

## Kötü Niyetli Yönetim Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü\*

**Mahmut ÖZDEVECİOĞLU**

*Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [mozdevecioglu@meliksah.edu.tr](mailto:mozdevecioglu@meliksah.edu.tr)*

**Mahmut AKIN**

*Sorumlu Yazar, Bozok Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi,  
[mahmut.akin@bozok.edu.tr](mailto:mahmut.akin@bozok.edu.tr)*

**Mustafa KARACA**

*Ahi Evran Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, [mkaraca@ahievran.edu.tr](mailto:mkaraca@ahievran.edu.tr)*

**Banu İŞTAHLI**

*Melikşah Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, [sserin@meliksah.edu.tr](mailto:sserin@meliksah.edu.tr)*

### Öz

Çalışanların kötü niyetli yönetim algılamalarının onların performansları üzerindeki etkisini ve bu etkide duygusal zekâlarının rolünü ele alan bu çalışma Kırşehir’de 353 kamu memuru ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada performans, bağlamsal ve görev olmak üzere iki boyutta ele alınmıştır. Araştırma sonucunda duygusal zekânın, kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları üzerindeki olumsuz etkisini azalttığı veya tamamen ortadan kaldırdığı belirlenmiştir. Bu temel sonuçla birlikte, duygusal zekânın bağlamsal ve görev performansı ile pozitif yönlü ilişkiye sahip olduğu, kötü niyetli yönetim algılaması ile bağlamsal ve görev performansı arasında negatif yönlü ilişki olduğu ve iki performans arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu görülmüştür. Çalışmada ulaşılan bir diğer önemli sonuç ise, duygusal zekâ ile kötü niyetli yönetim algılaması arasındaki negatif yönlü ilişkidir.

**Anahtar Kelimeler:** Kötü Niyetli Yönetim, Duygusal Zekâ, Bağlamsal Performans, Görev Performansı.

**JEL Sınıflandırma Kodları:** M15.

### The Effect of Perceived Abusive Management of Workers to Their Performance and the Role of Emotional Intelligence on This Effect

#### Abstract

In this research it is evaluated the effect of perceived abusive management of workers to their performance and the role of emotional intelligence on this effect. Research is realized with 253 civil servants in Kırşehir. Workers performance is handled two dimensional. One of them is task performance and the other one is contextual performance. According to the results, emotional intelligence is diminished or eliminated the effects of abusive management on workers performance. Additionally; emotional intelligence has a positive oriented relationship with task and contextual performance, abusive management has a negative oriented relationship with task and contextual performance. There is a positive oriented relationship between task and contextual performance. Another result of the research is the negative oriented relationship between emotional intelligence and the perceived abusive management.

**Keywords:** Abusive Management, Emotional Intelligence, Task Performance, Contextual Performance.

**JEL Classification Codes:** M15.

\* Bu çalışma, Mayıs 2013’te 21. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi’nde bildiri olarak sunulmuştur.

## 1. Giriş

Örgütlerde yöneticilerin yönetim tarzları çalışanları şüphesiz etkilemektedir. Gerek bir üst derece yöneticinin gerekse tepe yöneticilerin astlarına davranış tarzları astların algılama, tutum ve davranışlarını etkiler. Astlarını beceriksiz, yeteneksiz ve tembel olarak gören bir yöneticinin astlarının performansı ile, bunların tam tersi olarak gören yöneticinin astlarının performansının farklı olması beklenir. Bu çalışmada kötü niyetli, aşağılayıcı, suçlayıcı anlamlarına gelen “Abusive Yönetim” tarzının, çalışanların performansları üzerindeki etkisi ve bu etkide duygusal zekânın rolü ele alınmaktadır. Ulaşılabildiği kadarıyla literatürde bu konuları birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Aryee ve arkadaşları (2008) yaptıkları çalışmada kötü niyetli yönetimin bağlamsal performansa etkisini ve duygusal tükenmenin aracılık rolünü değerlendirmişlerdir. Bizim çalışmamızda bağımlı değişken olarak bağlamsal performansla birlikte görev performansı da yer almaktadır. Ayrıca aracı değişken olarak duygusal tükenme yerine duygusal zekânın ele alınmış olması iki araştırma arasında önemli bir fark oluşturmaktadır.

Çalışmanın ilk değişkeni ve bağımsız değişkeni kötü niyetli yönetim tarzı ve buna ilişkin çalışanların algılamasıdır.

## 2. Kötü Niyetli Yönetim

Kötü niyetli yönetim, personelin, yöneticilerinden, fiziksel saldırı dışında, sözlü ya da sözsüz şekilde uzun süre devam eden düşmanlık içerikli davranışlara maruz kaldıklarına ilişkin algılamalarıdır. Başkalarının önünde eleştirme, sinirli bir şekilde bağırma, onur kırıcı sözler söyleme, küçük görme, aşağılama, işten çıkarma tehdidi ile gözdağı verme, gerekli bilgileri saklama, sözlerini tutmama, alay etme, saldırganca göz teması kurma gibi davranışlar kötü niyetli yönetim kapsamında değerlendirilebilir (Aryee vd., 2008; Liu vd., 2012).

Söz konusu bu davranışların kötü niyetli yönetim kapsamına girmesi için sürekli olması önemlidir. Kısa süreli veya bir defa ortaya çıkan davranışlar kötü niyetli yönetim olarak değerlendirilmez. Kötü niyetli yönetim çalışanların algılamalarıyla ortaya çıkar. Bu yüzden personelden bazıları kötü niyetli yönetim algılamasına sahipken bazıları aynı algılamaya sahip olmayabilir. Bu noktada kişiler arasındaki farklılıkların kötü niyetli yönetimi algılamada önemli bir unsur olduğu söylenebilir (Harris vd., 2007).

Örgütlerde yönetici konumunda bulunup da bu tarzda olumsuz davranışlarda bulunma eğilimine sahip kişiler hiç de azımsanmayacak kadar çok sayıdadır. Yapılan bir araştırmaya göre Amerikan işçilerinin % 10 ila % 16’sının düzenli olarak kötü niyetli yönetime maruz kaldıkları belirlenmiştir Bu rakamlar gerçekte daha yüksek olabilir çünkü personelin bu tarz olumsuzlukları açığa vurmakta

isteksiz davrandığı bilinmektedir. Daha da kötüsü kötü niyetli yönetimin son yıllarda artma eğiliminde olmasıdır (Harvey vd., 2007).

Yöneticilerin çalışanlarını yönetirken veya koordine ederken neden kötü niyet besledikleri ele alınması gereken önemli konulardandır. Yöneticileri kötü niyetli yönetime yönlendiren sebeplerden birisi strestir. Günümüz ekonomik şartları ve iş dünyası şartları işletme yöneticilerinin sıklıkla stres yaşamalarına sebep olmaktadır. Yöneticilerin stres düzeylerinin artması işletme çalışanlarının kötü niyetli yönetim algılamalarını artırmaktadır. Dolayısıyla stres altındaki yöneticinin personeline davranışları değişmekte daha olumsuz hale gelmektedir (Burton, Hoobler ve Scheuer, 2012). Fiziksel aktivitede bulunan yöneticilerde ise stres ile kötü niyetli yönetim algılaması arasındaki ilişki zayıflamaktadır. Buradan hareketle fiziksel aktivitenin stresi azaltıcı bir etkisinin bulunduğu, böylece de personelin kötü niyetli yönetim algılamalarının azaldığı görülmüştür.

Kötü niyetli yönetimin personele yönelik olarak çok sayıda olumsuz etkisi vardır. İş ve yaşam tatminsizliği, alkoliklik, işe bağlılıkta azalma, işten ayrılma niyeti, fiziksel ve psikolojik sağlık problemlerinin artması, mutsuzluk, devamsızlık, sapkın davranışlar, örgütsel vatandaşlık davranışlarında azalma, iş/aile çatışmaları, hırsızlık, sabotaj ve başkaldırı ortaya çıkan olumsuz sonuçlar arasında sayılabilir (Liu vd., 2012; Harris vd., 2007; Tepper vd., 2009; Wei ve Si, 2013; Palanski, Avey ve Jirporn, 2013; Thau vd., 2009). Kötü niyetli yönetime maruz kalan kişide işten ayrılma niyeti güçlü ise, gördüğü davranışa karşılık intikam alma niyetinin de güçlendiği görülmüştür. Kötü niyetli yönetime maruz kalan kişiler ayrıca, hayal kırıklığı yaşamakta, örgütsel ve sosyal destek algılamaları zayıflamaktadır. Kötü niyetli yönetim personel için stres, endişe, depresyon, işlerine yabancılaşma ve duygusal tükenme kaynağıdır (Liu vd., 2012). Duygusal tükenme de personelin performansını azaltmaktadır. Kötü niyetli yönetim ayrıca personelin, iş performansı için çok önemli olan, enerjisini de tüketmektedir (Aryee vd., 2008). Kötü niyetli yönetim söz konusu olunca personel, zamanını ve enerjisini işe harcamak yerine yöneticisine harcamaktadır (Harris vd., 2007). Kötü niyetli yönetimin sakıncalarından birisi de örgütlerdeki yaratıcılığı olumsuz yönde etkilemesidir. Kötü niyetli yönetim personelin iç motivasyonunu azalttığı için yaratıcılık da azalır (Liu vd., 2012; Liu vd., 2010). Çünkü iç motivasyon yaratıcılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Örgütlerde yöneticilerin uyguladıkları kötü niyetli yönetim yukarıda sıralanan çok sayıda olumsuz etkiye sahip olmasına rağmen, bu duruma maruz kalan tüm çalışanlar üzerinde aynı sonuçlar ortaya çıkmaz. Örgütlerde kötü niyetli yönetime maruz kalanlardan bazıları bu durumla daha kolay baş ederek kendilerini olumsuzlardan korurken, bazıları da bunu başaramayarak ortaya çıkan olumsuzluklardan etkilenirler. Dolayısıyla kötü niyetli yönetim ortaya çıkaracağı sonuçlar üzerinde çalışanların kişisel özelliklerinin belirleyici olduğu bilinmelidir (Harvey vd., 2007).

Kötü niyetli yönetimin sosyal değişim teorisi ile de ilgisi vardır. Sosyal değişim teorisi her zaman olumlu değişimler içermez. Kötü niyetli yönetimin olumsuzluklarına maruz kalan personel, performansını düşürerek veya başka şekillerde buna karşılık verebilir (Harris vd., 2007; Thau vd., 2009; Harris vd., 2013). Kötü niyetli yönetime maruz kalan kişiler her ne kadar bu durumun kaynağı olan yöneticilerine karşı olumsuz davranışlar göstermek isteseler de, çoğu zaman bu mümkün olmaz. Aradaki güç farkı, ödüllerin yöneticinin kontrolünde olması ve geleceğe ilişkin kaygılar nedeniyle çalışanlar olumsuz davranışlarını yönetici yerine çalışma arkadaşlarına veya astlara yöneltebilirler (Harvey vd., 2013; Liu vd., 2010).

Personelin olumsuzluklar yaşaması için kötü niyetli yönetim kapsamındaki davranışlara bizzat maruz kalması gerekmez. Kişinin çalışma arkadaşına gösterilen olumsuz davranışları görmesi veya bu tarz davranışlarla ilgili söylentiler duyması da aynı etkiyi oluşturur (Harvey vd., 2013). Çok sayıdaki sakıncasına rağmen, örgütlerde kötü niyetli yönetimi tamamen ortadan kaldırmak zordur. Çünkü çoğu yönetici personelin performansını artıracaklarını düşündüğü için iyi niyetli olarak bu tarz davranışlara yönelir (Liu vd., 2010). Ancak iyi niyetli olmak yetmez. Ne kadar iyi niyetli olunursa olunsun, yanlış davranışlarda bulunularak iyi sonuçlara ulaşılamaz.

Örgütlerde kötü niyetli yönetimin olumsuz etkilerinden korunmak isteniyorsa, şartların uygunluğu ölçüsünde, yöneticilerin gücü ve yetkileri azaltılarak personel güçlendirilmeli, merkezi olmayan bir yönetim anlayışıyla personelin kendi kararlarını almaları sağlanmalıdır. Bu şekilde gücü ve yetkileri azaltılan yöneticilerin kötü niyetli yönetim anlayışını uygulamaları zorlaşmaktadır (Aryee vd., 2008). Bu araştırma kapsamında, yöneticilerin uyguladıkları kötü niyetli yönetim değerlendirilmeyecektir. Değerlendirme konusu, çalışanların algıladıkları kötü niyetli yönetimdir.

### **3. Görev Performansı ve Bağlamsal Performans**

Bu çalışmada kötü niyetli yönetimin ardından ele alınan ikinci değişken performanstır. Çalışanların performansı bu çalışmanın bağımlı değişkenidir. Bu çalışmada görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere ikili sınıflandırma esas alınmıştır. Görev performansı iş tanımında yer alan faaliyetlerin yapılması ile ilgili olan performanstır. Bağlamsal performans ise, örgütteki tüm işlere katkı sağlayabilen, iş tanımında yer alması gerekmeyen, örgütün sosyal ve psikolojik ortamına faydası olan gönüllü davranışlardır (Onay, 2011; Devonish ve Greenidge, 2010; Christianvd., 2011; Werner, 2000). Bağlamsal performans, personelin örgütün kural ve prosedürleri hakkında bilgi sahibi olması, kendine ters gelse bile bunlara uyması, diğer örgüt mensuplarına yardım etmesi, örgüt amaçlarına katkıda bulunması ve işin tamamlanması için fazladan çaba harcaması gibi davranışları içerir. Görev performansı yapılan işe göre değiştiği halde bağlamsal performans işe göre değişmez ve geneldir

(Goodman ve Svyantek, 1999).Örgütün teknik faaliyetleri örgütün sosyal ve psikolojik ortamında gerçekleştirildiğinden bağlamsal performansın örgütün işleyişine ciddi bir katkısı olur (Motowidlo, 2000).

Bağlamsal performansta personelden takım oyuncularının olmaları, diğer çalışanlara yardım ederek örgüte katkı sağlamaları beklenir (Jawahar ve Ferris, 2011). Bağlamsal performansın, kişiler arası kolaylaştırma ve işe adanma olmak üzere iki boyutu vardır (Aryee vd., 2008; Guidice ve Mero, 2012). Kişiler arası kolaylaştırma, kişiler arasında gerçekleştirilen ve örgütün amaçlarına ulaşmasına katkı sağlayan davranışlardır. İşbirliğini teşvik etme, diğer insanları düşünme, örgütün sosyal yapısını güçlendirecek tarzda ilişkiler geliştirme ve ilişkileri düzeltme gibi davranışlar bu kapsamdadır (Aryee vd., 2008). İşe adanma kapsamındaki davranışlar ise, kurallara uyma, sıkı çalışma, işle ilgili problemleri çözme konusunda aktif olma gibi kişisel disiplin içeriklidir.

Bağlamsal performansa yakın olan kavramlardan birisi örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır. Bağlamsal performansın örgütsel vatandaşlık davranışından farkı, örgütsel vatandaşlık davranışları karşılığında hiçbir ödül söz konusu olmazken, bağlamsal performansta ödüllendirmenin yapılmasıdır (Motowidlo, 2000; Goodman ve Svyantek, 1999). Bir anlamda bağlamsal performans, ödül beklentisi ile gerçekleştirilen prososyal davranışlardır.

Görev ve bağlamsal performans üzerinde etkili olan unsurlardan birisi örgüt kültürüdür. Örgütlerde personelin idealindeki örgüt kültürü ile gerçek örgüt kültürü algılaması arasındaki uyum, hem görev, hem de bağlamsal performans üzerinde etkilidir. Uyum ne kadar yüksekse performans o ölçüde artar (Goodman ve Svyantek, 1999). Uyum yüksekse kişi kendini o kadar iyi hissedecek ve işini de o ölçüde iyi yapacaktır.

Örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için, personelin görev performansının yüksek olması kadar, bağlamsal performansının da yüksek olması gerekir. Örgüt personelinin yalnızca görev performansının yüksek olması rekabetçi iş dünyası için yeterli değildir. Örgütlerde, sadece resmi iş tanımında yer alan işleri yapan, bunun ötesinde hiçbir katkı ve destek sağlamayan kişiler örgütlerini başarıya götüremezler ve yöneticiler tarafından da takdir edilmezler.

#### **4. Duygusal Zekâ**

Performansın ardından bu çalışmada ele alınan üçüncü değişken duygusal zekâdır. Duygusal zekânın aracı değişken olarak etkisi değerlendirilmektedir. Günümüz örgütlerinde her düzeydeki çalışan için aranan bir özellik olan duygusal zekâ, davranışların şekillenmesinde önemli bir faktördür. Bu bağlamda çalışanların gerek iş hayatlarındaki, gerekse özel hayatlarındaki başarıları ve mutluluklarının sağlanabilmesinde, belirli bir entelektüel zekâ düzeyi kadar, duygusal zekâyâ da sahip olmaları gerekir.

Zekâ genel olarak, bilgiyi elde edip, onu yeni durumlarda kullanma yeteneği olarak tarif edilmektedir (Lam ve Kirby, 2002). Duygusal zeka ise, duyguları doğru ifade edebilme, duyguları bilişsel süreçlere entegre edebilme, duyguları ve duyguların çeşitli durumlar üzerindeki etkilerini anlayabilme gibi yetenekleri içermektedir (Law, Wong ve Song, 2000). Mayer ve Salovey'e göre duygusal zekâ: "Bireyin kendisinin ve diğerlerinin duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma, bu bilgiyi düşünce ve eylemlerinde kullanma becerisini içeren, sosyal zekânın bir alt kümesidir" (Doğan ve Demiral, 2007). Goleman (2001)'a göre duygusal zekâ, azim, sebat, kendini harekete geçirebilmeyi kapsayan, diğerlerinin ne hissettiğini anlayabilme ve dürtülere hâkim olabilmeyi sağlayan, temel yaşam becerisidir. Duygusal zekâ çalışma ortamında ve müşteri beklentilerinin karşılanmasında çok önemli bir role sahiptir (Arıcıoğlu, 2002). Duygusal zekâ, duyguların yönetimiyle ilgili olduğu için, duygusal zekâsı yüksek olan bir bireyin, kendisini negatif duyguların olumsuz etkisinden kurtararak ve pozitif duygularını artırarak yüksek performans göstermesi beklenir (Wong ve Law, 2002). Duygusal zekâsı yüksek örgüt mensuplarının, kendilerinin ve başkalarının duygularını tanıma ve yönetebilmede daha başarılı olmaları, kendilerinin ve başkalarının duygularına, istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri söz konusu olduğu için insan ilişkilerinde de daha başarılı olmaları ve bunun paralelinde de yüksek performans göstermeleri beklenir.

Duygusal zekânın unsurları, farklı araştırmacılara göre bazı farklılıklar gösterse de Goleman'ın (2000) yaptığı çalışmanın genel olarak kabul gördüğü söylenebilir. Goleman'ın ifade ettiği duygusal zekânın unsurları aşağıda sıralanmıştır:

*Duyguları Algılama:* Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını, yüz ifadesi, sözel mesajlar, beden dili veya benzeri ipuçlarından elde edinilen bilgilerle yakalayabilmesidir.

*Duyguları Özümseme:* Kişinin hissettiği farklı duyguları birbirinden ayırabilme ve tanımlayabilme yeteneğidir.

*Duyguları Anlama:* İki duyguyu aynı anda hissetmek gibi karışık duyguları anlayabilme, birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir.

*Duyguları Yönetebilme:* Bireylerin kendi duygularını yönetebilmesini ve duygusal açıdan zorlayıcı kişiler arası durumlarla başa çıkabilmesini ifade etmektedir. Sakin olmak, soğukkanlı davranmak, kendini rahatlatmak gibi durumlar duyguların yönetilmesine örneklerdir.

*Duygusal Farkındalık:* Duygusal farkındalık, kişinin kendi iç hallerini, tercihlerini, kaynaklarını ve sezgilerini bilmesi ve bu tercihleri karar vermede yol gösterecek şekilde kullanmasıdır. Duygusal farkındalığı yüksek olan kişilerin diğer insanlarla ilişkilerinde daha başarılı olmaları beklenir.

*İç Motivasyon:* Duyguları bir amaç doğrultusunda toparlayabilme, dikkatini yoğunlaştırabilme, kendini harekete geçirebilme, kendine hâkim olabilme gibi yetenekleri içerir.

*Empati:* Başkalarının duygularını anlayabilmek, olayları onların bakış açısından görebilmek ve insanların konu hakkındaki farklı düşüncelerine saygı göstermek anlamına gelmektedir. Bir başkasının ne hissettiğini doğru bir şekilde anlamak, o kişiyle iletişim sorunlarını çözebilecek ipuçlarına da sahip olmak anlamına gelmektedir.

*Stres Yönetimi:* Stresi yönetebilen kişiler, ters giden şeyler olduğunda morallerini bozmayan ve soğukkanlılıklarını koruyabilen kişilerdir. Bu kişiler olumsuz şartlar altında bile üstelendikleri görevleri gereği gibi yapmaya devam edebilirler.

Günümüz örgütlerinde çalışanların duygusal zekâsının yüksek olması istenen bir özelliktir. Çünkü duygusal zekâ kuramına göre, duygusal zekâsı yüksek olan insanlar, iş hayatında gerek kendilerinin, gerekse diğer insanların duygularını çok daha iyi anlayarak yönetebileceklerinden, hem kendileriyle hem de başkalarıyla barışık olacaklar ve insan ilişkilerinde yüksek bir başarı sağlayacaklardır (Goleman, 2000). Örgüt çalışanlarının duygusal zekâları yüksek olduğunda bunun bireysel performanslarına da önemli katkılar sağladığı bilinmektedir. Farklı sektörlerde ve farklı meslek dallarında çalışan ve çok sayıda kişi üzerinde gerçekleştirilen farklı araştırmalar ortak bir sonuca ulaşarak duygusal zekânın bireysel performansı artırdığını göstermiştir (Cherniss, 2002; Goleman, 2000; Goleman, 1998; Ergin, 2000; Pophal, 1998; Sojka, 2002, Moon, 1998; Cooper, 1997; Kirby, 2002; Johnson, 1999). Örgüt çalışanlarının iş yaşamında düşük performans göstermesinin ardında yatan sebepler incelendiğinde ise; yöneticinin ve çalışanın kişisel farkındalığa sahip olmadığı, olumsuz koşullar altında (stres karşısında, çatışma durumunda, kriz söz konusu olduğunda) duygularına hakim olmadığı, olaylara tek taraflı yaklaşarak çalışanların, yöneticilerin veya müşterilerin durumlarına ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösteremediği (empati kuramadığı) ve kişilerin astlarıyla, yöneticileriyle, diğer çalışanlar ve müşterileriyle olumlu kişiler arası ilişkiler kuramadığı görülmektedir (Canbulat, 2007). Tüm bu araştırmalar örgüt çalışanlarının performansları üzerinde sahip oldukları duygusal zekânın önemli bir rolünün bulunduğunu göstermektedir.

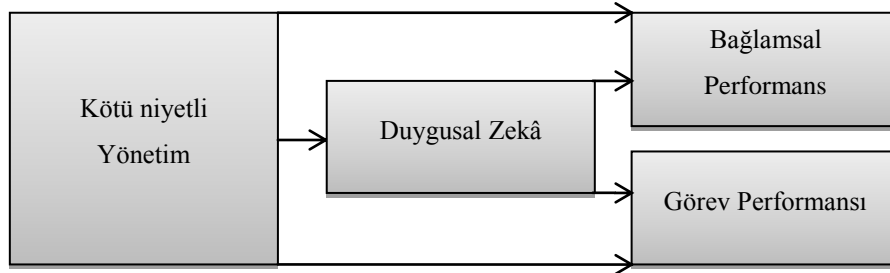
Örgüt çalışanlarının başarısında veya başarısızlığına kendi duygusal zekâsı kadar, yöneticisinin duygusal zekâsı da önemli bir rol oynar. Kendi duygularının farkında olmayan ve kendi duygularını yönetemeyen, çalışanlarıyla empati kuramayan, onların beklentilerine duyarlı olamayan yöneticiler onların örgütlerine bağlılıklarını sağlayamazlar (Boylu vd., 2007; Deluga ve Perry, 1994; Klein ve Kim, 1998; Sosik ve Megerian, 1999). Böyle durumlarda nitelikli işgörenler örgütten ayrılarak daha düşük ücretli olsa bile, daha insancıl başka örgütlerde çalışmayı tercih etmektedir.

## 5. Araştırma Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın iki hipotezi bulunmaktadır:

1. Duygusal zekâ, kötü niyetli yönetimin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.
2. Duygusal zekâ, kötü niyetli yönetimin görev performansı üzerindeki etkisinde anlamlı bir aracılık etkisine sahiptir.

Araştırma modeli de aşağıdaki Şekil 1’de görülmektedir.



**Şekil 1: Araştırma Modeli**

Duygusal zekânın unsurlarından birisi kişinin kendi duygularını yönetebilme becerisidir (Goleman, 2000). Kendi duygularını yönetebilen bir insan, olumsuz nitelikte olaylarla karşılaşsa, haksız ithamlara maruz kalsa veya hakarete uğrasa bile bu durumlarla başa çıkabilir. Yaşadığı olayların kendini olumsuz duygulara sürüklemesine engel olarak her şeye rağmen olumlu duygular içerisinde kalabilir (Salovey ve Mayer, 1990; Wong ve Law, 2002). Böylece yaşadığı kötü olaylardan etkilenmeyerek işini yüksek bir performans göstererek sürdürebilir. Bu yüzden, bu çalışmada kötü niyetli yönetimin görev ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinde duygusal zekânın anlamlı bir aracılık rolü olacağına ilişkin hipotezler belirlenmiştir. Yönetici kötü niyetli davranışlar içerisinde olsa da, duygusal zekâsı yüksek kişilerin bu durumdan etkilenmeyerek yüksek düzeyde görev ve bağlamsal performans gösterebilecekleri düşünülmektedir.

## 6. Metodoloji

### 6.1. Evren ve Örneklem

Araştırma, Kırşehir’de görev yapan kamu personeli üzerinde yapılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemiyle, yardımcı ve destek hizmetlerde görevli toplam 820 personelin 353’üne anket uygulanmıştır. Anket uygulanan grubun ana kitleyi temsil gücü fazlasıyla vardır (Kurtuluş, 1998).



## 6.2. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Toplanması

Veriler bir anket formu aracılığı ile toplanmıştır. Anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde memurların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde Tepper (2000) tarafından geliştirilen ve 14 ifadeden oluşan kötü niyetli yönetim ölçeği yer almıştır. Kötü niyetli yönetim ölçeğiyle çalışanların kötü niyetli yönetim algılaması ölçülmektedir. Üçüncü bölümde “Mayer-Salovey Duygusal Zekâ Ölçeği” kullanılmıştır (Tombczak, 2010). Ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Son bölümde ise görev ve bağlamsal performansı ölçmek için, Smith, Organ ve Near tarafından (1983) geliştirilen 16 ifadeli ölçeğe, Goodman ve Svyantek’in (1999, 254-275) 9 adet görev performansı ifadelerinin eklenmesi ile oluşan 25 ifadeli ölçek kullanılmıştır.

Tüm ölçekler 5 noktalı Likert tipi ölçektir. Ölçeklerde değer yükseldikçe kötü niyetli yönetim algılaması, duygusal zeka, görev performansı ve bağlamsal performans artmaktadır.

## 7. Bulgular

### 7.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların % 48.7’si kadın ve % 51.3’ü erkektir. Örneklemin % 1.1’i ilköğretim, % 5.1’i ortaöğretim, % 19.8’i lise, % 31.2’si ön lisans, % 41.1’i lisans ve % 1.5’i lisansüstü mezundur. Grubun yaş ortalaması 33.6’dır. Evli olanların oranı ise % 63’tür.

### 7.2. Araştırma Değişkenlerinin Ortalama Değerleri ve Güvenilirlik

Çalışmada kötü niyetli yönetim bağımsız değişken, duygusal zekâ aracı değişken ve performans bağımlı değişkendir. Bu değişkenlerin ortalama değerleri, standart sapmaları ve güvenilirlik şu şekildedir:

**Tablo 1: Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler ve Güvenilirlik**

Değişken	Ortalama	St. Sapma	Güvenilirlik (Alfa)
Kötü niyetli Yönetim Algılaması	1.75	0.74	0.95
Duygusal Zekâ	2.45	0.79	0.72
Bağlamsal Performans	3.55	0.76	0.86
Görev Performansı	3.81	0.77	0.87

### 7.3. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Bağımsız değişken olan kötü niyetli yönetim algılaması, aracı değişken olan duygusal zeka ve bağımlı değişkenler olan görev - bağlamsal performans arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon matrisi aşağıdaki Tablo 2’de yer almaktadır.

**Tablo 2: Korelasyon Analizi**

	1	2	3
1. Duygusal Zekâ	1.00		
2. Kötü Niyetli Yönetim Algılaması	-0.165**	1.00	
3. Bağlamsal Performans	0.152**	-0.114*	1.00
4. Görev Performansı	0.167**	-0.264**	0.575**

\*\* p<0.01, \* p<0.05

Yukarıdaki tablo incelendiğinde, duygusal zekâ ile bağlamsal ve görev performansı arasında anlamlı pozitif yönlü bir ilişki olduğu, kötü niyetli yönetim ile de bağlamsal ve görev performansı arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İki performans arasında ise pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır. Bir başka negatif yönlü ilişki ise duygusal zekâ ile kötü niyetli yönetim algılaması arasındadır. Belirlenmiş olan anlamlı ilişkilerin gücüne baktığımızda görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkinin “çok az güçlü”, diğerlerinin ise “çok zayıf” ve “zayıf” aralığına yer aldıkları görülmektedir (Nakip, 2013).

### 7.4. Aracılık Etkisine İlişkin Bulgular

Aracılık rolüne ilişkin analiz Baron ve Kenny’nin yöntemi esas alınarak yapılmıştır. Baron ve Kenny (1986) aracılık etkisini test etmek için 4 temel şart bulunduğunu belirtmektedir:

- Bağımsız değişken aracı değişkenle anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır
- Bağımsız değişken bağımlı değişkenle anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır,
- Aracı değişken bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişki bulunmalıdır,

- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi, aracı değişken devreye girdiğinde azalmalı ya da tamamen ortadan kalkmalıdır. Bu etkinin tamamen ortadan kalkması **tam aracılık** ilişkisinin; tamamen ortadan kalkmaması ise **kısmi aracılık** ilişkisinin yani başka aracı değişkenlerinde varlığına işaret etmektedir.

Yukarıdaki Tablo 2’de yer alan korelasyon matrisine göre, araştırmaya konu olan tüm değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunmaktadır. Dolayısıyla aracılık etkisi analizi için değişkenler arasındaki ilişki şartları sağlanmaktadır. Analizin yapılabilmesi için ayrıca değişkenler arasında anlamlı bir açıklama düzeyinin de bulunması gerekmektedir. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkenleri açıklama düzeyi Tablo 6 ve Tablo 7’de birinci satırlarda gösterilmiştir. Bağımsız değişkenin aracı değişkeni açıklama düzeyi de aşağıdaki Tablo 3’te yer alan regresyon analizinde gösterilmiştir.

**Tablo 3: Kötü Niyetli Yönetim-Duygusal Zekâ Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
Kötü Niyetli Yönetim Algılaması	-0,165	0,027	0,024	-0,165	8,981	2,997	0,003

Bağımlı değişken: Duygusal Zekâ

Elde edilen sonuçlara bakıldığında bağımsız değişkenin aracı değişkeni anlamlı bir şekilde açıkladığı görülmektedir (Düz. R<sup>2</sup>= 0,024)

Aracılık analizi yapabilmek için gerekli bir diğer koşul ise aracı değişkenin bağımlı değişkenleri anlamlı bir şekilde açıklamasıdır. Bununla ilgili olarak yapılan regresyon analizlerinin sonuçları Tablo 4 ve 5’te gösterilmiştir.

**Tablo 4: Duygusal Zekâ-Görev Performansı Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
Duygusal Zekâ	-0,167	0,027	0,025	-0,167	9,150	3,025	0,003

Bağımlı Değişken: Görev performansı

**Tablo 5: Duygusal Zekâ-Bağlamsal Performans Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
Duygusal Zekâ	-0,152	0,023	0,020	-0,152	7,592	2,755	0,006

Bağımlı Değişken: Bağlamsal performans

Araştırmada aracı değişken olan duygusal zekânın görev ve bağlamsal performansı anlamlı bir şekilde açıkladığı elde edilen sonuçlardan anlaşılmaktadır.

Şartların sağlanması ardından araştırma hipotezlerini test etmek üzere yapılan aracılık analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 6 ve 7 de görülmektedir.

**Tablo 6: Duygusal Zekânın Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları**

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Kötü Niyetli Yönetim Algılaması	-0.114	0.013	0.010	-0.114	4.619	-2.149	0.032
2	Kötü Niyetli Yönetim Algılaması ve Duygusal Zekâ	0.113	0.023	0.021	0.153	8.327	2.886	0.004

Bağımlı Değişken: Bağlamsal Performans

Elde edilen sonuçlara göre, duygusal zekâ, kötü niyetli yönetimin bağlamsal performans üzerindeki etkisinde anlamlı tam aracılık etkisine sahiptir. Yani, duygusal zekâ kötü niyetli yönetimin bağlamsal performans üzerindeki olumsuz etkisini yok etmektedir.

**Tablo 7: Duygusal Zekânın Aracılık Rolüne İlişkin Analiz Sonuçları**

Eşitlikler	Değişkenler	R	R <sup>2</sup>	Düz. R <sup>2</sup>	Beta	F	t	Anlamlılık
1	Kötü Niyetli Yönetim Algılaması	-0.264	0.069	0.067	-0.264	26.065	-5.105	0.00
2	Kötü Niyetli Yönetim Algılaması ve Duygusal Zekâ	0.292	0.085	0.080	-0.243 0.128	16.235	-4.666 2.455	0.004

Bağımlı Değişken: Görev Performansı

Elde edilen sonuçlara göre, duygusal zekâ, kötü niyetli yönetimin görev performansı üzerindeki etkisinde anlamlı bir kısmi aracılık etkisine sahiptir. Olumsuz etkiyi azaltıcı bir etki oluşturmaktadır.

## 8. Tartışma ve Sonuç

Örgütlerde çalışan bireylerin kötü niyetli yönetim algılamasının onların performansları üzerindeki etkisini ve duygusal zekânın aracılık rolünü ele alan bu çalışmada geliştirilen iki hipotez de kabul edilmiştir. Duygusal zekâ kötü niyetli yönetimin çalışanların performansları üzerindeki olumsuz etkisini azaltmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek olan çalışanlar, kötü niyetli bir yönetici tarafından yönetilse de sahip oldukları duygusal zekâ sayesinde maruz kaldıkları olumsuzluklardan kısmen veya tamamen kurtulabilmektedir. Araştırmada, bu hipotezlerin kabulü ile birlikte ayrıca dört farklı bulgu da elde edilmiştir. Birincisi, kötü niyetli yönetim algılamasının çalışanların performansları ile anlamlı ve negatif yönlü ilişkili olmasıdır. Özellikle de görev performansı ile negatif yönlü ilişkinin bağlamsal performansla oranla daha yüksek olması dikkat çekicidir. Buradan, kötü niyetli yönetim algılamasına sahip çalışanların öncelikle örgütteki görevlerini aksattıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bağlamsal performanslarını daha geç veya sonra aksatmalarının nedeni, bu performansın sadece yöneticiyle ilgili olmayıp iş arkadaşları ile de ilgili olması olabilir. Yöneticisine kızan çalışan öncelikle görevini yerine getirirken gösterdiği performansı azaltmaktadır. Örgütüne ya da iş arkadaşlarına katkı sağlayıcı nitelikteki pozitif davranışlara devam ediyor olabilir. Çünkü kızgınlığı yöneticisine yöneliktir. Çalışmadan çıkarılacak ikinci sonuç, duygusal zekânın her iki performansla da pozitif yönlü anlamlı bir ilişkiye sahip olmasıdır. Bireylerin duygusal zekâları arttıkça performansları da artmaktadır. Bu sonuç literatürle uyumlu ve beklenen bir sonuçtur. Üçüncü sonuç, duygusal zekâ ile kötü niyetli yönetim algılaması arasındaki negatif yönlü ilişkidir. Bireylerin duygusal zekâları arttıkça

yöneticilerine ilişkin kötü niyetlilik algılaması da azalmaktadır. Duygusal zekâsı yüksek bir örgüt çalışanı yöneticisinden olumsuz bir davranış görse bile onunla empati kurmakta, yöneticisinin ağır bir sorumluluk altında olduğunu, zaman ve rekabet baskısı altında bulunduğunu, yüksek düzeyde strese maruz kaldığını düşünmekte ve onu hoş görmektedir. Ayrıca duygularını yöneterek maruz kaldığı olumsuz davranışların kendini olumsuz duygulara sürüklemesine engel olmakta ve pozitif duygular içerisinde kalmaya devam etmektedir. Çalışmadan çıkarılacak dördüncü sonuç, bağlamsal performans ile görev performansı arasındaki pozitif yönlü ilişkidir. Bu beklenen bir sonuçtur. Göreviyle ilgili performans sergileyen çalışanların bağlamsal performans sergilemeleri doğaldır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular kötü niyetli yönetimin hem görev hem de bağlamsal performansı azalttığını göstermektedir. Yöneticiler örgütlerin başarısında çok önemli bir role sahiptir. Bu yüzden tüm örgüt çalışanlarını olumlu veya olumsuz şekilde etkileyebilecek konumda olan yöneticinin özenle seçilmesi, kötü niyetli yönetim eğilimleri bulunan adayların belirlenmeye çalışılarak elenmesi gerekir. Yönetici seçiminde özen gösterilse de, görülemeyecek durumlardan dolayı kötü niyetli yönetim anlayışına sahip yöneticiler alınarak yönetim kademelerinde görevlendirilebilir. Böyle bir durumda örgütlerde uygulanması gereken hizmet içi eğitimlerle yöneticinin olumsuz nitelikteki davranışları değiştirilmeye çalışılmalıdır. Eğitim programlarıyla gösterilen tüm gayretlere rağmen bazı yöneticiler davranışlarında değişiklik göstermeyebilir. Bu durumda, yöneticilerin çalışanlara kötü davranma özgürlükleri olmamalı, gerek şikâyet sistemleriyle, gerekse üst yöneticilerin kontrolleriyle olumsuz durumlar belirlenmeli ve yönetici uyarılmalıdır. Uyarılara rağmen kötü niyetli yönetim anlayışına devam eden yöneticiler ise görevlerinden uzaklaştırılmalıdır.

Bu araştırmada elde edilen bulgular paralelinde önemi vurgulanan ikinci konu duygusal zekâdır. Duygusal zekâsı yüksek çalışanlar kötü niyetli yönetime maruz kalsalar bile bu durumdan etkilenmemekte ve yüksek performans göstermeye devam etmektedir. Bu yüzden örgüt çalışanlarının duygusal zekâlarını geliştirecek tarzda eğitim programlarının düzenlenmesi örgüte büyük katkılar sağlayabilir.

### **Yeni Çalışmalar İçin Öneriler**

Yeni çalışmalar için temel öneri, bu modelin sanayi çalışanlarına, yöneticilere ve diğer meslek gruplarındaki çalışanlara ayrı ayrı uygulanmasıdır. Karşılaştırmalı olarak farklı şehirlerde de çalışmalar yapılabilir. Yöneticileri kötü niyetli davranmaya yönlendiren sebeplerin bulunmasına yönelik bir çalışma anlamlı sonuçlar sağlayabilir. Ayrıca kötü niyetli yönetim konusu, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık, işten ayrılma niyeti, saldırganlık, tükenme ve enerji yönetimi gibi konularla birlikte ele alınırsa anlamlı sonuçlara ulaşılabilir.

## Kaynakça

- Arıcıoğlu, M. (2002). Yönetmel Başarının Deęerlemedesinde Duygusal Zekânın Kullanımı: Öğrenci Yurdu Yöneticileri Bağlamında Bir Araştırma, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 4, 26-42.
- Aryee, S., Sun, L.Y., Chen, Z.X.G. ve Debrah, Y.A. (2008). Abusive Supervision and Contextual Performance: The Mediating Role of Emotional Exhaustion and The Moderating Role of Work Unit Structure, *Management and Organization Review*, 4, 393-411.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, *Finans Politik Ve Ekonomik Yorumlar*, 44(511), 55-74.
- Burton, J.P., Hoobler, J.M. ve Scheuer M. L., (2012). Supervisor Workplace Stress and Abusive Supervision: The Buffering Effect of Exercise, *Journal of Business and Psychology*, 27, 271-279.
- Canbulat, S. (2007). *Duygusal Zekâ'nın Çalışanların İş Doyumları Üzerindeki Etkisinin Araştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı.
- Cherniss, C. (2002). Emotional Intelligence and the Good Community, *American Journal of Community Psychology*, 30(1), 1-12.
- Christian, M. S., Garza, Adela S. ve Slaughter, J. E. (2011). Work Engagement: A Quantitative Review and Test of Its Relations with Task and Contextual Performance, *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cooper, R. K. (2000). *Liderlikte Duygusal Zekâ*. (B. Sancar, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Deluga, R.J. ve Perry, J.T. (1994). The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader Member Exchanges, *Group and Organization Studies*, 19(1), 67-86.
- Devonish, D. ve Greenidge, D. (2010). The Effect of Organizational Justice on Contextual Performance, Counterproductive Work Behaviours and Task Performance: Investigating the Moderating Role of Ability-Based Emotional Intelligence. *International Journal of Selection and Assessment*. 18(1), 75-86.

- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü ve Önemi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. *Manisa Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Ergin, E. (2000). *Üniversite Öğrencilerinin Sahip Oldukları Duygusal Zekâ Düzeyi ile 16 Kişilik Özelliği Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Uzmanlık Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Goleman, D. (2000). *İşbaşında Duygusal Zekâ*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2001). *Duygusal Zekâ Neden IQ' Dan Daha Önemlidir?*, (B. Seçkin Yüksel, Çev.), İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goodman, S.A. ve Svyantek, D.J. (1999). Person–Organization Fit and Contextual Performance: Do Shared Values Matter, *Journal of Vocational Behaviour*, 55, 254-275.
- Guidice, R.M. ve Mero, N.P. (2012). Hedging Their Bets: A Longitudinal Study of the Trade-offs Between Task and Contextual Performance in a Sales Organization, *Journal of Personal Selling and Sales Management*. 32(4), 451-472.
- Harris, K.J., Harvey, P., Harris, R.B. ve Cast, M. (2013). An Investigation of Abusive Supervision, Vicarious Abusive Supervision, and Their Joint Impacts. *Journal of Social Psychology*, 153(1), 38-50.
- Harris, K.J., Kacmar, K.M. ve Zivnuska, S. (2007). An Investigation of Abusive Supervision as a Predictor of Performance and the Meaning of Work as a Moderator of the Relationship. *The Leadership Quarterly*, 18, 264-280.
- Harvey, P., Stoner, J., Hochwarter, W. ve Kacmar, C. (2007). Coping With Abusive Supervision: The Neutralizing Effects of Ingratiation and Positive Affect on Negative Employee Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 18, 264-280.
- Jawahar, I.M. ve Ferris, G.R. (2011). Longitudinal Investigation of Task and Contextual Performance Influences on Promotability Judgments. *Human Performance*, 24(3), 251-269.
- Johnson, P.R. (1999). Organizational Benefits of Having Emotionally Intelligent Managers and Employees, *Journal of Workplace Learning*, 11(3), 84-97.
- Kirby, S.L. (2002). Is Emotional Intelligence an Advantage? An Exploration of the Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance, *Journal of Social Psychology*, 142(1), 133-144.



- Klein, H.J. ve Kim, J.S. (1998). A Field Study of The Influence of Situational Constraints, Leader-Member Exchange, and Goal Commitment on Performance, *Academy of Management Journal*, 41(1), 88-95.
- Kurtuluş, K. (1998). *Pazarlama Araştırmaları*, 6. Baskı, İstanbul: Avcıol Basım-Yayım.
- Law, K.S., Wong, C. ve Song, L.J. (2000). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies, *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Lam, L.T. ve Kirby, S.L. (2002). Is Emotional Intelligence An Advantage? An Exploration of The Impact of Emotional and General Intelligence on Individual Performance, *Journal of Social Psychology*, 142, 133-143.
- Liu, D., Liao, H. ve Loi, R. (2010). An Investigation of the Cascading Impact of Abusive Supervision on Creativity, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, Montreal, Canada, 1-6.
- Liu, D., Liao, H. ve Loi, R. (2012). The Dark Side of Leadership: A Three-Level Investigating of The Cascading Effect of Abusive supervision on Employee Creativity, *Academy of Management Journal*, 55(5), 1187-1212.
- Lopes, P., Grewal, D. ve Kadis, J. (2006). Evidence That Emotional Intelligence Is Related to Job Performance and Affect and Attitudes at Work, *Psicothema*, 18, 132-138.
- Moon, S.M. (1998). Personal and Social Talents, *Phi Delta Kappan*, 79(10), 743-758.
- Motowidlo, S.J. (2000). Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior In Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 10(1), 115-126.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlamada Araştırma Teknikleri*, 3. Basım, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Onay, M. (2011). Çalışanın Sahip Olduğu Duygusal Zekâsının ve Duygusal Emeğinin, Görev Performansı ve Bağlamsal Performans Üzerindeki Etkisi, *Ege Akademik Bakış*, 11(4), 587-600.
- Palanski, M., Avey, J.B. ve Jiraporn N. (2013). The Effects of Ethical Leadership and Abusive Supervision on Job Search Behaviors in the Turnover Process, *Journal of Business Ethics*, 1-12.

- Pophal, G. (1998). Plays Well With Others, *Credit Union Management*, 21(5), 52-67.
- Salovey, P. ve Mayer, J.D. (1990). Emotional Intelligence, *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211.
- Smith, C.A., Organ, D.W. ve Near, J.P. (1983). Organizational Citizenship Behavior: It's Nature and Antecedents, *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Sojka, J.Z. (2002). Enhancing the Emotional Intelligence of Salespeople, *American Journal of Business*, 17(1), 43-51.
- Sosik, J. ve Megerian, L.E. (1999). Understanding Leader Emotional Intelligence and Performance: The Role of Self-Other Agreement on Transformational Leadership Perceptions, *Group and Organization Management*, 24, 367-90.
- Tepper, B.J., Carr, J.C., Breaux, D.M., Geider, S., Hu, C. ve Hua, W. (2009). Abusive Supervision, Intentions to Quit, and Employees' Workplace Deviance: A Power/Dependence Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 109, 156-167.
- Thau, S., Bennett, R.J., Mitchell, M.S. ve Marrs, M.B. (2009). How Management Style Moderates The Relationship Between Abusive Supervision and Workplace Deviance: An Uncertainty Management Theory Perspective, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 79-92.
- Tombczak, V.M. (2010). *The Impact of Emotional Intelligence on Substance Abuse and Delinquency in a College Sample: The Comparison of Emotional Intelligence Traits versus Abilities*, Submitted In Partial Fulfilment of the Requirements for the Degree of Doctor of Philosophy In The Department of Psychology In The Graduate School of The University of Alabama.
- Wei, F. ve Si, S. (2013). Tit For Tat? Abusive Supervision and Counterproductive Work Behaviors: The Moderating Effects of Locus of Control and Perceived Mobility, *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 281-296.
- Werner, J.M. (2000). Implications of OCB and Contextual Performance for Human Resource Management, *Human Resource Management Review*, 10(1), 3-24.
- Wong, C. ve Law, K.S. (2002). The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study, *The Leadership Quarterly*, 13, 243-274.