laschinger, vd., 2010).

Yapısal güçlendirmeye ilişkin literatür incelendiğinde, özellikle Kanter'in yaklaşımını temel alarak Laschinger ve arkadaşlarının geliştirdikleri ölçeğin kullanıldığı çok sayıda çalışma bulmak mümkündür. Yapılan araştırmalar kavramın hem bireysel hem de

örgütsel düzeyde önemli etkilerinin olduğunu göstermektedir. Örneğin yapısal güçlendirmenin örgütsel açıdan olumlu çıktılarına bakıldığında, kararlara katılımı (Kutzcher, 1994), iş tatminini (Boonyarit, vd., 2010; Ullum, 2011; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012), yönetime duyulan güveni (Laschinger, vd., 2001), mesleki sağlığı (Laschinger ve Havens, 1997) ve örgütsel bağlılığı (Boonyarit, vd., 2010; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012) artırdığı görülmektedir. Diğer yandan stres (Laschinger, vd., 2001; Kluska, vd., 2004), tükenmişlik (Hatcher ve Laschinger, 1996; O'Brien, 2010; Çavuş ve Demir, 2010), iş gerginliği (Laschinger, vd., 2001) ve işten ayrılma niyeti (Laschinger, vd., 2009a) gibi olumsuz örgütsel çıktılar üzerinde ise azaltıcı etkisi ispatlanmıştır.

Yapısal güçlendirme kavramı, genel olarak işyerindeki çalışma koşullarını tanımlamakta, işgörenlerin bu koşullara verdikleri tepkilerle ilgilenmemektedir (Laschinger, vd., 2001). Bu tepkiler ise daha çok güçlendirmenin diğer bir boyutu olan psikolojik güçlendirmenin konusunu oluşturmaktadır.

## II. Psikolojik Güçlendirme

Conger ve Kanungo (1988)'nin güçlendirme süreci ile ilgili yaptıkları çalışmadaki güçlendirme tanımından yola çıkan Thomas ve Velthouse (1990) güçlendirmenin bilişsel öğeleri üzerinde durmuşlardır. Bu öğelerden hareketle Spreitzer, işgörenlerin iş ortamındaki güçlendirme ile ilgili konulara verdikleri tepkileri incelemiş ve 1995 yılında "Psikolojik Güçlendirme" kavramını geliştirmiştir. Laschinger ve arkadaşlarına (2004) göre, psikolojik güçlendirme, işgörenlerin yapısal güçlendirme koşullarını psikolojik olarak nasıl yorumladıklarını ifade etmektedir.

En sade haliyle psikolojik güçlendirme, işgörenlerin kendilerini güçlendirilmiş hissedip hissetmediklerine ilişkin algıdır (Thomas ve Velthouse, 1990). Güçlendirmenin psikolojik boyutu olarak da tanımlanabilen psikolojik güçlendirme, çoğu zaman yönetsel uygulamalara tam olarak bağımlı değildir. Bu güçlendirme türü daha çok işgörenlerin yönetsel uygulamaları algılamaları ve onlara karşı geliştirdikleri tutumlarla ilişkilidir.

Psikolojik güçlendirme yaklaşımının öncülerinden olan Thomas ve Velthouse (1990), psikolojik güçlendirmeyi dört boyutta incelemişlerdir. Bu boyutlar yeterlilik, anlamlılık, seçim ve etkidir. Daha sonra bu boyutlar Spreitzer (1995) tarafından anlam, yeterlilik, özerklik ve etki olmak üzere yeniden tanımlanmış ve bu boyutları içeren bir psikolojik güçlendirme ölçeği geliştirilmiştir. Psikolojik güçlendirmeyi oluşturan bu boyutların kısa tanımları aşağıdaki gibidir (Thomas ve Velthouse, 1990; Spreitzer, 1995; Laschinger, vd., 2004; O'Brien, 2010):

**Anlam:** Üstlenilen işin gerektirdiği rol ile işgörenin kendi değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade etmektedir. İşgörenlerin yaptıkları işi önemseme ve işlerinin önemli olduğunu düşünme düzeyleri ile ilişkili bir boyuttur.

**Yeterlilik:** İşgörenin işini en iyi şekilde yapabileceğine dair kendi yeteneklerine olan inancıdır. Diğer bir deyişle işgörenin işini ve iş ortamını şekillendirmek istemesi ve buna yetisinin olmasıdır.

**Özerklik:** İşlerin nasıl yapılacağı konusunda karar verme özgürlüğüne ve yapılan işler üzerindeki kontrole sahip olma durumunu ifade etmektedir. Yeterlilik boyutu, davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken; özerklik boyutu bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesidir.

**Etki:** İşgörenin örgüt içerisindeki sonuçları etkileyebilmesi ve yaptığı işle o örgüte bir fark ve değer kattığına inanmasıdır.

Bu dört boyut bir araya gelerek psikolojik güçlendirmeyi oluşturmaktadır. Diğer yandan, bu boyutlardan herhangi birindeki eksiklik, güçlendirilmişlik duygusunu tamamen yok etmemekte, ancak duygunun derecesinin azalmasına neden olmaktadır (Spreitzer, 1995).

Literatürde işgörenlerin psikolojik olarak güçlendirildiklerinde oluşacak olumlu sonuçlar ile ilgili birçok kanıt bulunmaktadır. Psikolojik güçlendirmenin iş tatminini (Laschinger vd., 2001; Boonyarit vd., 2010; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012), örgütsel bağlılığı (Spreitzer, 1995; Tolay, Sürgevil ve Topoyan, 2012) ve algılanan örgütsel adaleti (Yürür ve Demir, 2011) arttırdığı, iş gerginliğini (Laschinger vd., 2001) ve tükenmişliği (Laschinger vd., 2003; Çavuş ve Demir, 2010) azalttığı görülmektedir.

Araştırmacılar, psikolojik güçlendirmenin yapısal güçlendirme sonucu olarak ortaya çıktığı konusunda hemfikirdir (Laschinger, vd., 2001; Boonyarit vd., 2010). Yapısal güçlendirmenin yanı sıra lider-üye etkileşimi (Laschinger vd., 2009a), güven (Chiang ve Jang, 2008), öz saygı (Spreitzer, 1995), kontrol alanı (Spreitzer, 1996), örgüt iklimi (Spreitzer, 1996) ve örgüt kültürü (Chiang ve Jang, 2008) gibi faktörlerin de psikolojik güçlendirmeyi olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.

### III. İşyeri Nezaketsizliği

Sosyal bir iş stresörü olan işyeri nezaketsizliği Anderson ve Pearson (1999) tarafından "işyerinde karşılıklı saygı kurallarının ihlali ile ortaya çıkan düşük yoğunluklu, niyeti tam olarak belli olmayan ancak hedefe zarar veren sapkın bir davranış" şeklinde tanımlanmıştır. Nezaketsiz davranışlar, bireyin çevresindekilerden algıladığı kaba ve saygısızca davranışlar olarak karakterize edilmektedir. Nazik davranışlar ise bireyin çevresindekilerden beklediği davranışlardır ve çoğu zaman davranış nazik olduğunda çok göze çarpmamaktadır. Ancak nezaketsiz bir davranış sergilendiğinde karşı taraf bunu çoğu zaman kolayca görebilmektedir.

İş ortamlarında pek çok zarar verici davranış türünden bahsedilmektedir. Bu davranışlar farklı araştırmacılar tarafından tanımlanmış, modellenmiş ve farklı değişkenlerle ilişkilendirilerek analiz edilmiştir. Örgüt içerisinde ortaya çıkabilen zarar verici davranışlardan bazıları saldırganlık (aggression) (Baron ve Neuman, 1996), zorbalık (violence) (Kinney, 1995), taciz (harassing) (Marks ve Nelson, 1993), fiziksel istismar (physically abuse) (Perlow ve Latham, 1993) ve anti-sosyal davranışlar (antisocial behavior) (Giacalone ve Greenberg, 1997) olarak sıralanabilir. Tüm bu olumsuz davranışlarda zarar verme niyeti vardır, fakat bu niyet bazılarında daha gözle görülür iken, bazılarında gizli kalmaktadır. Diğer yandan verilen zararın miktarı bazı davranış türlerinde fazla iken, bazılarında azdır. Bu noktada işyeri nezaketsizliğinin

diğer kavramlardan benzer ve farklı noktalarını belirtmek amacıyla Anderson ve Pearson (1999) örgüt içerisindeki tüm zarar verici davranışları içeren bir şekil çizmişlerdir.



Şekil I. Örgütlerde Nezaketsizlik ve Diğer Zarar Verici Davranış Türleri

Şekil I'de de görüldüğü üzere örgüte veya onun herhangi bir üyesine zarar veren davranışlar olarak tanımlanan anti-sosyal davranışlar, diğer tüm olumsuz davranışları içerisine almaktadır. Sapkın davranış (Arbak, vd., 2004) işyerindeki davranış normlarının ihlal edilmesine yönelik bir tür anti-sosyal davranıştır. Sapkın davranışın içerisinde saldırganlık ve nezaketsizlik yer almaktadır. Saldırganlık davranışı ise, zorbalık ile nezaketsizlik olarak kabul edilen davranışların bazılarını içermektedir. Nezaketsizliğin ayrıca saldırganlık davranışı olarak kabul edilmeyen bir türü de bulunmaktadır. O halde nezaketsiz davranışlar olarak tanımlanan davranışları iki grupta incelemek mümkündür. İlki saldırgan davranışların içerisinde yer alan zarar verme niyeti ile yapılan davranışlardır. İkincisi ise zarar verme niyeti ile yapılmayan ve sapkın davranışlar arasında yer alan nezaketsiz davranışlardır. Bu davranışlara örnek olarak bilgi veya dikkat eksikliğinden kaynaklanan nezaketsiz davranışlar verilebilir (Anderson ve Pearson, 1999).

İsimleri ve içerikleri birbirinden farklı olsa da, tüm saldırgan davranışlar temelde karşı tarafa fiziksel veya psikolojik olarak zarar verme niyeti içermektedirler. Nezaketsizliğin diğerlerinden en önemli farkı, kişiyi nezaketsizliğe yönelten niyetin dışarıdan tam olarak belli olmamasıdır. Bu durumda nezaketsizlik davranışı sergileyen

bireyin davranışında zarar verme niyetinin olup olmadığını, net bir şekilde söylemek mümkün değildir. Örneğin nezaketsiz davranışları sergileyen kişi karşısındakine zarar verme niyetindedir, ancak karşısındaki bunu fark etmeyebilir. Diğer yandan nezaketsiz davranışlar sergileyen birey, bunu bilinçli olarak yaptığını sonradan inkâr edebilir. Bu nedenle nezaketsizlikte niyet tam olarak açık değildir ve farklı şekillerde yorumlanabilir (Anderson ve Pearson, 1999).

Porath ve Pearson (2009) işyeri nezaketsizliği konusunda yaptıkları geniş çaplı araştırmalar sonucunda, nezaketsizliğin örgüte olan etkilerinin yöneticilerin tahmin ettiğinden çok daha olumsuz olduğunu belirtmişlerdir. Buna göre binlerce yönetici ve işgören ile yapılan görüşmeler sonucunda örgüt içerisindeki nezaketsizlik nedeniyle, yönetici ve işgörenlerin %66'sı iş performanslarının düştüğünü, %80'i olabilecek olumsuz durumları düşünmekten işine daha az zaman ayırabildiğini, %47'si işyerinde geçirdiği zamanın azaldığını, %38'i iş kalitesinin düştüğünü, %78'i örgüte olan bağlılığının azaldığını belirtmiştir.

İşyeri nezaketsizliğinin iş tatminini (Cortina vd., 2001; Penney ve Spector, 2005), algılanan örgütsel desteği (Dion, 2006), verimliliği (Hutton ve Gates, 2008), örgütsel bağlılığı (Smith, Andrusyszyn ve Laschinger, 2010), iş performansını (Cortina vd., 2001) azalttığı; işgörenlerin sağlığına zarar verdiği (Lim vd., 2008); üretkenlik karşıtı iş davranışlarını (Penney ve Spector, 2005), iş stresini (Cortina vd., 2001; Dion, 2006), işten ayrılma niyetini (Dion, 2006) ve personel devir hızını (Lim vd., 2008) artırdığı tespit edilmiştir. Ayrıca işyeri nezaketsizliği baş ağrısı, yeme bozukluğu, depresyon, intihar gibi istenmeyen sonuçlara da neden olabilmektedir (MacIntosh, 2005). Son olarak işyeri nezaketsizliğinin aile hayatına yansımaları incelenmiş ve işyerinde nezaketsizliği yoğun olarak yaşayan bireylerin hem kendilerinin hem de eşlerinin evlilik tatminlerinin bu durumdan etkilendiği tespit edilmiştir (Ferguson, 2012).

#### IV. Tükenmişlik

Tükenmişliği “iş gereği insanlarla yoğun bir ilişki içerisinde olan bireylerde görülen duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve düşük kişisel başarı hissi” olarak tanımlamak mümkündür (Maslach ve Zimbardo, 1982:3; Maslach, Schaufeli ve Leiter, 2001). Tanımından da anlaşılacağı gibi, üç boyutlu psikolojik bir sendrom olan tükenmişlik, yoğun iş hayatı içerisinde sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Bu nedenle günümüzde araştırmacılar konu ile ilgili pek çok araştırmalar yapmakta, bu sendromun azaltılmasına yönelik öneriler geliştirmeye çalışmaktadırlar.

Tükenmişlik kavramının ilk kez tanımlandığı yıllarda, baskın görüş tükenmişliğin “bireysel özellikler kaynaklı” bir sorun olduğu yönünde idi. Bu geleneksel bakış açısına göre, sorun bireydedir ve çözüm bireyin sorunlarını ortadan kaldırmak ya da bireyden kurtulmaktır. Fakat ilerleyen yıllarda yapılan çalışmalarda tükenmişliğin sadece birey odaklı bir sorun olmadığı ortaya çıkmıştır. Günümüzde yaygın olan görüşe göre tükenmişlik bireysel değişkenlerden çok, meslek ve iş ortamı ile ilgili değişkenlerden etkilenen “örgütsel faktörler kaynaklı” bir sorundur (Çam, 1992; Maslach ve Leiter, 1997).

## V. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler

Yapılan araştırmalarda yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişliği azaltıcı etki yaptığı birçok kez ispatlanmıştır (Hatcher ve Laschinger, 1996; O'Brien, 1997; Laschinger vd., 2003; Laschinger, 2004; Laschinger ve Finegan 2005; Laschinger vd., 2006; O'Brien, 2010; Gilbert, Laschinger ve Leiter, 2010; Çavuş ve Demir, 2010). Bunun nedeni güçlendirilmiş işgörenlerin kendilerini güçlü, mutlu ve yetkin hissetmeleri ve hem örgüt içerisinde hem de işten geriye kalan zamanlarında güçlendirilmemişlerden psikolojik anlamda daha iyi durumda olmalarıdır. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H1: Yapısal güçlendirme, çalışanların tükenmişliği üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkilidir.

H2: Psikolojik güçlendirme, çalışanların tükenmişliği üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkilidir.

Nezaketsizlik bireysel bir davranışken sonuçları iş ortamını ve iş performansını, nezaketsiz davranışın hedefinin ve diğerlerinin verimliliklerini ve psikolojilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Düşük yoğunlukta başlayan nezaketsizlik, zaman içerisinde yoğunlaşmakta ve çok ciddi bireylerarası sonuçlara neden olabilmektedir (Pearson, Andersson ve Porath, 2000).

Literatürde nezaketsizliğin tükenmişlik üzerindeki etkisini inceleyen bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak yapılan araştırmalardan elde edilen bilgiler ışığında, iş ortamındaki yüksek nezaketsizlik algısının bireylerin tükenmişlik düzeylerini artırması beklenmektedir.

H3: İşyeri nezaketsizliği, çalışanların tükenmişliği üzerindeki anlamlı ve pozitif yönde etkilidir.

Laschinger ve arkadaşları (2009b) hemşireler üzerinde yaptıkları araştırmada güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişliğin etkilerini bir arada incelemişlerdir. Sonuçlara bakıldığında bu üç kavramın iş tatminsizliği, düşük örgütsel bağlılık ve yüksek personel devir oranı üzerinde büyük ölçüde etkili olduğu görülmektedir. Bahsi geçen çalışmada, bu araştırmaya konu olan değişkenlerinin tamamı bir arada incelenmiş ve aralarında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir. Bunun dışında, yapılan literatür taramasında güçlendirme türlerinin nezaketsizliğe etkisine veya güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık etkisine yönelik herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Ancak yukarıda verilen tanımlar ve kavramların kapsamı dolayısıyla, bu ilişkilerin anlamlı çıkması beklenmektedir.

H4: Yapısal güçlendirme, çalışanların nezaketsizliği üzerindeki anlamlı ve negatif yönde etkilidir.

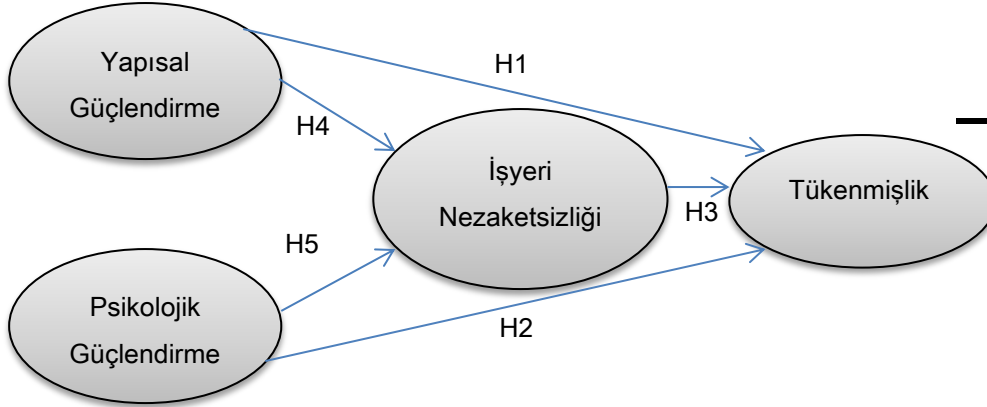
H5: Psikolojik güçlendirme, çalışanların nezaketsizliği üzerinde anlamlı ve negatif yönde etkilidir.

H6: Yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliği aracılık rolü oynamaktadır.



H7: Psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliği aracılık rolü oynamaktadır.

Kuram ve görgül araştırmalardan yola çıkılarak oluşturulan araştırma modeli ve hipotezler aşağıdaki şekilde sunulmuştur.



## VI. Araştırmanın Yöntemi

Yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisi ve bu etkide işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünü belirlemeye yönelik olarak yapılan bu araştırmada, ilk olarak örneklem ve ölçeklere ilişkin bilgiler verilmiştir. Daha sonra örneklemde elde edilen verilerle, geliştirilmiş olan modele ilişkin analizler yapılmıştır. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının tespit edilmesinin ardından, hiyerarşik regresyon analizi ile araştırma hipotezleri test edilmiştir. Analizler sonucunda elde edilen bulgular mevcut literatür ile karşılaştırılarak yönetici ve araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

### A. Araştırmanın Örneklemi

Araştırmanın evrenini Çorum il merkezindeki banka çalışanları oluşturmaktadır. Banka yetkililerinden aldığımız bilgilere göre il merkezindeki banka çalışanlarının tahmini sayısı 283'tür. 283 kişilik evrenden %95 güven aralığında %5'lik bir hata payı dikkate alınarak, ana kütleyi niceliksel olarak temsil etme yeteneğine sahip örneklem büyüklüğü 169 olarak hesaplanmıştır (Altunışık, vd., 2004: 125). Tamamen gönüllük esasına dayalı olarak toplam 220 banka çalışanına dağıtılan anketlerin 183 tanesi geri dönmüştür. Geri dönen anketlerin 12 tanesi yanlış, eksik veya hatalı doldurulmuş olduğundan değerlendirmeye alınmamış, analizler 171 anket üzerinden yürütülmüştür.

Araştırma örnekleminin %53.2'si (N=91) kadın, %46.8'i (N=80) erkektir. Çalışanların yaş ortalamaları 32.81 (SS=6.287) olup, yaşları 24 ile 53 arasında

değişmektedir. Bankadaki kıdemlerine bakıldığında, örneklemin %55.5'i (N=95) 5 yıl veya daha az süredir, %27.5'i (N=47) 6-10 yıldır, %7'si (N=12) 11-15 yıldır, %7'si (N=12) 16-20 yıldır ve %3'ü (N=5) 21 yıl veya daha fazla süredir bankada çalışmaktadır.

## B. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan soru formu 2 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde işyeri nezaketsizliği, yapısal ve psikolojik güçlendirme ve tükenmişlik değişkenlerini ölçmek amacıyla kullanılan ölçekler, ikinci bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır.

**İşyeri nezaketsizliği ölçeği:** Çalışanların işyerinde algıladıkları, amirleri ve/veya iş arkadaşları tarafından yapılan nezaketsiz davranışları ölçmek amacıyla Cortina vd. (2001) tarafından geliştirilmiş olan 7 ifadeli işyeri nezaketsizliği ölçeği kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .81 olarak tespit edilmiştir.

**Yapısal güçlendirme ölçeği:** Örneklemin algıladığı yapısal güçlendirmeyi ölçmek amacıyla Laschinger ve arkadaşları (2001) tarafından geliştirilmiş olan 18 ifadeli yapısal güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .62 olarak bulunmuştur.

**Psikolojik güçlendirme ölçeği:** Çalışanların psikolojik güçlendirme algılarını ölçmek amacıyla Spreitzer (1995) tarafından geliştirilmiş olan 12 ifadeli psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .68 olarak tespit edilmiştir.

**Tükenmişlik ölçeği:** Banka çalışanlarının tükenmişlik düzeylerini ölçmek amacıyla Maslach ve Jackson (1981) tarafından geliştirilen ve Ergin (1992) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 22 ifadeli Maslach tükenmişlik ölçeği kullanılmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı .86 olarak tespit edilmiştir.

## VII. Bulgular

Araştırmada yer alan değişkenlere ilişkin elde edilen verilerin ortalama ve standart sapmaları ile korelasyon katsayıları aşağıdaki tabloda görülmektedir.

**Tablo 1:** Değişkenlere İlişkin Ortalama ve Standart Sapmalar ile Korelasyon Katsayıları

	Ort.	SS.	1	2	3
1.İşyeri nezaketsizliği	2.24	.72			
2.Yapısal güçlendirme	3.77	.62	-,255**		
3.Psikolojik güçlendirme	4.13	.73	-,062	,552**	
4.Tükenmişlik	2.51	.61	,318**	-,568**	-,407**

Değişkenlere ilişkin ortalamalara bakıldığında özellikle psikolojik güçlendirme değişkeninin ortalamasının oldukça yüksek olduğu görülmektedir. İşyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik ortalamaları ise ortalamanın altında birer değer almışlardır.

Araştırmanın değişkenleri arasındaki korelasyonlara bakıldığında psikolojik güçlendirme ve işyeri nezaketsizliği arasındaki ilişki dışındaki tüm ilişkilerin 0.01 düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir.

Ayrıca modelde çoklu eş doğrusallık problemi olup olmadığını belirlemek amacıyla tolerans ve VIF değerlerine bakılmıştır. Bu değerler bağımsız değişkenler arasında çoklu eş doğrusallık problemi olmadığını (Tolerans > .2; VIF < 10) göstermiştir.

İşyeri nezaketsizliğinin, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisindeki aracılık rolünü belirlemek için Baron ve Kenny (1986) tarafından önerilen üç aşamalı regresyon analizi yapılmıştır. Bunun için öncelikle bağımsız değişken (yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme) ile bağımlı değişken (tükenmişlik) arasında bir sebep sonuç ilişkisinin var olması gerekmektedir. Daha sonra yine bağımsız değişkenin aracılık etkisine sahip olduğu düşünülen değişkeni (işyeri nezaketsizliği) anlamlı bir şekilde etkiliyor olması gerekmektedir. Son olarak da, bağımsız değişken kontrol altında tutulurken, aracı değişkenin bağımlı değişkeni anlamlı bir şekilde etkilemesi gerekmektedir. Bu analizler sonucunda bir aracılık etkisinden bahsedebilmek için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisine bakılmaktadır. Bu etkinin azalması durumunda "kısmi aracılık", etkinin tamamen ortadan kalkması durumunda ise "tam aracılık" etkisinden söz edilebilir. Ancak aracı değişkenin bu arada, bağımlı değişken ile arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyini koruması da gerekmektedir (Baron ve Kenny, 1986).

Araştırmada bu doğrultuda işyeri nezaketsizliğinin aracılık etkisini belirlemek amacıyla, değişkenler arasındaki ilişkiler hiyerarşik regresyon analizi aracılığıyla incelenmiş ve Sobel testleri (Baron ve Kenny, 1986) yapılmıştır.

Aracılık testi amacıyla ilk olarak yapısal güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır, elde edilen bulgular Tablo 2'de özetlenmiştir. Bu aşamada yapısal güçlendirmenin tükenmişliği ( $\beta = -.576$ ,  $p < .001$ ) anlamlı ve negatif yönde etkilediği görülmüştür. Daha sonra yapısal güçlendirmenin, aracı değişken olarak kabul edilen işyeri nezaketsizliği ile olan ilişkisi incelenmiştir. Analiz sonucunda yapısal güçlendirmenin işyeri nezaketsizliğini ( $\beta = -.254$ ;  $p < .001$ ) anlamlı ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir. İşyeri nezaketsizliği tükenmişliği ise ( $\beta = .326$ ;  $p < .001$ ) anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Son olarak yapısal güçlendirme ile işyeri nezaketsizliği bir arada analize dahil edilmiş ve ikisinin tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu aşamada yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisi devam etmiş ancak analize işyeri nezaketsizliğinin girmesiyle birlikte azalmış ( $\beta = -.528$ ;  $p < .001$ ), diğer yandan işyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .192$ ;  $p < .01$ ). Elde edilen bu sonuçların ardından aracılık etkisini teyit etmek amacıyla Sobel testi yapılmış ve anlamlı bulunmuştur ( $z = -2.70$ ;  $p < .01$ ). Bu bulgular doğrultusunda işyeri nezaketsizliği değişkeninin yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisini azaltması dolayısıyla, bu ilişkide işyeri nezaketsizliğinin kısmi aracılık rolünden bahsetmek mümkündür. Yapısal güçlendirme ile ilgili regresyon analizleri sonucunda H1, H3, H4 ve H6 hipotezleri kabul edilmiştir.

**Tablo 2:** Yapısal Güçlendirme-İşyeri Nezaketsizliği -Tükenmişlik Değişkenlerine İlişkin Aracılık Testi Sonuçları

	$\beta$	
	İşyeri Nezaketsizliği	Tükenmişlik
Yapısal Güçlendirme	<b>Test 1</b>	
	Yaş	-.046
	Çalışma süresi	.114
	<b>Yapısal Güçlendirme</b>	<b>-.576***</b>
	R <sup>2</sup>	.330
	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.318
		(F=27.369***)
	<b>Test 2</b>	
		<b>İş. Nez. -Tük.</b>
	Yaş	.177
Çalışma süresi	-.135	
<b>Yapısal Güçlendirme</b>	<b>-.254***</b>	
R <sup>2</sup>	.078	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.062	
	(F=4.729**)	
<b>Test 3</b>		
Yaş	-.080	
Çalışma süresi	.140	
<b>Yapısal Güçlendirme</b>	<b>-.528***</b>	
İşyeri Nezaketsizliği	<b>.192**</b>	
R <sup>2</sup>	.363	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.348	
	(F=23.695***)	
Sobel Test (z)	<b>-2.70**</b>	

**Tablo 3:** Psikolojik Güçlendirme-İşyeri Nezaketsizliği-Tükenmişlik Değişkenlerine İlişkin Aracılık Testi Sonuçları

	$\beta$	
	İşyeri Nezaketsizliği	Tükenmişlik
Psikolojik Güçlendirme	<b>Test 1</b>	
	Yaş	.012
	Çalışma süresi	.063
	<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	<b>-.417***</b>
	R <sup>2</sup>	.171
	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.156
		(F=11.476***)
	<b>Test 2</b>	
		<b>İş. Nez. -Tük.</b>
	Yaş	.188
Çalışma süresi	-.161	
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	<b>-.070</b>	
R <sup>2</sup>	.019	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.002	
	(F=1.088)	
<b>Test 3</b>		
Yaş	-.044	
Çalışma süresi	.111	
<b>Psikolojik Güçlendirme</b>	<b>-.396***</b>	
İşyeri Nezaketsizliği	<b>.299**</b>	
R <sup>2</sup>	.258	
Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	.241	
	(F=14.463***)	
Sobel Test (z)	<b>-.87</b>	

Yapısal ve Psikolojik  
Güçlendirmenin  
İşyeri Nezaketsizliği  
ve Tükenmişliğe  
Etkisi  
**28**

Aracılık testinin ikinci aşamasında araştırmanın diğer bağımsız değişkeni olan psikolojik güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik arasındaki ilişkilere bakılmıştır, elde edilen bulgular Tablo 3'te özetlenmiştir. Psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinin ( $\beta = -.417$ ;  $p < .001$ ) anlamlı ve negatif yönde; işyeri nezaketsizliğinin tükenmişlik üzerindeki etkisinin ise ( $\beta = .326$ ;  $p < .001$ ) anlamlı ve pozitif yönde olduğu tespit edilmiştir. Ancak psikolojik güçlendirmenin, aracı değişken olarak kabul edilen işyeri nezaketsizliğine etkisi ( $\beta = -.070$ ;  $p > .05$ ) anlamsız çıkmıştır. Son olarak psikolojik güçlendirme ile işyeri nezaketsizliği analize dahil edilmiş ve ikisinin bir arada tükenmişlik üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu aşamada psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisi devam etmiş ancak analize işyeri nezaketsizliğinin girmesiyle birlikte azalmış ( $\beta = -.396$ ;  $p < .001$ ), diğer yandan işyeri nezaketsizliğinin de tükenmişlik üzerindeki etkisi devam etmiştir ( $\beta = .299$ ;  $p < .001$ ). Her ne kadar psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisi işyeri nezaketsizliği değişkeninin analize dahil edilmesi ile birlikte azalmış olsa da, psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliği üzerindeki etkisinin anlamsız olması nedeniyle, işyeri nezaketsizliği değişkeninin psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisine aracılık ettiğinden bahsetmek mümkün değildir. Zaten Sobel testi sonucunun anlamsız çıkması da, bunun göstergesidir. Bu durumda psikolojik güçlendirme ile ilgili regresyon analizleri sonucunda H2 hipotezleri kabul edilmiş, H5 ve H7 hipotezleri reddedilmiştir.

### VIII. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada yapısal ve psikolojik güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik değişkenlerinin arasındaki ilişki ve etkiler incelenmiştir. Bu amaçla Çorum'da görev yapan banka çalışanlarından konu ile ilgili veriler toplanmış ve bu veriler sayesinde araştırmacılar tarafından geliştirilmiş olan model test edilmiştir. Bu model işyeri nezaketsizliğinin, yapısal ve psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisindeki aracılık rolünü incelemektedir. Örneklemden elde edilen veriler ve model kapsamında yapılan analizler sonucunda, bankacılık sektöründe araştırmanın değişkenlerine ilişkin bulgulara ulaşılmıştır.

Araştırma sonuçları incelendiğinde, hem yapısal hem de psikolojik olarak kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların tükenmişliklerinin azaldığı tespit edilmiştir. Bu sonuç, literatürdeki benzer araştırmalarla paralellik göstermektedir (Hatcher ve Laschinger, 1996; O'Brien, 1997; Laschinger vd., 2003; Laschinger, 2004, Laschinger ve Finegan 2005, Laschinger vd., 2006; O'Brien, 2010; Gilbert, Laschinger ve Leiter, 2010; Çavuş ve Demir, 2010). Diğer yandan işyeri nezaketsizliği algısının tükenmişliği artırdığı ve kendilerini yapısal olarak güçlendirilmiş hisseden işgörenlerin, iş ortamında daha nazik davrandıkları elde edilen sonuçlar arasındadır.

Analizler yapısal güçlendirme ve işyeri nezaketsizliği arasında güçlü bir etkileşimin olduğunu ortaya çıkarmıştır. Ancak aynı etkileşim, psikolojik güçlendirme ve işyeri nezaketsizliği arasında gözlenmemiştir. Diğer bir deyişle araştırma sonucunda elde

edilen bulgulara göre psikolojik güçlendirme algısı, işgörenlerin iş ortamındaki nezaketsiz davranışları üzerinde etkili değildir.

Araştırmanın önemli sonuçlarından birisi, işyeri nezaketsizliğinin güçlendirme ve tükenmişlik ilişkisindeki aracılık rolü ile ilgilidir. İşyeri nezaketsizliğinin güçlendirme türlerinin tükenmişlik üzerine etkisindeki aracılık rolünün incelendiği analizlerin birinci kısmında yapısal güçlendirme, işyeri nezaketsizliği ve tükenmişlik değişkenleri bir arada incelenmiştir. Bu aşamada işyeri nezaketsizliğinin, yapısal güçlendirmenin tükenmişlik üzerine etkisinde kısmi aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. İkinci aşamada ise psikolojik güçlendirmenin tükenmişlik üzerindeki etkisinde işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolü incelenmiştir. Ancak psikolojik güçlendirmenin işyeri nezaketsizliğini anlamlı bir şekilde etkilememesi nedeniyle, bu değişkenler arasında işyeri nezaketsizliğinin aracılık rolünden bahsetmek mümkün olmamıştır. Diğer bir deyişle psikolojik güçlendirme işyeri nezaketsizliği üzerinden değil, direkt olarak tükenmişliği azaltıcı etki yapmaktadır.

Araştırma sonucunda ulaşılan önemli sonuçlardan bir diğeri de işyeri nezaketsizliğinin öncülleri arasına yapısal güçlendirmenin dahil edilmiş olmasıdır. Literatürde bu iki değişken arasındaki ilişki incelenmemiş olmasına rağmen, bu çalışmada güçlendirme boyutlarından yapısal güçlendirmenin, işgörenlerin işyerinde algıladıkları nezaketsiz davranışları azalttığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak bankacılık sektöründeki çalışanların tükenmişlik düzeylerinin azaltılmasında, yapısal ve psikolojik güçlendirme düzeylerinin artırılmasının ve iş ortamlarındaki algılanan nezaketsizlik düzeylerinin azaltılmasının önemli etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların güçlendirilmesi ve kişilerarası ilişkilerin saygı kuralları içerisinde gerçekleşmesi, hem bireysel hem de örgütsel çıktıları ciddi anlamda olumsuz etkilediği literatürdeki pek çok çalışma ile ispatlanmış olan tükenmişliği azaltacaktır. Dolayısıyla yönetici ve liderlerin bu konulara önem vermeleri, örgütsel başarıları açısından büyük önem taşımaktadır.

Araştırmaya konu olan değişkenlerin çalışanların algılarına dayalı olarak beyan ettikleri üzerinden ölçülmesi ve çalışanların sosyal beğenirlik doğrultusunda cevap vermiş olma olasılıkları araştırmanın bir sınırlılığıdır. Araştırmanın tek sektörde ve tek ilde yapılmış olması, yine bu araştırmanın sınırlılıklarındandır. Farklı sektörlerde ve farklı illerde yapılacak olan çalışmalardan daha farklı sonuçların elde edilmesi mümkündür. Ayrıca araştırmanın daha büyük banka çalışanları örneklemleri ile veya farklı meslek örneklemlerinde tekrarlanması, daha genellenebilir sonuçlara ulaşılmasını mümkün kılabilir. Son olarak da özellikle literatürde çok fazla çalışılmamış olması dolayısıyla işyeri nezaketsizliği kavramının farklı değişkenlerle ilişkilerinin araştırılmasının, konunun gelişimi ve diğer değişkenlerle olan neden sonuç ilişkilerinin ortaya konulması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

## Kaynakça

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2004). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri. Sakarya Kitabevi.
- Anderson, L. M. ve Pearson C. M. (1999). Tit For Tat? The Spiraling Effect of Incivility in the Workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471.
- Arbak, Y., Şanlı, A. Y. ve Çakar, U. (2004). İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 5-24.
- Baron, R. M. ve Kenny D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Baron, R. A ve Neuman, J. H. (1996). Workplace Violence and Workplace Aggression: Evidence on Their Relative Frequency and Potential Causes. *Aggressive Behavior*, 22, 161-173.
- Boonyarit, I., Chomphupart S. ve Arin N. (2010). Leadership, Empowerment and Attitude Outcomes. *The Journal of Behavioral Science*, 5(1), 1-14.
- Çam, O. (1992). Tükenmişlik Envanterinin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Araştırılması", 7. Ulusal Psikoloji Kongresi Bilimsel Çalışmaları, Hacettepe Üniversitesi, Editörler: R. Bayraktar ve İ. Dağ, Ankara, 155-160.
- Çavuş, M. F. ve Demir Y. (2010). The Impacts of Structural and Psychological Empowerment on Burnout: A Research on Staff Nurses in Turkish State Hospitals. *Canadian Social Science*, 6(4), 63-72.
- Chen, C. C., ve Eastman, W. (1997). Toward a Civic Culture for Multicultural Organizations. *Journal of Applied Behavioral Science*, 33, 454-470.
- Chiang, C. F. ve Jang, S. (2008). The Antecedents and Consequences of Psychological Empowerment: The Case of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32, 40-61.
- Çöl, G. (2008). Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri. *Doğu Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R.N. (1988). The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy Of Management Review*, 13, 471-482.
- Cortina, L. M., Magley V. J., Williams J. H. ve Langhout R. D. (2001). Incivility in the Workplace: Incidence and Impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80.
- Dion, M. J. (2006). The Impact of Workplace Incivility and Occupational Stress on the Job Satisfaction and Turnover Intention of Acute Care Nurses. Doctoral Dissertation, University Of Connecticut.
- Ergin, C. (1992). Doktor ve Hemşirelerde Tükenmişlik ve Maslach Tükenmişlik Ölçeğinin Uyarlanması. VII. Ulusal Psikoloji Kongresi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Erickson, K. (1962). Notes on the Sociology of Deviance. *Social Problems*, 9, 307-314.
- Ferguson, M. (2012). You Cannot Leave it at the Office: Spillover and Crossover of Coworker Incivility", *Journal of Organizational Behavior*, 33, 571-588.
- Giacalone, R. A. ve Greenberg, J. (1997). *Antisocial Behavior in Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Gilbert, S., Laschinger, H. K. ve Leiter, M. P. (2010). The Mediating Effect of Burnout on the Relationship Between Structural Empowerment and Organizational Citizenship Behaviours. *Journal of Nursing Management*, 18, 339-348.
- Hartman, E. (1996). *Organizational Ethics*. England: Oxford University Press.
- Hatcher, S, Laschinger, H. K. (1996). Staff Nurses' Perceptions of Power and Opportunity and Level of Burnout: A Test of Kanter's Structural Theory of Organizational Behaviour. *Canadian Journal of Nursing Administration*. 9(2), 74-94.
- Hutton, S. ve Gates, D. (2008). Workplace Incivility and Productivity Losses among Direct Care Staff. *Journal of American Association of Occupational Health Nurses*, 56(4), 168-175.
- Kanter, R. M. (1979). Power Failure in Management Circuits. *Harvard Business Review*, 57, 65-75.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*, (2nd Edition), New York, Basic Books.
- Kinney, J. A. (1995). *Violence at Work: How to Make Your Company Safer for Employees and Customers*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Kluska, K. M., Laschinger, H. K. S. ve Kerr, M. S. (2004). Staff Nurse Empowerment and Effort-Reward Imbalance. *Nursing Leadership*, 17(1), 112-128.
- Kutzcher, L. (1994). Staff Nurses' Perceptions of Power and Degree of Participative Management: A Test of Kanter's Structural Theory of Power, Unpublished Master's Thesis, University of Western Ontario, London, Ontario, Canada.
- Laschinger, H. K. S. (2004). Hospital Nurses' Perceptions of Respect and Organizational Justice. *Journal of Nursing Administration*, 37 (7/8), 354-364.
- Laschinger, H. K. S. (1996). A Theoretical Approach to Studying Work Empowerment in Nursing: A Review of Studies Testing Kanter's Theory of Structural Power in Organizations. *Nursing Administrative Quarterly*. 20(2), 25-41.
- Laschinger, H. K. S. ve Finegan, J. (2005). Empowering Nurses for Work Engagement and Health in Hospital Settings. *Nursing Economics*, 35(10), 439-449.
- Laschinger, H. K. S. ve Havens, D. (1997). The Effect of Workplace Empowerment on Staff Nurses' Occupational Mental Health and Work Effectiveness: Testing Kanter's Model or Organizational Empowerment. *Journal of Nursing Administration*, 27(6), 42-50.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. ve Wilk, P. (2001). Impact of Structural and Psychological Empowerment on Job Strain in Nursing Work Settings. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260-272.



- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. ve Wilk, P. (2004). A Longitudinal Analysis of the Impact of Workplace Empowerment on Work Satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(4), 527-545.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J. ve Wilk, P. (2009a). Context Matters: The Impact of Unit Leadership and Empowerment on Nurses' Organizational Commitment. *Journal of Nursing Administration*, 39(5), 228-235.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J. ve Wilk, P. (2003). Workplace Empowerment as a Predictor of Nurse Burnout in Restructured Healthcare Settings. *Longwoods Review*, 1(3), 2-11.
- Laschinger, H. K. S., Leiter, M., Day, A., Gilin, D. (2009b). Workplace Empowerment, Incivility, and Burnout: Impact on Staff Nurse Recruitment and Retention Outcomes. *Journal of Nursing Management*, 17, 302-311.
- Laschinger, H. K. S., Wong, C. A. ve Greco, P. (2006). The Impact of Staff Nurse Empowerment on Person-Job Fit and Work Engagement/Burnout. *Nursing Administration Quarterly*, 30(4), 358-367.
- Laschinger, H. K. S., Gilbert, S., Smith, L. M. ve Leslie, K. (2010). Towards a Comprehensive Theory of Nurse/Patient Empowerment: Applying Kanter's Empowerment Theory to Patient Care. *Journal Of Nursing Management*, 18, 4-13.
- MacIntosh, J. (2005). Experiences of Workplace Bullying in a Rural Area. *Issues in Mental Health Nursing*, 26 (9), 893-910.
- Marks, J. (1996). The American Uncivil Wars, U.S. News and World Report, April 22, 66-72.
- Marks, M. ve Nelson, E. (1993). Sexual Harassment on Campus: Effects of Professor Gender on Perception of Sexually Harassing Behaviors. *Sex Roles*, 28, 207-217.
- Maslach, C. ve Jackson, S. E. (1981). The Measurement of Experienced Burnout. *Journal of Occupational Behavior*, 2, 99-113.
- Maslach, C., ve Leiter, M. P. (1997). *The Truth About Burnout*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., ve Leiter, M. P. (2001). Job Burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397-422.
- Maslach, C. ve Zimbardo, P. G. (1982). *Burnout – The Cost of Caring*, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Menon, S. (2001). Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach. *Applied Psychology: An International Review*. 50 (1), 153-180.
- O'Brien L. (1997). The Relationship Between Registered Nurses' Perceptions of Job-Related Empowerment and Occupational Mental Health: A Test of Kanter's Theory of Organizational Behavior, Master's Thesis. London, Ontario: University Of Western Ontario.

- O'Brien, J. L. (2010). Structural Empowerment, Psychological Empowerment and Burnout in Registered Staff Nurses Working in Outpatient Dialysis Centers, Degree of Doctor of Philosophy, New Jersey, The State University of New Jersey.
- Pearson, C. M., Andersson L. M. ve Porath C. L. (2000). Assessing and Attacking Workplace Incivility, *Organizational Dynamics*, 29(3), 123-137.
- Penney, L. M. ve Spector, P. E. (2005). Job Stress Incivility and Counterproductive Work Behavior (Cwb): The Moderating Role of Negative Affectivity. *Journal of Organizational Behavior*, 26, 777-779.
- Perlow, R. ve Latham, L. L. (1993). Relationship of Client Abuse with Locus of Control and Gender: A Longitudinal Study in Mental Retardation Facilities. *Journal of Applied Psychology*, 78, 831-834.
- Porath, C. ve Pearson, C. (2009). How Toxic Colleagues Corrode Performance, *Harvard Business Review*, 87(4), 24.
- Sigler, T. H., Pearson, C. M. (2000). Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment. *Journal Of Quality Management*, 5, 27-52.
- Smith, L. M., Andrusyszyn, M. A. ve Laschinger, H. K. S. (2010). Effects of Workplace Incivility and Empowerment on Newly-Graduated Nurses' Organizational Commitment. *Journal of Nursing Management*, 18, 1004-1015.
- Spreitzer, G. (1996). Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment. *Academy Of Management Journal*, 39(2), 483-504.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation. *The Academy of Management Journal*, 38(5), 1442-1465.
- Thomas, K. W. ve Velthouse, B. A. (1990). Cognitive Elements of Empowerment. *Academy of Management Review*, 15(4), 666-681.
- Tolay, E., Sürgevil, O. ve Topoyan, M. (2012). Akademik Çalışma Ortamında Yapısal ve Psikolojik Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık ve İş Doyumu Üzerindeki Etkileri. *Ege Akademik Bakış*, 12(4), 449-465.
- Ullum, A. G. (2011). Understanding the Determinants of Job Satisfaction, Degree of Master of Science in Nursing, San Diego State University.
- Vacharakiat, M. (2008). The Relationships of Empowerment, Job Satisfaction and Organization Commitment Between Filipino and American Registered Nurses Working in the USA. Degree of Doctor of Philosophy Nursing, George Mason University, Fairfax VA.
- Yürür, S. ve Demir, K. (2011). Örgütsel Adalet ve Psikolojik Güçlendirme: Karşılıklı Etkileri Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(3) 311-335.