



## Örgütsel Sapma Davranışının Kontrolünde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma

Mahmut Demir\*

**ÖZET:** Bu çalışmanın amacı, konaklama işletmelerinde duygusal zeka yetenek ve yeterliliklerinin örgütsel sapma davranışlarının kontrolündeki etkilerini ortaya koymaktır. Bu amaçla, Muğla Bölgesinde beş yıldızlı otellerde 289 işgörene yönelik bir anket uygulanmıştır. Anket soruları Hollinger ve Clark (1982) ile Lawrence ve Robinson'un (2007) çalışmalarından oluşturulmuştur. Veriler işgörenlerle yüzyüze görüşme yapılarak anket yardımıyla toplanmıştır. Veriler faktör analizi ve regresyon analizleri ile test edilmiştir. Örgütsel sapma ölçeğinde toplam varyansı açıklama oranı 0,78; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 0,717 ve güvenilirlik analizinde ölçeğin Cronbach's alpha değeri, 84 düzeyindedir. Sonuçta örgütsel sapma davranışının kontrolünde duygusal zekanın pozitif etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** Örgütsel Sapma, Duygusal Zeka, İşgören, Konaklama İşletmeleri

### The Role of Emotional Intelligence on The Control of Organizational Deviance: A Survey in The Hospitality Enterprises

**ABSTRACT:** The purpose of this study is to determine the ability and competencies of Emotional Intelligence on the control of organizational deviance in hospitality enterprises. Therefore, in this research the questionnaire was applied to 289 persons working in five-star hotels in Muğla Region. Questionnaire was conducted from the studies of Hollinger & Clark (1982) and Lawrence & Robinson (2007). Data were gathered from hotel employees with the help of a questionnaire which is conducted face to face. Data was tested with factor analysis and regression analysis on SPSS. Total variance explained in the organizational deviance scale was 0,78; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) sampling value was 0,717 and Cronbach's alpha value was 0,84. As a result, emotional intelligence has positive effects on the control of organizational deviance.

**Key Words:** Organizational Deviance, Emotional Intelligence, Employee, Hospitality Enterprises

### GİRİŞ

Örgütler görevlerini yerine getirirken aynı zamanda yaşamlarını sürdürebilmeleri için değişmek, gelişmek ve bu değişime uyum sağlamak durumundadır. Sosyo-ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik vb. değişim ve gelişimlerden kaçınması mümkün olmayan örgütler, içsel ve dışsal baskılara karşı uyum sağlamak ya da bir tepki göstermek gereği hissetmektedir. Öyle ki, bazı durumlarda uyum sağlamak yerine tepki göstermek doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak bu tepkiler zaman zaman belirlenmiş kurallar ve normların dışına çıkabilmekte ve örgütsel düzeyde farklı boyutlara ulaşabilmektedir.

Yaşanan değişim ve gelişmelere rağmen geçmişte var olan ve gelecekte de varlığından söz edilecek kavramlardan birisi de örgütsel sapma davranışıdır. Toplumlara, kültürlere, örgütlere göre farklı anlam taşıyan sapma kavramı oldukça geniş kapsamlı ve karmaşık bir yapıya sahiptir ki, pek çok sosyal bilimci tarafından sapma, sapkın, sapmış gibi farklı kavramlar birbirinin yerine kullanılmaktadır. Yapılan araştırmalarda (Bennett ve Robinson 2003; Aquino, Galperin ve Bennett, 2004; Lawrence ve Robinson, 2007; Vardi ve Wiener, 1996; O'Leary-Kelly, Griffin ve Glew, 1996; Baron ve Neuman, 1996; Spector ve Fox, 2002; Hollinger ve Clark, 1982) bu tür davranışlar; normal dışı davranışlar, işyeri sapma davranışı, işgören uyumsuzluğu, anti-sosyal davranış, işgören davranış bozukluğu, işsiz

\* Yard. Doç.Dr. Muğla Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu

davranış, olumsuz davranış, kötü davranış, örgütsel sapma, örgütsel düzen bozma, zararlı ve tehlikeli davranış olarak farklı şekillerde kullanılmıştır.

Davranışların oluşmasına neden olan temel faktör duygulardır. Öyle ki, duygular, insanların sosyal ve çalışma yaşamlarında tutum ve davranışlarına, hareketlerine ve birbiriyle olan ilişkilerine yön verebilmektedir. Örgütsel düzeyde bireylerin birbirine yansıttıkları duygular; mutluluk, sevinç, üzüntü, karamsarlık, kızgınlık, şaşkınlık, hiddet, merak, kıskançlık, hırs, sevgi, kin, nefret, sevgisizlik, çekememezlik, anlayış, hoşgörü vb. kavramlar ya da bunların karşıtı olan şeyler duygu kapsamında değerlendirilmekte ve ilişkiler üzerinde farklı etkiler yaratmaktadır.

Örgütsel sapma davranışının duygusal zeka yetenekleri ile kontrol edilmesi ve yönetilmesi, büyük ölçüde duyguların insan ilişkilerindeki gücüne bağlıdır. Bu kapsamda gerek yönetenlerin gerekse yönetilenlerin duygusal zeka yeteneklerinin düzeyi oldukça fazla önem taşımaktadır.

### **ÇALIŞMANIN ÖNEMİ VE AMACI**

Özellikle 2000'li yılların başlarından itibaren hizmet sektöründe, insana verilen önemin artmasıyla başlayan, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş süreci, yeni yönetim anlayışlarındaki gelişmeler ve farklılaşmalarla birlikte duyguların örgütsel çalışmalarda yerinin ve öneminin daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Duygusal zeka özellikleri, hem yöneticilerin hem de işgörenlerin karşılıklı olarak etkileşimi, başarıyı değerlendirme, kariyer gelişimi ve planlaması, güdüleme, eğitim vb. gibi pek çok konuda belirleyici ve önemli birer ölçüt olarak kullanılmaktadır (Demir ve Demir, 2009).

Duygusal zekaya sahip yöneticilerin iyi bir çalışma ortamı yaratarak bu alandaki yetkinliklerini gösterme ve çevrelerine örnek oluşturma konusunda daha fazla örgütsel başarı elde etmeleri mümkündür. Çünkü örgütsel başarı, duygusal zeka alanındaki belirli yetkinlik ve becerilerin kullanılmasının ve geliştirilmesinin doğal bir sonucudur. Duygusal zeka, verilen kararlar üzerinde büyük rol oynaması nedeniyle örgütlerin çalışma ortamı, faaliyetleri, başarıları ve işgörenlerin davranışlarında güçlü ve olumlu bir etkiye sahiptir.

Çalışmanın temel amacı konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimini ve buna bağlı olarak işletme çıktılarını etkileyen, aynı zamanda çalışma yaşamı kalitesinin yükseltilmesi açısından büyük önem taşıyan örgütsel sapma davranışları üzerinde duygusal zeka yeteneklerinin etkisini ortaya koymaktır.

### **KURAMSAL ÇERÇEVE**

#### ***Örgütsel Sapma Davranışı***

Örgütlerde kurumsal kültürün belirlediği iş ve işletmeye ilişkin kurallar, değerler, normlar ile toplumsal kültürün oluşturduğu örf, adet, gelenek-göreneklere ve yasal düzenlemelere uymayan davranışlar sapma olarak değerlendirilmektedir.

İşletmelerde birimlerin ve işgörenlerin faaliyet ve işleyişini etkileyen örgütsel sapma davranışı, örgüte ve/veya örgüt üyelerine zarar verebilecek işten kaçma, görevi kötüye kullanma, fiziksel saldırganlık, sözlü saldırı (hakaret), sabotaj, hırsızlık vb. her türlü davranışı kapsamaktadır (Spector ve Fox, 2002: 271). Bununla birlikte, yalan söylemek, iş yavaşlatma, taciz, kumar, itaatsizlik, şiddet uygulama (Applebaum, Kyle ve Lay 2005; Liao, Joshi ve Chuang, 2004; Kidwell ve Martin, 2005) gibi pek çok konu örgütsel sapma içinde yer alabilen kavramlardır. Bu davranışların bir kısmı doğrudan örgüte yönelik olurken bir kısmı da örgüt üyelerine yapılarak dolaylı olarak örgüt hedef alınmaktadır.

Örgüt üyelerinin, bilinçli bir şekilde yazılı ve/veya sözlü olarak, yerleşik normlara karşı çıkararak örgütün diğer çalışanlarına, varlıklarına zarar veren veya verme gücüne sahip olan (Arbak, Özmen ve Saatçioğlu, 2004:14; Spector ve Fox, 2002: 272) ya da örgütsel değerlerin tümünün durumlarını, çıktılarını ve etkileşimlerini tehdit eden her türlü davranışı sapma (Bennett ve Robinson 2003: 250; Aquino vd.,2004) olarak açıklamak mümkündür.

Lawrence ve Robinson (2007), örgütsel sapma davranışını, aynı zamanda örgüt üyelerinin rutin faaliyetlerin işleyişini engellemek üzere yaptığı kasıtlı davranışlar olarak açıklarken Vardi ve Wiener (1996) de benzer bir tanımlama yaparak örgütsel hedeflere yönelik faaliyetlerin engellenmesi olarak belirtmişlerdir.

Örgütsel etkenlerden kaynaklanan, örgüt içinden veya dışından zarar vermek veya yıkmak amacı ile yapılan, doğrudan örgüte yönelik olarak fiziksel saldırı, tehdit, taciz vb. (O'Leary-Kelly vd., 1996) şeklindeki örgütsel sapma davranışının çok sık görülmesi durumunda işletmelere olumsuz etkilerinin yüksek olacağı da bilinen bir sosyal problemdir. Bu durumda sapmanın temelinde yatan etkenlerin ne olduğunun anlaşılması gereklidir (Lawrence ve Robinson, 2007).

Örgütsel sapma davranışları ile ilgili olarak yapılan tanımlarda iki temel ayırım bulunmaktadır; bunlardan birincisi şiddet ve saldırgan davranışları birbirinden ayıran yaklaşım diğeri ise, bu iki kavramı birbirinden ayrı görmeyen yaklaşımdır. Bazı araştırmacılara göre, şiddet, saldırgan davranışların bir türü olarak görülmektedir (Özdevecioğlu, 2003).

Örgütsel sapma davranışları çalışma yaşamında çok farklı şekillerde görülebilmektedir. Arnold H. Buss 1961 yılında "The Psychology of Aggression" isimli çalışmasında saldırgan davranışları, sözlü-fiziksel, doğrudan-dolaylı ve aktif-pasif olmak üzere üç grupta incelemiştir (Baron ve Neuman, 1996:163). Yazılı kaynaklarda ilk kez Buss tarafından kullanıldığı görülen sapma davranışı sonraki dönemlerde Paul Spector tarafından (1975 ve 1978) örgüte zarar verecek davranışlar olarak "saldırganlık" kavramı kullanılmıştır (Spector ve Fox, 2002: 272). Bunu, örgütsel sapmayı iki boyutta inceleyen Hollinger ve Clark (1982) izlemiştir. Bu boyutları örgüte yönelik davranışlar ve üretime yönelik davranışlar şeklinde inceleyen araştırmacı, her iki boyutta da zarar verici eylemlerden söz etmektedir. Hollinger ve Clark'ın öngördüğü bu iki boyutta "üretim", "politik", "kişisel" ve "mülkiyet" sapsması grupları yer almaktadır.

Puffer (1987), itaatsizlik olarak ele aldığı iş dışındaki davranışların örgütsel faaliyetleri olumsuz etkilediğini belirtirken bunları örgüte, çalışanlara ya da iş ortaklarına (tedarikçiler vb) verilen gerçek dışı sözler, üretim ve hizmet gecikmesi, işe geç gelme, örgüt ve çalışanlar hakkındaki şikayet ve dedikodular şeklinde açıklamaktadır. Mantell (1994:7) sapma davranışlarını "saldırgan" olarak gizli, açık ve tehlikeli davranışlar olmak üzere yine üç grupta incelemiştir ve bu tür davranışların boyutlarını ortaya koymuştur. Baron ve Neuman (1996:162) saldırgan davranış türlerini üç şekilde sınıflandırarak, birincisinde, örgüt içi iletişimin söylenti, dedikodu, kötü sözler söyleme şeklinde ilişkilerin kesilmesi, ikincisinde amaçlara ulaşılmasını engelleme şeklinde saldırgan davranışlar ve üçüncüsünde ise açık bir şekilde saldırgan davranışlar olduğunu belirtmektedir.

Robinson ve Bennett (1995), kalite ve miktar açısından üretime verilen zararlar olarak incelediği örgütsel sapma davranışını işletmede araç, gereç, malzeme vb. her türlü ekipmana zarar verici eylemler ile onların çalınması, örgütün diğer üyelerine söylenen kötü sözler, dedikodu, onur kırıcı söz ve davranışlar, politik davranışlar, taciz, kaba davranış, tahrip edici vb. eylemler olarak ifade etmektedir. Bunlara ayrımcılık, sabotaj, yalan söyleme, intikam alma ve ispiyonlama gibi eylemleri de dahil ederek anti-sosyal davranışlar olarak ele alan Giacalone ve Greenberg (1997), eylemlerin üretimden çok, örgüt üyeleri ile ekipmana verilen zarar üzerinde durmuştur.

Bu tür davranışlar işe devamsızlık, düşük iş kalitesi, müşteri memnuniyetsizliği, güdüleme engelleri vb. örgütü ve örgütsel başarıyı olumsuz olarak etkilemektedir (Sackett, 2002; Gruys ve Sackett, 2003; Griffin vd., 1998). Türü veya kaynağı ne olursa olsun, örgüte zarar verecek davranışlar etkin şekilde yönetilemediğinde maddi ve manevi kayıplarla sonuçlanabilir (Özdevecioğlu ve Aksoy, 2005).

Örgütsel sapma davranışının işletmelere işgücü maliyetinin yanı sıra üretim, yenileme, tamir ve tadilat, sigorta ve prim ödemeleri vb. pek çok farklı kalemden mali yük getirdiği bilinmektedir (Blau, 2006). ABD'de Fortune dergisinin 500 işletme üzerinde yaptığı bir araştırmada cinsel taciz olayı nedeniyle oluşan işe devamsızlık, işgören verimliliğinin düşmesi, yüksek işgücü devrinin işletme başına yıllık maliyeti ortalama 6 milyon \$ (Porath ve Pearson, 2004) olarak gerçekleştiği açıklanmaktadır. Diğer yandan bir başka çalışmada şiddet uygulamalarının işletmelere maliyetinin 4,2 milyon \$, hırsızlığın 200 milyon \$ (Bennett ve Robinson, 2003, 247) olduğu ifade edilmektedir.

### ***Duygusal Zeka***

Duygusal zeka, insanların hem kişisel ilişkilerinde hem de çalışma yaşamında öncelikle kendi duygularının farkına vararak diğerlerinin hissettiklerini algılayabilme, tanımlayabilme, duygularını kullanarak güdüleyebilme ve yönlendirebilme kapasitesi olarak açıklanabilir. Sosyal yaşamda olduğu kadar çalışma yaşamında da oldukça önemli olan insan ilişkileri karşılıklı olarak duyguların anlaşılması, kullanılması ve yönetilmesine göre olumlu ya da olumsuz olabilmektedir.

Duygusal zeka, bireyin çevresel faktörlerin etkilerine ve bu nedenle oluşan isteklere cevap verebilmek için başarılı olma yetisinde duygusal ve sosyal yeteneklerin bir bütün olarak kullanılması (Bar-On, 2005; Freedman ve Everett 2004), diğer bir deyişle, kendisinin ve başkalarının duygularının farkında olup (Goleman, 1995: 51) sorunların çözümünde davranışlarını kontrol ederek, bunları ayırt edebilmek ve başarıya ulaşmak için insanlarla iyi ilişkiler kurma ve bu süreçten elde ettiği bilgiyi düşünce ve eyleminde etkin bir şekilde kullanabilme yetenek ve yeterliliklerdir (Salovey ve Mayer, 1990).

Örgütlerde duygusal zeka hem bireylerin, hem de kurumların gelişme ve başarılarına katkıda bulunmakta, karar alma, liderlik, stratejik ve teknik planlama, insan kaynaklarının temini, eğitimi ve işletmede tutulması, kariyer planlama, etkin iletişim, yüksek performans, güvenilir ilişkiler ve ekip çalışması, müşteri sadakati ve değişim, gelişim, yenilik, iş doyumu, çalışma yaşamı kalitesinin iyileştirilmesi, örgütsel davranışın normalliğinin sürdürülmesi gibi birçok konu üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Cooper ve Sawaf 1996; 2003; Goleman 2000; Orioli ve Cooper 2005; Suliman ve Al-Shaikh, 2007; Weisinger, 1998:14). İş dünyasında birçok alanda etkin bir şekilde kullanılır duruma gelen duygusal zeka yalnızca amaç olmakla kalmamış aynı zamanda uygulamalarda bir araç şeklini almıştır.

Bir kişinin kendi duygularını tanıması ve yönetebilmesi, başkalarının duygularını anlaması açısından önemli bir yeterlilik ve yetenek sahibi olduğunun göstergesidir. Özellikle yönetici konumunda bulunanlar, çalışanların istek ve beklentilerini karşılamada, daha duyarlı ve güvene dayalı ilişkiler kurulmasında, onların örgütsel hedeflere yönltilmesinde duygusal yeterliliklerini kullanarak başarılı olabilmektedir. Yöneticiler, duygusal zeka kullanımının sağladığı avantajla düşüncelerini açık ve doğrudan dile getirmekte, hem kendilerini hem de işgörenleri ve müşterilerini istenilen sonuca doğru rahat bir biçimde yönlendirebilmektedir. Duygusal zeka kullanımı, olumsuz koşullarda bile olumlu düşünme tarzını koruyarak yüksek güdüleme ve olumlu enerji sağlamakta ve örgütsel çatışmaları en aza indirerek bireylerin sapma davranışlarını önleyebilmektedir.

Örgüt üyelerinin olumlu duygulara sahip olmasının, işgörenlerin güçlendirme, verimliliğinin artması, iş doyumu, stres ve işgücü devrinin düşmesine neden olurken olumsuz duyguların işgücü devrini yükseltme, düşük verimlilik ve işyerinde davranış bozukluğu olarak sapmalar (Harvey ve Dasborough, 2006), iş yavaşlatma, işe devamsızlık (Lawrence ve Robinson, 2007) şeklinde etkilemektedir. Bu tür duygusal durumlar davranışsal, güdüsel ve psikolojik sonuçların oluşmasına neden olmaktadır (Harvey ve Dasborough, 2006).

İşletmelerde duygusal zekasını kullanan çalışanlar ve yöneticilerin daha başarılı oldukları bir gerçektir. Çünkü bu özelliklere sahip kişilerin insan ilişkilerinin daha iyi olması, hem kendi duygularını tanıma ve yönetebilme hem de başkalarının duygularına, istek ve gereksinimlerine duyarlılık göstermesine olanak sağlamaktadır.

### ***Örgütsel Sapma Davranışı – Duygusal Zeka İlişkisi***

Duygusal zeka üzerine yapılan çalışmalar genellikle duygusal zeka düzeyinin yükseltilmesi konusu üzerine yoğunlaşmıştır. Örgüt içinde yer alan bireylerin duygusal zeka düzeyleri geliştirilerek çalışma yaşamı kalitesinin yükseltilmesi durumunda, buna bağlı olarak örgütsel sapma davranışının şiddeti ve sayısal anlamda etkisinin azaltılabildiği söz konusu olabilmektedir (Brockert ve Braun, 2000). Diğer taraftan, duygusal zekanın bazı bireylerde gözlenen açık ya da gizli sapma davranışlarının ortadan kaldırılmasında da etkili olabileceği (Brackett vd., 2003) belirtilmektedir.

Saldırganlık, öfke, korku gibi olumsuz duygularla yoğunlaşan bireyin düşünmesi ve bir işe odaklanması oldukça güçleşmektedir. Bu da örgüte ait olmayı zorlaştırmakta hatta bazı durumlarda imkansız hale getirebilmektedir (Harvey ve Dasborough, 2006). Duyguların etkin bir şekilde kullanılamaması ve yönetilememesi nedeniyle oluşan

sorunların insan beynini meşgul etmesi dikkatin ve enerjinin yaşanan sapma davranışlarına yönelmesine neden olurken gerek kişisel gerekse örgütsel boyutta zarar verebilecek sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Genel olarak sapma davranışının nedenlerinden birisi de bireyin istediği bir şeyin kendinden kaynaklanmayan nedenlerle engellenmesidir. İsteklerin engellenmesi, öfkeye, öfke saldırganlığa ve sonuçta sapma davranışına dönüşebilmektedir. Bu tür algılamaların temelinde, çoğunlukla iletişim eksikliğinden kaynaklanan bir durum olduğu görülmektedir. Duygusal zeka yetenekleri güçlü olan bireylerin empati kurarak iletişim eksikliğini büyük ölçüde engel olarak ortadan kaldırdıkları bilinirken, Baltaş ve Baltaş (2000), daha iyi insan ilişkileri ve daha iyi iletişim kurabilmek için bedeninin de kullanılması ve bunun yanında, bireyin “duygusal olgunluğa” ulaşmasının gereğini açıklamaktadırlar. Duygusal olgunluğu, bireyin kendi duygularını anlaması ve yaşam düzeyini yükseltebilecek yönde düzenlemesi, başkalarının duyguları için empati göstermesi biçiminde tanımlanmıştır. Bu durum davranışların sergilenmesinde duyguları farklı şekillerde etki edebileceğini göstermektedir.

Örgütsel sapma davranışları, anti-sosyal davranışlar ile öfke, adaletsiz ve düşmanca tavırları azaltmaya çalışan örgütlerin işe yeni girenlerin, sadece kavramsal ve teknik özelliklerine göre değil, aynı zamanda sorun çözebilme ve kendini yöneten bir ekip içinde çalışabilme gibi niteliklerle duygusal zekaları da göz önüne alınarak seçilmiş olması gerekmektedir (Judge vd., 2006).

Duygusal zeka-insan davranışları konusunda yapılan çalışmalar, sapma davranışının hedefi olan kişilerin örgüt içinde zeka, dürüstlük, yaratıcılık, başarı gibi bir çok olumlu ve diğerlerinden üstün nitelikteki duygusal yetenek ve yeterlilikleri yüksek kişiler olduklarını ortaya koymuştur (Demir ve Demir, 2009). Bu kişilerin bireysel ve örgütsel performansa katkıları örgüt içinde diğer elemanların tepkisine neden olmakta, onlar için tehdit olarak görülmekte ve belirli kademe yöneticileri için potansiyel rakip olarak değerlendirildikleri için hedef seçilmektedir. Bu durum örgütler için bulaşıcı bir hastalık gibi tehlikelidir. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde, hedefe yönelik olarak sistematik bir şekilde oluşan sapma davranışı örgütsel boyutlara ulaşabilir.

## KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

### *Araştırma Yöntemi*

Bu araştırma Hollinger ve Clark (1982) ile Lawrence ve Robinson'un (2007) çalışmalarının MSCEIT (The Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test) ölçeğinin iki boyutu (duyguları algılama ve duyguları yönetme) üzerine uyarlanan anket tekniği ile konaklama işletmelerinde işgörenlere yönelik yapılmıştır. Araştırmada oluşturulan kavramsal çerçeve üzerine yapılandırılan anket, öncelikle 66 kişi ile pilot çalışma yapılarak soruların geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş olup sonraki aşamada Muğla bölgesinde yer alan beş yıldızlı konaklama işletmelerindeki işgörenlerle yüz yüze görüşme şeklinde uygulanmıştır. Pilot çalışmada kullanılan veriler ile pilot çalışma yapılan konaklama işletmesi çalışma kapsamı dışında tutulmuştur.

Örgütsel sapma davranışı üzerine yapılandırılan ankette yer alan Likert türü sorulara katılımcıların kendilerini değerlendirmeleri ile iş arkadaşlarını değerlendirmelerine ilişkin vermiş oldukları cevapların çok farklı yönde olması nedeniyle katılımcıların objektif bir değerlendirme yapmadıkları kanısına varılmıştır. Bu nedenle, sorular yeniden hazırlanarak “işgörenler genel” olarak ele alınmış ve soru ifadeleri tüm çalışanları kapsayacak şekilde oluşturulmuştur.

Ankette, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistiksel analizde kullanılmak üzere toplam 22 soru yer almıştır. Anket, 12'si örgütsel sapma davranışı ve 2'si duygusal zeka ile ilgili olmak üzere 14'ü Likert (beşli ölçek) türünde, 7 adet kapalı uçlu demografik özelliklere ilişkin ve 1 adet açık uçlu genel değerlendirme sorusundan oluşmaktadır. Açık uçlu soru, araştırma konusu ile ilgili olarak katılımcıların diğer düşünceleri ve yorumlarını almak ve bunları verilerin analizinde değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır. Likert yöntemine göre hazırlanan sorular, 5-kesinlikle katılmıyorum seçeneğinden 1-kesinlikle katılıyorum seçeneğine doğru sıralanmıştır.

Yapılan toplam 300 anketten 289 tanesi değerlendirilmeye alınmış 11 anket veri eksikliği nedeniyle değerlendirilme dışı tutulmuştur. Çalışmada elde edilen veriler sosyal bilimler için geliştirilmiş olan SPSS istatistik paket programı ile analiz edilmiştir. İstatistiksel olarak veriler tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistik açısından ele alınmıştır. Bu nedenle

demografik soruların frekans dağılımları ele alınmış ve tablo 1’de gösterilmiştir. İkinci aşamada verilerin güvenilirliği (Cronbach Alpha) test edilmiştir. Değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek amacıyla, verilere faktör analizi (Principal Component Analysis) uygulanmıştır. Daha sonra ilgili faktörlerin önem derecelerini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır.

### **Araştırma Bulguları**

Araştırma kapsamında anket uygulamasına katılan işgörenlerin kişisel özelliklerine ilişkin bulgular tablo.1’de yer almaktadır. İşgörenlerin yaklaşık % 85’inin 30 yaşında altında, %30’unun bayan ve % 72’sinin bekar olması çalışma kapsamında ele alınan konu itibarıyla sapma davranışına maruz kalabilecek özellikte olduğunu göstermektedir. Çalışanların yaklaşık olarak yarısı mevcut işletmede bir yıldan daha az süreyle çalışmaktadırlar.

Araştırmada verilerin genel güvenilirliği (Cronbach alpha) 0,84 düzeyinde ve değerlerin genel ortalaması 1,5802 olarak gerçekleşmiştir. Çalışmanın güvenilirlik düzeyinin sosyal bilimler için kabul edilen sınırlar içinde ve yüksek olduğu görülmektedir (Özdamar, 1999: 522; Sekaran, 2000: 308). Çalışmanın istatistiksel ölçümlerinde  $F=4,2362$  ve  $p=0,0001$  düzeyinde gerçekleşmiştir.

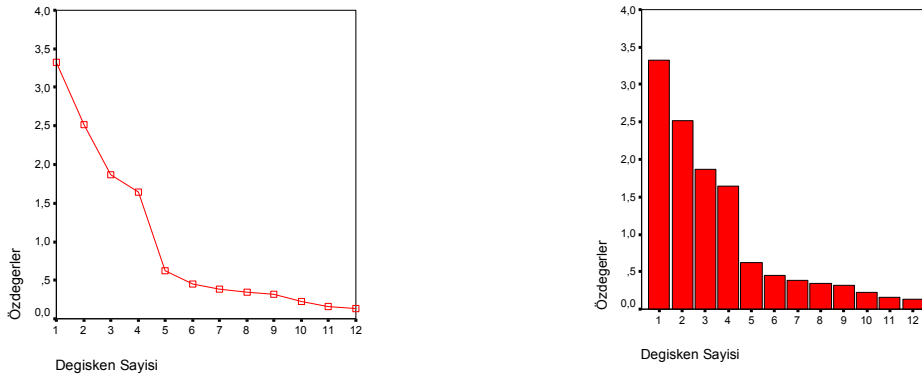
Güvenirlilik testi (Cronbach alpha) sonucuna göre verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizinde Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,717; Barlett Testi sonucu 1850,598 değeri ve  $p < 0,001$  düzeyinde olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar; bulguların yüksek derecede gerçekleştiğini ve kabul edilebilir sınırların içinde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 6. Katılımcıların Demografik Özellikleri**

YAŞ	Sayı (N)	Yüzde (%)	KATILIMCILARIN EĞİTİM DURUM U	Sayı (N)	Yüzde (%)
20 ve 20’den küçük	78	26,99	İlköğretim	36	12,46
21-25	110	38,06	Lise	188	65,05
26-30	58	20,07	Üniversite	65	22,49
31-35	26	8,99	TOPLAM	289	100
36’dan büyük	17	5,89			
TOPLAM	289	100			
			<b>ÇALIŞTIĞI BÖLÜM</b>		
<b>CİNSİYET</b>			Önbüro	37	12,80
Bayan	88	30,45	Kat Hizmetleri	53	18,34
Erkek	201	69,55	Mutfak	43	14,88
TOPLAM	289	100	Yiyecek-İçecek	103	35,64
			İnsan kaynakları	17	5,88
<b>MEDENİ HALİ</b>			Muhasebe	14	4,84
Bekar	207	71,63	Diğer	22	7,62
Evli	82	28,37	TOPLAM	289	100
TOPLAM	289	100			
			<b>BULUNDUĞU İŞLETMEDE ÇALIŞMA SÜRESİ</b>		
<b>KONAKLAMA SEKTÖRÜNDE TOPLAM ÇALIŞMA SÜRESİ</b>			1 yıl ve 1 yıldan az	141	48,79
1-3 yıl	109	37,72	2 yıl	84	29,07
4-6 yıl	82	28,37	3 yıl	34	11,76
7-9 yıl	64	22,15	4 yıl ve 4 yıldan fazla	30	10,38
10 yıl ve üzeri	34	11,76	TOPLAM	289	100
TOPLAM	289	100			

Verilere uygulanan temel bileşenler (Principal Component) analizinde, döndürme (Varimax) seçeneği kullanılmış ve elde edilen özdeğerlerin (Scree Plot) dağılımına göre 1'in üzerinde olan veriler değerlendirilmeye alınmıştır. Bununla birlikte Şekil.1'de sunulan Özdeğerlerin Dağılımı (Scree Plot) grafiğinin analiz edilmesi ile dördüncü değerden sonra verilerde bir değişiklik olmadığı saptanmıştır. Özdeğerlerin dağılımı grafiğinin daha iyi anlaşılması amacıyla aynı analiz bar grafik modeli seçilerek de sunulmuştur. Özdeğerlerin dağılımı (Scree Plot) teorik çerçevede sunulan dört bağımsız değişken yapısını grafiksel olarak da aynı şekilde desteklemektedir. Dördüncü değerden sonraki değişkenlerin birbirine yakın ve aynı düzeyde olduğu görülmektedir.

**Şekil. 1. Özdeğerlerin Dağılımı**



Araştırmada sonuçların daha belirgin bir şekilde ortaya konulması amacıyla faktör analizinde yükleme oranları 0,40'dan az olan değişkenler (suppress absolute values less than) dikkate alınmamış ve tablo 2'de yer verilmemiştir. Bu değerler çalışmanın yapısında herhangi bir değişikliğe neden olmamaktadır. Faktör analizi tablosundan da görüldüğü gibi dört faktör grubu altında her birinde 3'er olmak üzere toplam 12 değişkenin oluşturduğu yapının toplam farkı (varyansı) % 78 oranında tanımladığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle faktör yükleme oranı itibarıyla değişkenler çalışmanın % 78'ni ifade etmektedir.

Çalışmada "üretim", "politik", "kişisel" ve "mülkiyet" olmak üzere dört faktör grubu belirlenmiştir. Faktörlerin bu şekilde gruplandırılması Hollinger ve Clark (1982) ile Lawrence ve Robinson'un (2007) çalışmalarından yararlanılarak yapılmıştır. Birinci grubu oluşturan "üretim" faktörü altında toplam 3 değişken yer almaktadır. Bu ilk faktörün özdeğeri 3,328'dir. Tanımladığı fark yüzdesi 27,732, ortalama değer 1,6528, F değeri 7,3567, güvenilirlik derecesi 0,92 ve  $p < 0,001$  ( $p = 0,0007$ ) düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşen "üretim" faktörü işgörenlerin işe geç gelmesi, devamsızlık yapması ve işyerinde gereken çabayı göstermemelerine ilişkin değişkenlerden oluşmaktadır. Örgütlerde işgörenlerin bu tür davranışlar sergilemeleri doğrudan üretimi etkileyen unsurlar olarak görülmektedir. Konaklama işletmelerinde işgörenlerin işe devamsızlık, geç gelme ya da erken ayrılma gibi davranışları hizmet sunumunun aksamasına neden olurken müşteri memnuniyetsizliği ve şikayetleri artmakta buna bağlı olarak hizmet kalitesi, işgören verimliliği, satışlar gibi örgütsel çıktılar olumsuz olarak etkilenmektedir.

"Politik" olarak ifade edilen ikinci faktörün özdeğeri 2,523, tanımladığı fark yüzdesi 21,025, ortalama değer 1,5063, F değeri 7,1259, güvenilirlik derecesi 0,90 ve  $p < 0,001$  ( $p = 0,0006$ ) düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. İşgörenlerin politik davranışlarını içeren bu faktörde "söylenti", "kişiyeye özgü ayrıcalık" ve "kişilerin arkasından konuşma" değişkenleri yer almaktadır. Özellikle insanların kişisel ya da örgütsel çıkar sağlamak amacıyla yöneticilere yakın olmaya çalışarak kendisine ayrıcalık yarattırması, diğer insanlar hakkında söylenti ve dedikodular üretmesi, örgüt içinde bireylerin birbiriyle olan ilişkilerinden yararlanarak ortamı bozacak hareketlerde bulunması kişisel olduğu kadar örgütsel düzeyde de olumsuz

sonuçlar doğurmaktadır. Bu faktöre ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde konaklama işletmelerinde benzer davranışların önemli düzeyde yaşandığı görülmektedir.

**Tablo 7. Örgütsel Sapma Davranışı Faktör Analizi**

	FAKTÖR YÜKÜ	ÖZDEĞER	TA NIMLANAN FARK YÜZDESİ	ORTALAMA	F DEĞERİ	ALPHA	p
<b>1.FAKTÖR : ÜRETİM</b>		3,328	27,732	1,6528	7,3567	,92	,007
İşe geç gelme	,940						
İşe devamsızlık	,931						
Çaba göstermemek	,915						
<b>2. FAKTÖR: POLİTİK</b>		2,523	21,025	1,5063	7,1259	,90	,006
Söylenti	,917						
Ayrıcalık	,903						
Arkasından konuşma	,873						
<b>3. FAKTÖR : KİŞİSEL</b>		1,868	15,569	1,5490	7,1489	,83	,009
Cinsel taciz	,857						
Sözlü taciz	,854						
Fiziksel saldırı	,852						
<b>4. FAKTÖR : MÜLKİYET</b>		1,642	13,681	1,6125	7,1080	,74	,009
Hırsızlık	,836						
Sabotaj	,823						
Tahrip etme	,744						

Kaiser-Meyer-Olkin Ölçümü=0,717 ve  $p<0,001$ ; Toplam farkın (varyansın) açıklanma oranı % 78,007

Üçüncü faktör “kişisel” olarak belirlenmiştir. Cinsel ve sözlü taciz ile fiziksel saldırganlık değişkenlerinden oluşan bu faktörün özdeğeri 1,868, tanımladığı fark yüzdesi 15,569, ortalama değer 1,5490, F değeri 7,1489, güvenilirlik derecesi 0,83 ve  $p<0,001$  ( $p=0,0009$ ) düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Konaklama işletmeleri, özellikle cinsel ya da sözlü tacizin sık görüldüğü çalışma alanlarından birisidir. Bu grupta yer alan değişkenlerin faktör yükleri birbirine oldukça yakın değerler almışlardır. Her üç değişkenin de işgörenler tarafından aynı anlamda algılandığı ve hoş karşılanmayan ya da istenmeyen davranışlar olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır.

Bir diğer faktör ise “mülkiyet” şeklinde açıklanmış olup özdeğeri 1,642, tanımladığı fark yüzdesi 13,681, ortalama değer 1,6125, F değeri 7,1080, güvenilirlik derecesi 0,74 ve  $p<0,001$  ( $p=0,0009$ ) düzeyinde anlamlı olarak gerçekleşmiştir. Hırsızlık, sabotaj ve ekipmanın tahrip edilmesi değişkenlerinin temsil ettiği mülkiyet sapması, konaklama işletmelerinde işgörenler, müşteriler ve dışarıdan kişilerin gösterdiği ve işletmeye, işgörelere ve müşterilere zarar verme amacı taşıyan davranışlardır. Bu değişkenler içinde hırsızlık olayı, konaklama işletmelerinin sıklıkla karşılaştıkları bir durumdur.

Çalışmada daha geçerli ve destekleyici sonuçlar ortaya koymak için bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerinde etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır. Çalışmada “duyguların algılanması” ve “duyguların yönetimi” olarak iki bağımlı değişkenin yer aldığı ve bunların birbiriyle olan ilişkilerinin ortaya konulduğu regresyon analizlerine ilişkin sonuçlar tablo 3 ve tablo 4’de açıklanmıştır.



**Tablo. 3. Duyguların Algılanmasının Örgütsel Sapma Davranışını Etkilemesinin Regresyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	$\beta$	t	Sig t
Sabit		-2,580	0,010
Üretim	,257	6,839	0,001
Politik	,309	8,414	0,001
Kişisel	,326	7,653	0,001
Mülkiyet	,376	8,900	0,001

Multiple R= ,789; R<sup>2</sup>= ,623; Adjusted R<sup>2</sup>= ,618 F= 117,475; Sig F=,0001

Örgütsel sapma davranışının kontrolünde duyguların algılanmasının önemli olduğu tablo 3’de yer alan regresyon analizi sonuçlarından anlaşılmaktadır. Regresyon analizi sonuçlarına göre F değerinin 117,475; p=0,001 düzeyinde anlamlı olarak gerçekleştiği görülmektedir. Ayrıca Multiple R= 0,789, R<sup>2</sup>= 0,623 ve Adjusted R<sup>2</sup>= ,618 olarak gerçekleşmiştir. Sonuçlar incelendiğinde faktör gruplarının bu bağımlı değişkeni % 79 oranında (Multiple R= ,789) desteklediği görülmektedir. Aynı şekilde her bir faktörün bağımlı değişkene bağlı olarak önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla Beta değerleri ile anlam düzeyleri de “duyguların algılanmasının” örgütsel sapma davranışlarının üzerinde olumlu etkisi olduğunu ifade etmektedir.

Duyguların algılanması, örgütsel sapma davranışının kontrolünde etkili olduğu, toplam varyansın % 62 oranında açıklanmasıyla desteklenmektedir. Diğer yandan t değerleri incelendiğinde duyguların algılanması en yüksek oranda mülkiyet sapmasını yordamaktadır.

**Tablo.4. Duyguların Yönetiminin Örgütsel Sapma Davranışını Etkilemesinin Regresyon Analizi**

DEĞİŞKENLER	$\beta$	t	Sig t
Sabit		-1,296	,0196
Üretim	,389	10,017	,001
Politik	,103	2,706	,007
Kişisel	,308	7,015	,001
Mülkiyet	,351	8,053	,001

Multiple R= ,773; R<sup>2</sup>= ,598; Adjusted R<sup>2</sup>= ,592 F= 105,585; Sig F=,0001

Duyguların yönetimi de algılanması kadar büyük önem taşımaktadır. Tablo 4’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre F değerinin 105,585, p=0,0001 düzeyinde anlamlı, Multiple R= ,773; R<sup>2</sup>= ,598; Adjusted R<sup>2</sup>= ,592 olarak gerçekleşmiştir. Bu sonuçlar bağımlı değişken ile bağımsız dört değişkenin önem düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan Beta değerleri önemli bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Diğer bir deyişle, bağımsız değişkenler % 77 oranında bağımlı değişkeni desteklerken p=0,001 anlam düzeyindedir. Duyguların yönetimi, örgüt üyelerinin gerek kendi duygularını gerekse başkalarının duygularının algılanması, anlaşılması, kullanılması ve değerlendirilmesi olarak örgütsel sapma davranışının kontrolünde oldukça önemlidir. Bu nedenle duyguların yönetilmesi örgütsel sapma davranışının kontrolünde olumlu bir etki göstermektedir.

Örgütsel sapma davranışı, duyguların yönetimiyle önemli oranda kontrol edilmektedir. Duyguların yönetimi, örgütsel sapma davranışının kontrolünde toplam varyansın % 59 oranında açıklarken tablo 4’de de görüldüğü gibi t değerlerine (10,017) göre en yüksek oranda üretim sapmasını yordamaktadır.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Duygusal zeka, bilişsel zekadan özellikle belirli konularda (örneğin insan ilişkileri) duygu ve davranış üzerine yoğunlaşarak ayrılmaktadır. İnsanların düşünme, hissetme ve davranma şeklini seçebilmek için kullandığı algılama,

anlama, kullanma ve yönetebilme özelliği olan duygusal zeka, diğer insanlarla ilişkileri nedeniyle etkileşimde anlaşılma ve davranışlarda öncelik sırasını belirlemede etkili olmaktadır.

Bireyin göstermiş olduğu tüm tepkileri, davranışları, iletişim şekli, insanları anlamadaki yeterlilikleri o kişinin duygusal zekasını oluşturmaktadır. Örgüt içindeki diğer üyelerle etkileşim sonucunda ya da örgütsel düzeyde görülen davranış değişikliklerinin sapmaya dönüşmesi bir ölçüde duygusal zeka yeteneklerinin gelişmemiş olmasına bağlanabilir. Öyle ki, duygusal zeka yetenekleri gelişmiş bir bireyin, davranışlarını sapma boyutuna gelmeden kontrol edebilmesi bunun bir göstergesidir.

Bu çalışmada verilerinin analiz ve yorumlanması sonucunda örgütsel sapma davranışlarının kontrolünde duyguların algılanması ve yönetilmesi önemli derecede etki etmektedir. Duyguların algılanması, öncelikle yanlış anlamaların ortadan kaldırılması, güçlü bir iletişimin kurulması örgütsel değer ve normlara uyulması açısından çalışma yaşamında işgörenlere önemli kolaylıklar getirirken, örgütsel düzeyde başarı, verimlilik, kalite vb. çıktılarının oluşmasını da sağlamaktadır. Bireyin ya da örgütün duygularını tanıması güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmiş olması demektir. Bu sayede olumsuz duyguların önceden saptanarak bireylerin sapma davranışı sergilemesine engel olmak hem bireyler hem de örgütler için yararlar sağlamaktadır. Faktör analizi sonuçları ile regresyon analizi sonuçları örgütsel sapma davranışının sergilenmesinde büyük ölçüde duyguların algılanma yetersizliğinden kaynaklandığını ortaya koymaktadır. Diğer bir deyişle örgüt içinde bireylerin göstermiş olduğu sapma davranışında duyguların algılanması önemli bir kontrol mekanizması olarak değerlendirilmektedir.

Olumsuz bir duygu işletmede kolaylıkla ve hızla yayılır, işgücü ve zaman kaybına yol açmakla birlikte çalışma yaşamı kalitesinin bozulmasına neden olur. Duygusal zeka yetenek ve yeterlilikleri ile olumsuz duyguların saptanarak olumluya çevirebilmesi bu sürecin yönetimi olarak öngörülmektedir. Örgütlerde duyguların yönetimi karşılıklı güvene dayalı, insana değer veren bir örgüt kültürü yaratmanın en önemli göstergesidir. Çalışmada ulaşılan sonuçlardan birisi de örgütsel sapma davranışının oluşmasına neden olan bireysel ya da grupların duygularının etkin bir şekilde yönetilmesi gerekliliğidir. Duyguların gerek sapma davranışlarına gerekse örgüt içi çatışmalara dönüşmeden kontrol edilmesi, düzenlenmesi ve yönlendirilmesinin önemi çalışmada elde edilen verilerin analiz sonuçlarından da anlaşılmaktadır.

Örgüt içinde çeşitli nedenlerden dolayı zaman zaman çatışmalar yaşanabilmektedir. Gerek bu çatışmaların sonucunda gerekse kişisel ya da örgütsel nedenlerden kaynaklanan etkenlerle bireylerin sapma davranışlarında bulunması hem kendilerine hem de örgütlere büyük zararlar verebilmektedir. Bunun önlenmesi için tüm çalışanların duygusal zeka yetenek ve yeterliliklerinin geliştirilmesine yönelik programlar oluşturulmalı ve eğitim düzenlenmelidir. Çünkü duygusal zeka, bilişsel zekadan farklı olarak büyük ölçüde sonradan geliştirilebilen yetenek ve yeterliliklerdir.

## KAYNAKÇA

APPLEBAUM, S.H. ve DİĞERLERİ (2005). “*The Relationship of Ethical Climate to Deviant Workplace Behavior*”, **Corporate Governance**, 5, (4): 43-55.

AQUINO ve DİĞERLERİ (2004). “*Social Status and Aggressiveness as Moderators of the Relationship Between Interactional Justice and Workplace Deviance*”, **Journal of Applied Social Psychology**, 34, (5): 1001-1029.

ARBAK, Y. ve DİĞERLERİ (2004). “*İşyerinde Sapkın Davranış: Akademik Personel Üzerinde Yerel Bir Tanım ve Tipoloji Çalışması*”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 4, (1): 5-24.

BALTAŞ, A. ve BALTAŞ, Z. (2000). **Bedenin Dili. İletişim Becerinizin Anahtarı Sessiz Diliniz**, İstanbul: Remzi Kitabevi.

BAR-ON, R. (2005). “*The Bar-On model of emotional-social intelligence*”, (In P. Fernández-Berrocal and N. Extremera), **Special Issue on Emotional Intelligence. Psicothema**, 17.

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.

- BENNETT, R.J. ve ROBINSON, S.L. (2003). “*The Past, Present, and Future of Workplace Deviance Research*”, (Greenberg J.S. Editör), **Organizational Behavior: The State of the Science**. USA: Lawrence Erlbaum Associate, 247-282.
- BLAU, G. (2006). “*A process model for understanding victim responses to worksite/function closure*”, **Human Resource Management Review** 16: 12–28.
- BRACKETT, M. A. ve DİĞERLERİ (2003). “*Emotional intelligence and its realtion to everyday behaviour*”. **Personality and Individual Differences**, 36: 1387-1402.
- BROCKERT, S. ve BRAUN, G. (2000). **Duygusal zekanızı değerlendirin** (Çeviren: N. Süleymangil), İstanbul: MNS Yayıncılık.
- COOPER, R. ve SAWAF, A. (1996). **Executive EQ: Emotional intelligence in leadership and organizations**, New York, NY: Berkley Publishing Group.
- COOPER, R. ve SAWAF, A.. (2003). **Liderlikte Duygusal Zeka: Yönetim ve Organizasyonlarda Duygusal Zeka(EQ)**, (çev. Z.B. Ayman ve B. Sancar) İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- DEMİR Ş.Ş. ve DEMİR, M (2009). “*Örgütsel İletişimde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*”, **Selçuk İletişim**, 6, (1), 67-77.
- FREEDMAN, J. ve EVERETT, T. (2004). **The Business Case for Emotional Intelligence, EQ: At the Heart of Performance**, USA; Six Seconds Institute For Organizational Performance
- GIACALONE, R.A. ve GREENBERG, J.(1997). **Antisocial Behavior in Organizations**, London: SAGE.
- GOLEMAN, D. (1995), **Duygusal Zeka**, (Çev.Banu Seçkin Yüksel), İstanbul; Varlık Yayınları.
- GOLEMAN, D. (2000) **İşbaşında Duygusal Zeka** (çev. H. Balkara), İstanbul: Varlık Yayınları.
- GRIFFIN, R.W. ve DİĞERLERİ (1998). **Dysfunctional Behavior in Organizations: Violent and Deviant Behavior**, London: Jai Pres Inc
- GRUYS, M.L. ve SACKETT, P.R. (2003). “*Investigating the Dimensionality of Counterproductive Work Behavior*”, **International Journal Of Selection And Assessment**, 11, (1): 30-43.
- HARVEY, P. ve DASBOROUGH, M.T. (2006) “*Consequences of employee attributions in the workplace: The role of emotional intelligence*”, **Psicothema**, 18: 145-151.
- HOLLINGER, R.C. ve CLARK, J.P. (1982). “*Formal and Informal Social Controls of Employee Deviance*”. **The Sociological Quarterly**, 23, (3): 333-343.
- JUDGE, T. A. ve DİĞERLERİ. (2006). “*Hostility, Job Attitudes, and Workplace Deviance: Test of a Multi-level Model*”, **Journal of Applied Psychology**, 91, (1): 126-138.
- KIDWELL, R.E. ve MARTIN, C.L. (2005). **Managing Organizational Deviance**, London: Sage Publications.
- LAWRENCE, T.B. ve ROBINSON, S.L. (2007). “*Ain’t Misbehavin: Workplace Deviance as Organizational Resistance*”, **Journal of Management**, 33, (3): 378-394.
- LIAO, H. ve DİĞERLERİ (2004). “*Sticking Out Like a Sore Thumb: Employee Dissimilarity and Deviance at Work*”, **Personnel Psychology**, 57: 969-1000.

- MANTELL, M.R. (1994), **Ticking Bombs: Defusing Violence in the Workplace**, Burr Ridge, III: Irwin Professional Publishing.
- O'LEARY-KELLY, A.M. ve DİĞERLERİ (1996). "Organization-motivated aggression: A research framework", **Academy of Management Review**, 21(1): 225-253.
- ORIOLO, E. ve COOPER, R. (2005) "Emotional Developing" <http://www.qmetricseq.com>, (01.06.2009)
- ÖZDAMAR, K. (1999) **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. ve AKSOY, M.S. (2005). "Organizasyonlarda Sabotaj: Türleri, Amaçları, Hedefleri ve Yönetimi", **ÇÜ. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 6, (1): 95-109.
- ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003). "Algılanan Örgütsel Adaletin Bireylerarası Saldırgan Davranışlar Üzerindeki Etkilerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21, (Temmuz-Aralık): 77-96.
- PORATH, C.L. ve PEARSON, C.M. (2004) "On the Nature, Consequences and Remedies of Workplace Incivility: No Time for "Nice"? Think Again", **USC Marshall Research**, California: Human Resources Monograph Series.
- PUFFER, S.M. (1987). "Prosocial behavior, noncompliant behavior, and work performance among commission salespeople" **Journal of Applied Psychology**, 72, (4): 615-621.
- ROBINSON, S.L. ve BENNETT, R.J. (1995). "A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study", **Academy of Management Journal**, 38: 555-572.
- SACKETT, P.R. (2002). "The structure of counterproductive work behaviors: Dimensionality and relationships with facets of job performance", **International Journal of Selection and Assessment**, 10, (1/2): 5-11.
- SALOVEY, P. ve MAYER, J. D. (1990). "Emotional intelligence", **Imagination, Cognition and Personality**, 9: 185-211.
- SEKARAN, U. (2000) **Research Methods for Business: A Skill Building Approach**, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- SPECTOR, P.E. ve FOX, S. (2002). "An emotion centered model of voluntary work behavior Some parallels between counterproductive work behavior and organizational citizenship behavior", **Human Resource Management Review**, 12: 269-292.
- SULIMAN, A.M. ve AL-SHAIKH, F. N. (2007). "Emotional intelligence at work: links to conflict and innovation", **Employee Relations**, 29, (2): 208-220.
- VARDI, Y. ve WIENER, Y. (1996). "Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework", **Organization Science**, 7, (2): 151- 167.
- WEISINGER, H. (1998) **İş Yaşamında Duygusal Zeka**, İstanbul: Mns Yayıncılık.