

Kadın Çalışanlarda Sessiz İstifa: İşyeri Nezaketsizliği Karşısında Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü

Quiet Quitting Among Women Employees: The Moderating Role of Emotional Intelligence in Workplace Incivility

Kutay ÖZDEMİR ^a Koray ÇETİNCELİ ^b

^a Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Isparta, Türkiye, kutayozdemir@isparta.edu.tr

^b Süleyman Demirel Üniversitesi, Isparta, Türkiye, koraycetinceli@sdu.edu.tr

MAKALE BİLGİSİ

ÖZET

Anahtar Kelimeler:
İşyeri Nezaketsizliği
Sessiz İstifa
Duygusal Zekâ
Düzenleyici Rol
Kadın Çalışanlar

Amaç – Çalışmanın amacı, özel sektörde çalışan kadınların işyeri nezaketsizliği algılarının sessiz istifa üzerindeki etkisinde, duygusal zekânın kendi duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını değerlendirme boyutlarının düzenleyici rolünü incelemektir. Bu araştırma, işyerindeki olumsuz davranışlardan kaynaklanan geri çekilme eğilimlerinin, duygusal zekâ düzeyine bağlı olarak değişebileceği varsayımını test etmektedir.

Yöntem – Araştırma kesitsel bir tasarımla yürütülmüş ve veriler, Türkiye'nin Isparta ilinde özel sektörde çalışan 302 kadından kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak anket aracılığıyla toplanmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının güvenilirliği ve geçerliği sınanmış; hipotezler ise regresyon analizleri kapsamında oluşturulan etkileşim terimleri ve eğitim analizlerinden yararlanılarak test edilmiştir.

Gönderilme Tarihi 16 Aralık
2025
Revizyon Tarihi 1 Haziran 2026
Kabul Tarihi 15 Haziran 2026

Bulgular – Bulgular, işyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Kendi duygularını değerlendirme, koruyucu bir düzenleyici rol üstlenmekte; bu becerinin düşük olduğu durumlarda işyeri nezaketsizliği sessiz istifayı güçlü biçimde artırırken, yüksek olduğu durumlarda söz konusu etkinin anlamsız hale geldiği görülmektedir. Buna karşılık, başkalarının duygularını değerlendirme ilişkisi güçlendiren bir moderatör olarak çalışmakta; yüksek düzeylerde bu etkiyi güçlendirirken, düşük düzeylerde ilişki anlamsız hale gelmektedir. Bu bulgu, duygusal zekânın alt boyutlarının her zaman aynı yönde işlemeyebileceğini göstermesi bakımından çalışmanın özgün katkılarında birini oluşturmaktadır.

Makale Kategorisi:
Araştırma Makalesi

Tartışma – Sonuçlar, kadın çalışanların işyeri nezaketsizliğine karşı tepkilerinde duygusal zekâ becerilerinin farklı roller oynadığını ve örgütlerin özellikle çalışanların kendi duygularını fark etmelerini destekleyerek sessiz istifayı azaltabileceğini göstermektedir.

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Keywords:
Workplace Incivility
Quiet Quitting
Emotional Intelligence
Moderating Role
Female Employees

Purpose – This study aims to examine the moderating role of the self-emotion appraisal and others' emotion appraisal dimensions of emotional intelligence in the relationship between female employees' perceptions of workplace incivility and quiet quitting in the private sector. This research tests the assumption that withdrawal tendencies arising from negative workplace behaviors may vary depending on individuals' levels of emotional intelligence.

Design/methodology/approach – This study employed a cross-sectional design and collected data through a survey administered to 302 women working in private-sector organizations in Isparta, Türkiye, using convenience sampling. The reliability and validity of the measurement instruments were assessed, and the hypotheses were tested using interaction terms and simple slope analyses within regression models.

Received 16 December 2025
Revised 1 June 2026
Accepted 15 June 2026

Results – Findings indicate that workplace incivility has a positive and significant effect on quiet quitting. Self-emotion appraisal plays a protective moderating role; when this skill is low, workplace incivility significantly increases quiet quitting, whereas at high levels, this effect becomes insignificant. In contrast, others' emotion appraisal functions as a strengthening moderator; the effect of workplace incivility on quiet quitting becomes stronger at high levels, whereas it is insignificant at low levels. This finding is particularly noteworthy, as it suggests that different dimensions of emotional intelligence do not necessarily operate in the same direction.

Article Classification:
Research Article

Discussion – The results indicate that emotional intelligence plays different roles in how female employees respond to workplace incivility, and that organizations can reduce quiet quitting by specifically supporting employees' awareness of their own emotions.

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu tarafından 09.10.2025 tarihli ve 219/07 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atf/ Suggested Citation

Özdemir, K., Çetinceli, K. (2026). Kadın Çalışanlarda Sessiz İstifa: İşyeri Nezaketsizliği Karşısında Duygusal Zekânın Düzenleyici Rolü. İşletme Araştırmaları Dergisi, 18 (2), 1704-1717.

1. Giriş

Günümüz çalışma yaşamında örgüt içi ilişkiler giderek karmaşıklaşmakta, artan iş yükü, yoğun rekabet ve belirsizlik ortamı, çalışan davranışlarını çok boyutlu bir şekilde etkilemektedir. Bu etkileşimin bir sonucu olarak örgütlerde ortaya çıkan olumsuz tutum ve davranışlardan biri de işyeri nezaketsizliğidir. İşyeri nezaketsizliği, bireylerin birbirine karşı saygısız, kaba ancak açıkça saldırgan olmayan tutumlarıyla tanımlanmaktadır. Nezaketsizlik, doğrudan saldırı içermemesi nedeniyle çoğu zaman fark edilmez; ancak uzun vadede çalışanların psikolojik sağlığını zedeleyerek motivasyonları, örgütsel bağlılıkları ve performansları üzerinde olumsuz etkiler doğurur.

Modern iş yaşamında gözlemlenen diğer bir olgu olan sessiz istifa ise, çalışanların görev tanımında yer alan asgari sorumlulukları yerine getirip fazladan çaba göstermemesiyle karakterize edilmektedir. Dijitalleşme, bireysel farkındalık artışı ve COVID-19 sonrası yeniden yapılanan iş-yaşam dengesi, bu olguyu küresel düzlemde görünür hâle getirmiştir (Formica ve Sfodera, 2022). Sessiz istifa, çalışanların örgütsel bağlılıklarının zayıflaması, duygusal tükenmişlik yaşamaları ve işten zihinsel olarak uzaklaşmalarıyla ilişkilendirilmektedir. Bu durum, yalnızca bireyin üretkenliğini değil, aynı zamanda ekip dinamiklerini ve müşteri ilişkilerinin kalitesini de olumsuz etkilemektedir (Klotz ve Bolino, 2022).

İşyeri nezaketsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkiye odaklanan araştırmalar, iki kavram arasında anlamlı bir etkileşim bulunduğunu göstermektedir. Nezaketsiz davranışlara maruz kalan çalışanların sessiz istifaya yönelme olasılığı, örgütsel güven, motivasyon ve duygusal tükenmişlik düzeyleriyle doğrudan bağlantılıdır (Özcan, 2022). Bu yönüyle işyeri nezaketsizliği, yalnızca kişilerarası iletişim kalitesini bozan bir sorun değil, aynı zamanda çalışanların örgüte yönelik gönüllü katkılarını ve psikolojik bağlılıklarını zayıflatan önemli bir örgütsel risk faktörü olarak da değerlendirilebilir (Bennett vd., 2025). Bu noktada duygusal zekâ, söz konusu ilişkiyi zayıflatıcı bir düzenleyici değişken olarak dikkat çekmektedir. Kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını anlama, kontrol etme ve yönlendirme kapasitesi olan duygusal zekâ (Salovey ve Mayer, 1990), olumsuz işyeri davranışları karşısında bireyin baş etme gücünü artırmakta ve örgütsel bağlılığı desteklemektedir. Goleman (1995) ve onu izleyen çalışmalar, duygusal zekâsı yüksek bireylerin stresli ortamlarda bile yapıcı ve işbirlikçi davranışlar sergileme eğiliminde olduklarını vurgulamaktadır.

Bununla birlikte, mevcut literatür incelendiğinde, işyeri nezaketsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin özellikle kadın çalışanlar bağlamında nasıl şekillendiğine ilişkin bulguların sınırlı olduğu görülmektedir. Oysa kadın çalışanlar, iş yaşamında yalnızca performans baskısıyla değil; aynı zamanda ayrımcılık, duygusal emek beklentisi ve ilişki yönetimi yükü gibi çok katmanlı baskılarla da karşı karşıya kalabilmektedir. Bu nedenle, işyeri nezaketsizliğinin kadın çalışanların sessiz istifası üzerindeki etkisinin ayrı bir örneklem üzerinden incelenmesi önem taşımaktadır.

Ayrıca, duygusal zekâ çoğu çalışmada bütüncül bir yapı olarak ele alınmakta; buna karşın bu yapının alt boyutlarının işyeri nezaketsizliği gibi olumsuz deneyimler karşısında aynı yönde mi yoksa farklı yönlerde mi işlediği yeterince açıklığa kavuşmamaktadır. Özellikle kendi duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını değerlendirme boyutlarının, sessiz istifa gibi geri çekilme davranışları üzerindeki düzenleyici etkilerinin ayrıştırılarak incelenmesi, literatürdeki bu sınırlılığın gidermek açısından önemlidir.

Bu bağlamda, mevcut çalışmanın amacı işyeri nezaketsizliği, sessiz istifa ve duygusal zekâ arasındaki ilişkileri incelemek; özellikle duygusal zekânın, nezaketsizlik ve sessiz istifa arasındaki etkileşimde düzenleyici bir rol oynayıp oynamadığını ortaya koymaktır. Bu çalışma, üç açıdan özgün katkı sunmaktadır. İlk olarak, sessiz istifa olgusunu işyeri nezaketsizliği bağlamında ele alarak düşük yoğunluklu olumsuz işyeri davranışlarının çalışanların geri çekilme eğilimleri üzerindeki etkisini görünür kılmaktadır. İkinci olarak, kadın çalışanlara odaklanarak, bu ilişkinin toplumsal cinsiyet ve duygusal emek bağlamında daha hassas bir yapıda nasıl ortaya çıkabileceğine dikkat çekmektedir. Üçüncü olarak ise duygusal zekâyı tek boyutlu bir kaynak olarak değil, farklı etkiler üretebilecek alt boyutları düzeyinde ele alarak literatüre daha ayrıntılı bir açıklama sunmaktadır. Bu kapsamda elde edilecek bulgular, örgütlerin çalışan ilişkilerini yönetme stratejilerine, özellikle de duygusal farkındalık temelli liderlik ve insan kaynakları uygulamalarına katkı sağlayacaktır. Aynı zamanda çalışma, saygılı işyeri ikliminin güçlendirilmesi ve sessiz istifanın önlenmesine yönelik uygulamalar açısından da yönetsel çıkarımlar sunmayı amaçlamaktadır.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İşyeri Nezaketsizliği

Günümüzde çalışma ve yaşam koşullarının zorlaşması ile yoğun çalışma ortamlarının yaygınlaşması, özellikle örgütsel bağlamda olumsuz işyeri davranışlarının artmasına zemin hazırlamaktadır. Bu olumsuz işyeri davranışlarından biri de işyeri nezaketsizliği kavramıdır. Kavramla ilgili ilk teorik çalışma, Andersson ve Pearson (1999) tarafından gerçekleştirilmiştir. Yazarlar işyeri nezaketsizliğini “sosyal normlara aykırı, saygısız, kaba ama açıkça saldırgan olmayan davranışlar (selam vermemek, göz devirmek, başkasının fikrini küçümsemek vb.)” şeklinde tanımlamışlardır (Andersson ve Pearson, 1999). Bu temel tanım sonraki çalışmalara da yön vermiştir. Nezaketsizlik, başkalarına saygı eksikliğini gösteren kaba ve saygısız sözlü ve sözsüz davranışlar şeklinde kendini göstermektedir (Meier ve Semmer, 2013). Milam ve diğerleri işyeri nezaketsizliğini “karşılıklı saygı için işyeri normlarını ihlal eden, hedefe zarar verme niyeti belirgin olmayan düşük yoğunluklu olumsuz davranışlar” olarak tanımlamışlardır. İşyeri nezaketsizliği kavramını diğer olumsuz işyeri davranışlarından ayıran en önemli özellik, düşük yoğunluklu olması ve zarar verme niyetinin belirsizliğidir (Andersson ve Pearson, 1999).

Küreselleşme ile başta örgütler olmak üzere yoğun rekabetin yaşandığı çalışma hayatında sürdürülebilirliğin devamı için çalışan performansı oldukça önemlidir. İşyerinde saygısız davranışların sonuçları hem bireysel hem de örgütsel düzeyde etkiler yaratır (Milam vd., 2009). Hedef kişinin nezaketsiz davranışlarla başa çıkma çabası, örgütü doğrudan veya dolaylı olarak etkiler. Nezaketsiz davranışlara karşı bireysel tepkiler, çoğu zaman bu deneyimin ardından olumsuz duygusal bir duruma yol açar (Dion, 2006). Çalışanlar saygı görmediklerini hissettiklerinde daha az yaratıcı olurlar ve işten ayrılma niyetleri ile çalışan devir oranı artar. Çalışan performansı azalır ve yaptıkları işin kalitesi düşer. Bu durumun müşteriler ile olan ilişkiye de negatif yönde yansıtacağı düşünülmektedir. Nitekim Porath ve Pearson (2013) 17 sektörden 800 yönetici ve çalışan üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında işyeri nezaketsizliğine maruz kalan çalışanların; işine olan çabasını ve işinin kalitesini kasıtlı olarak düşürdüğü, nezaketsiz davranış sergileyen kişiden kaçmak için çalışma süresini ve işyerinde geçirilen zamanı kasıtlı olarak azalttığı, örgüte olan bağlılıklarının azaldığı ve müşterilere bu durumu yansıtıklarını ifade etmişlerdir.

Öte yandan işyerinde nezaketsizliğe maruz kalan çalışanlarda yine örgüte bağlılıklarını ve müşterilere olan tutumlarını etkileyen tükenmişlik durumu ortaya çıkabilmektedir. Gül (2023) Akdeniz bölgesinde özel sektörde çalışan 420 beyaz yakalı üzerinde yapmış olduğu çalışmada işyerindeki nezaketsiz davranışların tükenmişliğe sebep olduğunu bulgulamıştır. Çalışanlara takdir yetkisinin verilmesinin nezaketsizliği ve tükenmişliği azaltacağını belirtmiştir (Gül, 2023).

İşyeri nezaketsizliği, örgütlerde sıkça karşılaşılan bir olgu olup; dolaylı, belirsiz ve düşük yoğunluklu yapısı nedeniyle hem çalışanlar hem de yöneticiler tarafından fark edilmesi güçtür. Bu tür davranışlar genellikle yasal düzenlemelerle net biçimde tanımlanmadığı için göz ardı edilebilmekte, ancak uzun vadede çalışanların psikolojik sağlığı ve örgütsel verimlilik üzerinde ciddi olumsuz etkiler yaratabilmektedir (Işıkkay ve Taslak, 2021).

2.2. Sessiz İstifa

Geleneksel iş bağlılığı anlayışının, dijitalleşme ve bireysel farkındalık çağında sessizce çözülmeye başlaması, örgütlerin görünmeyen bir direnç biçimiyle karşı karşıya olduğunu göstermektedir. Özellikle COVID-19 pandemisinin ardından çalışanların iş-yaşam dengesi, psikolojik sınırları ve örgüte bağlılık algısında belirgin bir yeniden yapılanma yaşanmıştır. Bu değişim, açık çatışmalar olmaksızın ortaya çıkan içsel uzaklaşmaları gündeme getirmiştir. Bu kapsamda, çalışanların yalnızca tanımlı görevlerini yerine getirip fazladan çaba göstermemeyi tercih ettikleri tutum, literatürde “sessiz istifa” kavramıyla ifade edilmektedir.

Sessiz istifa kavramı, çalışanların kendilerine verilen görevleri yerine getirme ve iş tanımlarında belirtilmeyen diğer görevlerden vazgeçme konusundaki sınırlı bağlılıklarını ifade eder (Formica ve Sfodera, 2022). Çalışanın zihinsel olarak işten uzaklaşması, işyeri rollerinde tam kapasite çalışmak için gösterdiği çabanın azalması ve zamanla görevlerinden kopması da sessiz istifanın temel göstergeleri arasındadır (Morrison-Beedy, 2022). Sessiz istifa eden çalışanlar, çalışmaya devam ederler; ancak artık ekstra görevleri yerine getirmek veya işine bağlı davranışlarda (erken gelmek, geç saatlere kadar çalışmak vb.) bulunmak için gönüllü olmazlar (Klotz ve Bolino, 2022). Sessiz istifa, çalışanlar arasındaki motivasyon düşüşünü yansıtsa da fiziksel olarak işten ayrılma

ya da işverenle bağları tamamen koparma anlamına gelmemektedir. Bireylerin işten kovulmamak için gereken minimum işi yapmaları, iş gerekliliklerinin ötesine geçmemeleri ve işten duygusal olarak kopmaları durumunda ortaya çıkmaktadır (Anand vd., 2024).

Sessiz istifa kavramı, işten ayrılma niyeti, geri çekilme davranışı ve düşük bağlılık gibi kavramlarla ilişkili olmakla birlikte, bunlarla birebir örtüşmemektedir. Öncelikle işten ayrılma niyeti, çalışanın örgütten tamamen ayrılmaya dönük bilişsel planını ve isteğini ifade ederken, sessiz istifa örgütte kalmaya devam edip yalnızca rol tanımının ötesine geçmeme eğilimini yansıtmaktadır. Bu nedenle sessiz istifada çalışan işten ayrılmayı hedeflememekte; bunun yerine örgüte sunduğu gönüllü ve fazladan katkıyı sınırlamaktadır (Hulin, 1991). Benzer şekilde geri çekilme davranışı, devamsızlık, geç gelme, işe ilgisizlik ya da psikolojik uzaklaşma gibi daha geniş bir davranış kümesini kapsarken, sessiz istifa bu küme içinde özellikle asgari gerekliliklerle yetinme ve ekstra rol davranışlarını bilinçli biçimde reddetme yönüyle ayrılmaktadır (Anand vd., 2024). Düşük bağlılık ise bireyin örgüte yönelik psikolojik aidiyet bağının zayıflamasını ifade eden daha genel bir tutumdur (Koç, 2009). Sessiz istifa ise bu düşük bağlılığın davranışsal bir yansıması olabilmekle birlikte, özellikle çağdaş çalışma yaşamında iş sınırlarını koruma, tükenmişliği azaltma ve işin kapsamını yeniden tanımlama eğilimleriyle birlikte ortaya çıkan daha özgül bir olgudur. Dolayısıyla sessiz istifa, benzer kavramlarla ilişkili olsa da, örgütten ayrılmadan örgüte yönelik fazladan çabayı geri çekmeye dayanan özgün bir çalışan tutumu olarak değerlendirilmelidir.

Gürer ve diğerleri (2024) yapmış oldukları çalışmalarında sessiz istifanın nedenlerini kişisel, örgütsel ve yönetsel olmak üzere üç başlık altında incelemiştir. Stres, kaygı, düşük iş tatmini ve kişilik özellikleri kişisel nedenler arasında yer alırken; iş-yaşam dengesi, çalışma saatleri, aşırı iş yükü, örgütsel bağlılık ve ücret eşitsizliği gibi unsurlar örgütsel nedenler arasında yer almaktadır. Yönetici tutum ve özellikleri ile örgütsel adaletsizlik de yönetsel nedenler arasında değerlendirilmektedir (Gürer vd., 2024).

Birçok yönetici, ayrılmak isteyen çalışanları kaybetmenin zor olduğunu, ancak onların işten ayrılmamasının çok daha olumsuz sonuçlar doğurabileceğini ileri sürmektedir; zira bu çalışanların ekstra çaba göstermeye isteksiz olmaları, çoğu zaman ekip arkadaşlarının ek iş yükünü üstlenmesine neden olmakta ve onların üzerindeki baskıyı artırmaktadır (Klotz ve Bolino, 2022). Ratnatunga (2022) yöneticilerin sessiz istifayı önlemek amacıyla izleyebileceği çeşitli adımlar önermektedir. Öncelikle, bir rol için personel seçerken yöneticilerin, faaliyetlere dayalı iş tanımlarından ziyade o rolü başarıyla yürütmek için gerekli sonuçları ve davranışsal gereklilikleri açık biçimde ifade etmeleri gerekmektedir. Bunun yanında, iç ve dış müşteri başarısını destekleyecek şekilde tüm iş çıktılarının müşteri hizmetleri perspektifiyle ilişkilendirilmesi ve yüksek standartta, zamanında yerine getirilmeyen performansın yol açacağı maliyetlerin netleştirilmesi önem taşımaktadır. Zor ve normal dönemlerde ekip içinde karşılıklı destek sağlayacak kurallar koyarak iş birliğini öne çıkaran bir kültür inşa etmek, ekip sorumluluğunu ve performans değerlendirmesini güçlendiren bir diğer unsurdur. Kuruma, kültüre ve müşterilere bağlılık gösteren çalışanların düzenli olarak takdir edilmesi, onların kendilerini değerli ve ödüllendirilmiş hissetmelerini sağlayarak örgütsel bağlılığı desteklemektedir. Son olarak, kişisel gelişime odaklı atölye çalışmaları yoluyla bireylerin davranış, tutum ve seçimlerinin olası fayda ve bedellerini öğrenmeleri sağlanmalı; böylece kendi yaşamlarının sorumluluğunu daha fazla üstlenmeleri teşvik edilmelidir (Ratnatunga, 2022).

2.3. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ, bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını algılama, anlama, ayırt etme ve bu duygusal bilgiyi düşünce ve davranışlarını yönlendirmede kullanabilme yeteneği olarak tanımlanır (Salovey ve Mayer, 1990). Öz farkındalık, dürtü kontrolü, öz motivasyon, empati ve sosyal becerileri kapsayan duygusal zekâ kavramı, bilişsel zekânın (IQ) tek başına başarıyı yeterince açıklayamadığını göstermiştir. Araştırmalar, bilişsel zekânın problem çözme ve analitik yeteneklerde önemli rol oynarken, duygusal zekânın özellikle iş yaşamı, liderlik ve sosyal ilişkilerde kritik bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Goleman, 1995). Salovey ve Mayer (1990) yapmış oldukları çalışmalarında duygusal zekâyı dört boyutta ele almıştır: Birinci boyut, bireyin kendi derin duygularını tanıma ve bu duyguları doğal bir şekilde ifade etme yeteneği içeren “kendi duygularını değerlendirme”; ikinci boyut, çevresindeki kişilerin duygularını algılama ve anlama becerisini kapsayan “başkalarının duygularını değerlendirme”; üçüncü boyut, bireyin duygularını düzenleme becerisini ifade eden “duyguların düzenlenmesi”; dördüncü boyut ise bireyin duygularını olumlu eylemlere ve performansına yönlendirme yeteneği olan “duyguların kullanımı”dır. Kendi duygularını değerlendirme

yeteneğine sahip kişiler, çoğu insandan daha erken aşamada duygularını fark edip kabul ederken, başkalarının duygularını değerlendirme yeteneğine sahip kişiler de çevrelerindeki bireylerin duygularına daha duyarlı olur ve onların duygu durumlarını daha doğru şekilde yorumlayabilirler (Wong ve Law, 2002). Duygusal açıdan yetkin olan bireylerin yani kendi duygularını tanıyan ve yöneten, başkalarının duygularını etkili biçimde okuyabilen kişilerin, sosyal ilişkilerde ve örgütsel politikalarda başarıyı belirleyen yazılı olmayan kuralları daha kolay kavrayabildikleri için yaşamın pek çok alanında avantajlı oldukları söylenebilir. Duygusal becerileri iyi gelişmiş bireyler, kendi üretkenliklerini artıran zihin alışkanlıklarını benimsedikleri için daha mutlu ve etkili olma eğilimindedir. Buna karşın duygusal yaşamını kontrol edemeyen bireyler, odaklanma ve net düşünme becerilerini zayıflatan içsel çatışmalar yaşayabilmektedir (Goleman, 1995).

Örgütler açısından da duygusal zekâ oldukça önemlidir. Duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanların istihdam edilmesi ve etkin biçimde yönetilmesi, örgütsel verimliliği artırmaktadır (Eröz, 2013). Bu bağlamda Ashkanasy ve Daus (2002), yöneticilerin işyerinde duyguları daha etkili biçimde yönetebilmeleri için çeşitli öneriler sunmaktadır. Yöneticilerin, işleri yalnızca rasyonel görevler bütünü olarak görmekten kaçınmaları ve her çalışanın yaptığı işin “duygusal etkisini” dikkate alarak görevleri buna göre tasarımları gerektiği vurgulanmaktadır. Ayrıca organizasyonların, insanların yalnızca çalışmak için girdikleri soğuk yapılar olmadığı; bu nedenle yöneticilerin olumlu ve dostça bir duygusal iklim yaratmaları ve bunu kendi davranışlarıyla örneklemeleri gerektiği ifade edilmektedir. Ödül ve ücretlendirme sistemlerinin de bu olumlu duygusal iklimi teşvik edecek biçimde yapılandırılması önemli görülmektedir. Bunun yanında, çalışanların ve ekiplerin seçiminde olumlu duygusal tutuma sahip bireylerin tercih edilmesi; ekip üyelerinin, ekip içinde olumlu bir duygusal atmosfer yaratma geçmişleri göz önünde bulundurularak seçilmesi önerilmektedir. Yöneticilerin, çalışanlarını duygusal zekâ becerilerini geliştirmeleri ve işyerinde sağlıklı duygusal ifade biçimlerini kullanmaları konusunda desteklemeleri ve bu amaçla eğitimler sunmaları da duyguların yönetimi açısından gerekli görülmektedir (Ashkanasy ve Daus, 2002).

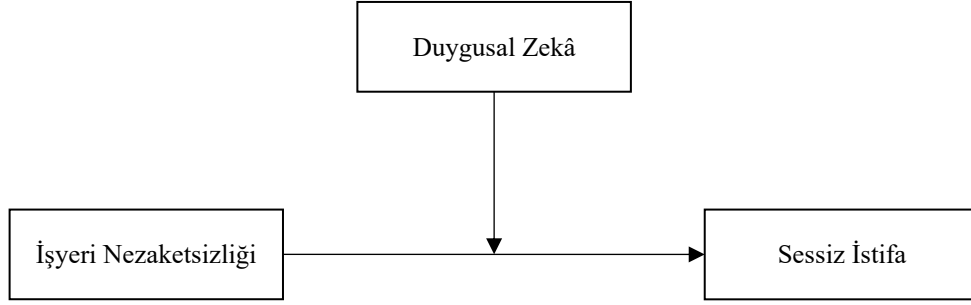
Literatürde işyeri nezaketsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi konu alan çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların önemli bir kısmında, işyeri nezaketsizliğinin çalışanların örgüte yönelik duygusal ve davranışsal bağlılıklarını zayıflatarak sessiz istifayı artırdığı ortaya konulmuştur (Özcan, 2022; Altıntaş, 2024; Bennett vd., 2025; Şen, 2025). Nezaketsiz, küçümseyici veya saygısız tutumlara maruz kalan çalışanların, işlerine yalnızca asgari düzeyde çaba göstermeye, fazladan rol üstlenmekten kaçınmaya ve görünürde işte kalmakla birlikte psikolojik olarak işten çekilmeye daha yatkın hale geldikleri ifade edilmektedir. Korunmuş Kaynaklar Kuramı açısından değerlendirildiğinde, işyeri nezaketsizliği çalışanların saygı görme, psikolojik güvenlik ve duygusal denge gibi temel kaynaklarını tehdit eden bir stresör niteliği taşımaktadır. Bu tür kaynak kaybı durumlarında çalışanlar, mevcut kaynaklarını korumak amacıyla çabalarını sınırlandırma ve gönüllü katkılarını geri çekme eğilimi gösterebilmektedir (Hobfoll, 1989). Sessiz istifa da bu bağlamda, kaynak kaybına karşı geliştirilen koruyucu bir davranışsal tepki olarak değerlendirilebilir. Buradan hareketle, işyeri nezaketsizliği algısı yüksek olan çalışanların sessiz istifa davranışlarının da daha yüksek olacağı varsayılmaktadır. Bu doğrultuda “H1: İşyeri nezaketsizliği sessiz istifayı pozitif yönde ve anlamlı olarak etkilemektedir.” hipotezi geliştirilmiştir.

Öte yandan, alan yazında olumsuz işyeri davranışlarının işten ayrılma niyeti, tükenmişlik ve sessiz istifa gibi sonuçlar üzerindeki etkisinin bireysel kaynaklar tarafından zayıflatılabildiğine ilişkin bulgular da bulunmaktadır. Özellikle duygusal zekânın, çalışanların stres yaratan ya da nezaketsiz çalışma koşulları karşısında duygularını düzenlemelerine, olumsuz duygusal tepkilerini kontrol etmelerine ve işlevsel başa çıkma stratejileri geliştirmelerine imkân tanıyan önemli bir kişisel kaynak olduğu vurgulanmaktadır. Nitekim Khalid ve diğerleri (2022), duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanların, işyerindeki nezaketsiz davranışlara rağmen iş güvencesizliği algılarının ve işten ayrılma niyetlerinin daha düşük olduğunu bulgulamıştır. Benzer biçimde Shehzadi ve Khan (2024), akademik personel üzerinde yürüttükleri çalışmalarında, işyeri nezaketsizliğinin çalışan bağlılığı üzerindeki olumsuz etkisinde duygusal zekânın zayıflatıcı bir rol oynadığını göstermişlerdir. Wu ve Wei (2024) ise, rol belirsizliği gibi sapkın davranışlara ve sessiz istifa eğilimlerine zemin hazırlayan iş stresörlerinin etkisinin, duygusal düzenleme becerisi yüksek çalışanlarda daha zayıf olduğunu; bu çalışanların stres ve nezaketsizlik karşısında içsel motivasyonlarını daha iyi koruyabildiklerini ortaya koymuştur. Korunmuş Kaynaklar Kuramı çerçevesinde duygusal zekâ, bireyin kaynak kaybını yönetmesine yardımcı olan kişisel bir kaynak olarak düşünülebilir (Hobfoll, 1989). Kendi duygularını değerlendirme becerisi, çalışanın nezaketsizlik karşısında yaşadığı duygusal yükü daha iyi tanınmasına ve

düzenlemesine imkân tanıyarak kaynak kaybının etkisini azaltabilir (Wong ve Law, 2002). Buna karşılık, başkalarının duygularını değerlendirme becerisi bazı durumlarda çevredeki olumsuz ilişki sel sinyallere daha duyarlı olmayı beraberinde getirerek, kaynak kaybının daha yoğun algılanmasına yol açabilir (Bunk ve Magley, 2013). Bu nedenle duygusal zekânın alt boyutlarının, işyeri nezaketsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkide aynı yönde değil, farklı yönlerde düzenleyici roller üstlenebileceği değerlendirilmektedir. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, işyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerindeki olumsuz etkisinin çalışanların sahip oldukları duygusal zekâ boyutlarına göre farklılaşabileceği söylenebilir; dolayısıyla “H_{2a}: İşyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerindeki etkisinde kendi duygularını değerlendirmenin düzenleyici rolü bulunmaktadır.” ve “H_{2b}: İşyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerindeki etkisinde başkalarının duygularını değerlendirmenin düzenleyici rolü bulunmaktadır.” hipotezleri geliştirilmiştir.

3. Yöntem

Araştırma kapsamında, özel sektörde çalışan kadınların işyeri nezaketsizliği algılarının sessiz istifaları üzerindeki etkisi incelenmiş; ayrıca duygusal zekânın alt boyutları olan kendi duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını değerlendirme değişkenlerinin bu ilişkideki düzenleyici rolleri test edilmiştir. Araştırma modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla veriler, özel sektörde görev yapan kadın çalışanlardan anket kullanılarak toplanmıştır. Katılımcılara çalışma hakkında bilgilendirme yapılmış ve katılımın gönüllülük esasına dayandığı belirtilmiştir. Çalışma, Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu’nun 09.10.2025 tarih ve 219/07 sayılı kararıyla etik kurul izni alınarak gerçekleştirilmiştir. Veri toplama sürecinde anket formu gönüllülük esasına göre katılımcılara ulaştırılmış; çalışmanın amacı hakkında bilgilendirme yapılarak yalnızca araştırmaya katılmayı kabul eden çalışanlardan veri toplanmıştır. Katılımcıların kimlik bilgileri talep edilmemiş ve cevapların yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağı belirtilmiştir. Elde edilen veriler IBM SPSS (v26) ve AMOS (v24) istatistik paket programları kullanılarak analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, araştırmada kullanılan veri toplama araçlarının güvenilirliğini test etmek için Cronbach Alfa katsayısı hesaplanmış, geçerliğini test etmek için açımlayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Hipotezlerin sınanması için regresyon analizi kullanılmış, düzenleyici etkiyi test etmek için eğim analizi (simple slope analysis) gerçekleştirilmiştir. Bunun yanı sıra, araştırmada verilerin aynı katılımcılardan, aynı zaman diliminde toplanmış olması nedeniyle ortak yöntem yanlılığı olasılığı dikkate alınmıştır. Bu riski azaltmak amacıyla katılımcılara cevaplarının anonim olduğu belirtilmiş, doğru ya da yanlış yanıt olmadığı vurgulanmış ve ölçek maddeleri farklı bölümler altında sunularak değerlendirme baskısı azaltılmaya çalışılmıştır. Ortak yöntem yanlılığını değerlendirmek amacıyla Harman’ın tek faktör testi uygulanmış; analiz sonucunda tek faktörün toplam varyansın %29,14’ünü açıkladığı belirlenmiştir. Bu oranın genel kabul gören sınırın altında kalması, ortak yöntem yanlılığının mevcut çalışmada bir tehdit oluşturmadığını göstermektedir.

3.1. Çalışma Grubu

Araştırmanın örneklemini, Isparta ilindeki özel sektörde görev yapan kadın çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemin özel sektör çalışanlarından seçilmesinin nedeni; rekabet, yüksek performans beklentisi ve iş güvencesinin belirsizlikleri nedeniyle işyeri nezaketsizliği ve sessiz istifa gibi olguların daha sık gözlemlendiği bir çalışma ortamı sunmasıdır. Ayrıca, ilgili literatür dikkate alındığında kadınların iş yaşamında daha fazla ayrımcılık, nezaketsizlik ve duygusal emek baskısıyla karşı karşıya kalmaları bu araştırmada kadın çalışanlara

odaklanılmasını önemli kılmaktadır. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi kullanılmış ve toplamda 314 katılımcıya ulaşılmıştır. Ancak kontrol sorusunu yanıtlayan 12 katılımcı örneklem dışında bırakılmış ve analizler 302 katılımcı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Kline (1994), örneklem büyüklüğünün kullanılan ölçeklerdeki madde sayısının en az on katı olması gerektiğini belirtmektedir; bu doğrultuda, ulaşılan örneklem sayısının yeterli olduğu düşünülmektedir.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik bilgilere, ikinci bölümde işyeri nezaketsizliği ölçeğine, üçüncü bölümde sessiz istifa ölçeğine, dördüncü bölümde ise duygusal zekâ ölçeğinin alt boyutlarına (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme) yer verilmiştir. Ölçekler daha önce Türkçeye uyarlanmış, geçerlik ve güvenilirliği test edilmiş çalışmalardan alınmıştır. Bununla birlikte, bu araştırmada söz konusu ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliği yeniden test edilmiştir.

İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği: Cortina ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilen, Gök ve diğerleri (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek, yedi maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Gök ve diğerlerinin (2019) çalışmasında, ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,92 bulunmuş ve 5'li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) olarak derecelendirilmiştir.

Sessiz İstifa Ölçeği: Anand ve diğerleri (2024) tarafından geliştirilen ölçek, yedi maddeden ve tek boyuttan oluşmaktadır. Türkçe uyarlaması Kerse ve diğerleri (2024) tarafından yapılan ölçeğin iç tutarlılık katsayısı 0,86 hesaplanmış ve 5'li Likert (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) olarak derecelendirilmiştir.

Duygusal Zekâ Ölçeği: Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen ve Özdemir ve Özkul (2016) tarafından güvenilirlik ve geçerliği sınanan ölçek, 16 maddeden ve dört boyuttan oluşmaktadır. Ölçek, 5'li Likert tipi olarak derecelendirilmiştir. Özdemir ve Özkul'un (2016) çalışmasında ölçeğe ait iç tutarlılık katsayısı 0,82 olarak rapor edilmiş; aynı çalışmada alt boyutların iç tutarlılık katsayıları ise kendi duygularını değerlendirme için 0,74 ve başkalarının duygularını değerlendirme için 0,71 hesaplanmıştır. Bu araştırmada duygusal zekâ ölçeğinin tüm boyutları yerine yalnızca "kendi duygularını değerlendirme" ve "başkalarının duygularını değerlendirme" boyutları kullanılmıştır. Bunun temel nedeni, çalışmanın kuramsal odağının işyeri nezaketsizliği gibi kişilerarası ve duygusal yük içeren bir deneyim karşısında bireyin hem kendi duygusal tepkisini fark etme hem de çevresindeki duygusal ipuçlarını algılama kapasitesinin düzenleyici rolünü sınamak olmasıdır.

4. Bulgular

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen verilerin analiz sonuçları sunulmaktadır. Bu doğrultuda, tanımlayıcı istatistiklere, geçerlik ve güvenilirlik analizlerine ve hipotez testlerine ilişkin bulgulara yer verilmektedir.

Katılımcıların demografik özellikleri incelendiğinde yaş ortalaması 38 (SS=7,64) olarak hesaplanmıştır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde, katılımcıların %68'inin lisans mezunu olduğu görülmüştür. Ayrıca, katılımcıların çalışma süreleri ortalaması 11 (SS=8,29) yıl olarak belirlenmiştir.

Demografik bulguların ardından, verilerin normal dağılıma uygun olup olmadığı test edilmiştir. Verilerin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin ± 2 aralığında olduğu görülmüştür. Bu değerler, verilerin normal dağılım gösterdiğini desteklemektedir (Tabachnick ve Fidell, 2007). Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ve Bartlett küresellik testi yapılmıştır. KMO değerlerinin 0,70'in üzerinde bulunması, örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett küresellik testi sonuçları da maddeler arasındaki korelasyonların faktör analizine uygun olduğunu ortaya koymuştur. Bu ön koşulların sağlanmasının ardından, ölçeklere ilişkin faktör yapısını ön değerlendirme amacıyla, temel bileşenler (principal components) yöntemi kullanılarak açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, ölçeklere ait açıklanan varyansların %54'ün üzerinde olduğunu ve faktör yüklerinin 0,56 ile 0,94 arasında değiştiğini göstermiştir.

AFA'nın ardından, faktör yapılarının uygunluğunu sınamak için DFA gerçekleştirilmiştir. Tek boyutlu ve yedi maddeden oluşan işyeri nezaketsizliği ölçeği için elde edilen uyum iyiliği değerleri $\chi^2/df=2,93$; CFI=0,98; NFI=0,98; TLI=0,97; GFI=0,96; AGFI=0,92; RMSEA=0,08 olup, faktör yükleri 0,74 ile 0,86 aralığında

değişmektedir. Tek boyutlu ve yedi maddelik sessiz istifa ölçeği için uyum iyiliği değerleri $\chi^2/df=4,29$; CFI=0,95; NFI=0,94; TLI=0,91; GFI=0,95; AGFI=0,89; RMSEA=0,10 olarak hesaplanmış ve faktör yükleri 0,59 ile 0,85 aralığında bulunmuştur. Dörder maddeden oluşan kendi duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını değerlendirme boyutlarının DFA sonucuna göre uyum iyiliği değerleri $\chi^2/df=3,56$; CFI=0,96; NFI=0,95; TLI=0,94; GFI=0,93; AGFI=0,85; RMSEA=0,10 olup, faktör yükleri 0,63 ile 0,93 aralığındadır. Tüm değişkenlerin uyum iyiliği değerleri genel olarak kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur (Byrne, 2016; Hu ve Bentler, 1999; Kline, 2011; Schermelleh-Engel vd., 2003). Bununla birlikte, bazı modellerde RMSEA değerlerinin sınırda olması nedeniyle bu sonuçların temkinli biçimde yorumlanması gerekmektedir. DFA sonuçlarının yanı sıra birleşim geçerliği de incelenmiştir. Ölçeklerin birleşim geçerliğini değerlendirmek için CR (composite reliability) ve AVE (average variance extracted) değerleri Tablo 1’de sunulmuştur.

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler, Güvenirlik, Geçerlik ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	SS.	CR	AVE	1	2	3	4
1. İşyeri Nezaketsizliği	2,09	,97	,94	,69	(,93)			
2. Sessiz İstifa	2,10	,92	,87	,51	,58**	(,86)		
3. Kendi Duygularını Değerlendirme	4,42	,66	,88	,65	-,07	-,24*	(,85)	
4. Başkalarının Duygularını Değerlendirme	4,36	,64	,91	,74	-,12	-,16	,34**	(,91)

*N=302; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001; Parantez içindeki değerler Cronbach alfa katsayılarını göstermektedir.*

CR değerlerinin 0,70’in üzerinde olması ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. AVE değerlerinin 0,50’den büyük ve CR değerlerinden küçük olması birleşim geçerliğinin sağlandığını göstermektedir. İç tutarlılık katsayıları incelendiğinde, tüm ölçeklere ait Cronbach alfa değerlerinin 0,80’in üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Değişkenler arasındaki ilişkiler incelendiğinde, sessiz istifa ile işyeri nezaketsizliği ($r=0,58$; $p<0,01$) arasında pozitif; kendi duygularını değerlendirme ($r=-0,24$; $p<0,05$) arasında negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Ayrıca, kendi duygularını değerlendirme ile başkalarının duygularını değerlendirme ($r=0,34$; $p<0,01$) arasında ise pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Öte yandan, başkalarının duygularını değerlendirme ile sessiz istifa arasındaki korelasyonun anlamlı olmaması, bu değişkenin düzenleyici rol üstlenemeyeceği anlamına gelmemektedir. Korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi gösterirken, moderasyon analizi bir değişkenin diğer iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ya da gücünü değiştirip değiştirmediğini test etmektedir. Bu nedenle başkalarının duygularını değerlendirmenin sessiz istifa ile doğrudan ilişkisi zayıf olsa da işyeri nezaketsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi belirli koşullarda güçlendiren bir düzenleyici mekanizma olarak ortaya çıkması istatistiksel ve kavramsal açıdan mümkündür.

Araştırma modelinde öngörülen düzenleyici etki, yol analizi ile test edilmiştir. Bu kapsamda, bağımsız değişken olan işyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerindeki etkisinde, duygusal zekânın kendi duygularını ve başkalarının duygularını değerlendirme boyutlarının düzenleyici rolleri incelenmiştir. Analiz sonuçları Tablo 2’de sunulmuştur.

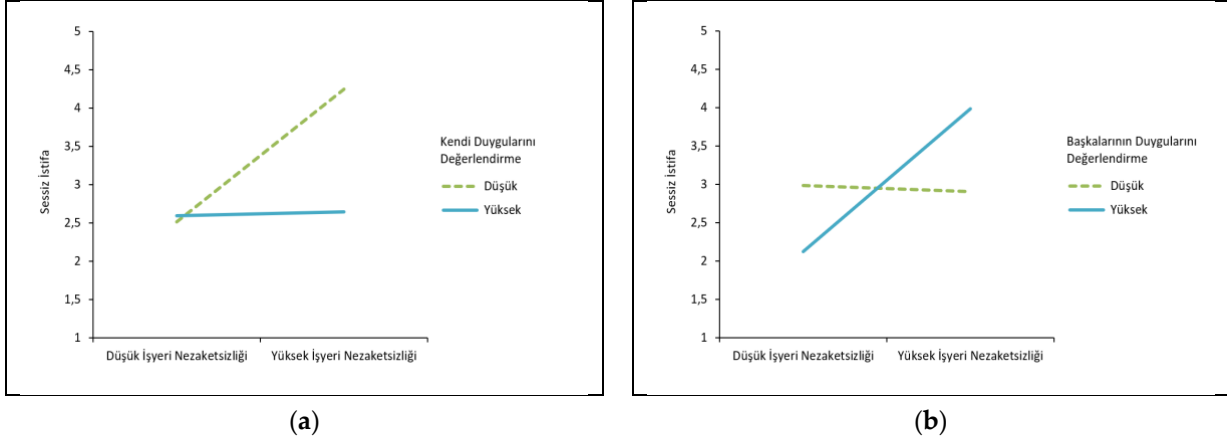
Tablo 2. Yol Analizi Sonuçları

Değişkenler	Sessiz İstifa		
	β	S.H.	t
İşyeri Nezaketsizliği (X)	,446***	,086	5,18
Kendi Duygularını Değerlendirme (W ₁)	-,381***	,088	-4,30
Başkalarının Duygularını Değerlendirme (W ₂)	,056	,080	,70
X*W ₁	-,418***	,093	-4,50
X*W ₂	,485***	,123	3,95

*N=302; R²=0,50; *p<0,05; **p<0,01; ***p<0,001*

Bulgulara göre, modele dahil edilen tahmin değişkenleri sessiz istifa üzerindeki değişimin yaklaşık %50’sini açıklamaktadır. İşyeri nezaketsizliği, sessiz istifayı anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir ($\beta=0,45$; $p<0,001$). Dolayısıyla H₁ hipotezi desteklenmiştir. Kendi duygularını değerlendirme ise sessiz istifa üzerinde anlamlı ve negatif bir etkiye sahiptir ($\beta=-0,38$; $p<0,001$). Buna karşılık başkalarının duygularını değerlendirme

değişkeninin tek başına anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır ($\beta=0,06$; $p=0,482$). Etkileşim terimleri incelendiğinde, kendi duygularını değerlendirme ($\beta=-0,42$; $p<0,001$) ve başkalarının duygularını değerlendirme ($\beta=0,49$; $p<0,001$) değişkenlerinin anlamlı bir düzenleyici rol üstlendiği görülmektedir. Anlamlı etkinin yönünü belirlemek için yapılan eğim analizi sonuçları grafiksel olarak Şekil 2’de sunulmuştur.



Şekil 2. Düzenleyici Etki Grafiği (a) Kendi Duygularını Değerlendirme (b) Başkalarının Duygularını Değerlendirme

Bulgular, kendi duygularını değerlendirme düzeyi düşük olduğunda işyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerindeki etkisinin güçlü ($\beta=0,86$; $p<0,001$) ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, kendi duygularını değerlendirme düzeyi yüksek olduğunda bu etki zayıflamakta ($\beta=0,03$; $p=0,685$) ve istatistiksel olarak anlamlılığını yitirmektedir. Kendi duygularını değerlendirme yeteneği işyeri nezaketsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkide koruyucu bir düzenleyici rol oynamaktadır. Bu bulgu, kadın çalışanların kendi duygularını değerlendirme becerileri arttıkça, nezaketsizlik deneyimini doğrudan sessiz istifa davranışına dönüştürme olasılıklarının azaldığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle, kendi duygularını değerlendirme becerisi, işyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerindeki olumsuz etkisini zayıflatan bir tampon mekanizma gibi çalışmaktadır. Dolayısıyla H_{2a} hipotezi desteklenmiştir.

Bşkalarının duygularını değerlendirme düzeyi yüksek olduğunda işyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerindeki etkisinin güçlü ve anlamlı ($\beta=0,93$; $p<0,001$), düşük olduğunda ise bu etkinin zayıf ve istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($\beta=-0,04$; $p=0,585$) tespit edilmiştir. Bu bulgu, başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi yükseldikçe işyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerindeki etkisinin arttığını göstermektedir. Başkalarının duygularını değerlendirme becerisi, bu çalışmada koruyucu değil; aksine işyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerindeki etkisini güçlendiren bir düzenleyici mekanizma olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla H_{2b} hipotezi desteklenmiştir.

5. Sonuç ve Tartışma

Çalışma kapsamında elde edilen bulgular değerlendirildiğinde, özel sektörde çalışan kadınların işyeri nezaketsizliği algılarının sessiz istifaları üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğu; bu ilişkide duygusal zekânın kendi duygularını ve başkalarının duygularını değerlendirme boyutlarının farklı yönlerde düzenleyici roller üstlendiği görülmektedir. İşyeri nezaketsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin hem korelasyon hem de regresyon analizlerinde güçlü ve pozitif çıkması, nezaketsizliğin görece düşük düzeylerde bile kadın çalışanların işe yönelik gönüllü katkılarına çekmelerine ve sessiz istifa davranışlarının artmasına yol açabildiğini göstermektedir. Bu sonuç, işyeri nezaketsizliğini sosyal normlara aykırı, saygısız ve kaba ancak açıkça saldırgan olmayan davranışlar olarak tanımlayan ve bu davranışların uzun vadede çalışanların duygusal bütünlüğünü ve örgütsel performansı zedelediğini vurgulayan Andersson ve Pearson'ın (1999) yaklaşımıyla uyumludur. Ayrıca, nezaketsizliğin çalışan bağlılığı, yaratıcılık, performans ve müşteri ilişkileri üzerindeki olumsuz etkilerini ortaya koyan Porath ve Pearson (2013) gibi araştırmaların işaret ettiği riskleri, sessiz istifa bağlamında somutlaştırmaktadır.

Sessiz istifa literatürü, çalışanların işten fiilen ayrılmadan, görev tanımlarında yazan minimum gereklilikleri yerine getirip fazladan çaba göstermemeye başlamasını, zihinsel ve duygusal geri çekilmenin görünmeyen bir biçimi olarak ele almaktadır. Anand ve diğerlerinin (2024) çalışmasında vurgulandığı gibi, sessiz istifa, işten

kovulmamak için gereken minimum işi yapma, rol gereklerinin ötesine geçmeme ve işe yönelik duygusal bağlılığın zayıflaması ile karakterize edilmektedir. Çalışmada kullanılan ölçekler ve elde edilen bulgular, bu tanımı destekler niteliktedir. İşyeri nezaketsizliğine maruz kalan kadın çalışanların sessiz istifa davranışlarının artması, Gürer ve diğerlerinin (2024) sınıflandırdığı kişisel, örgütsel ve yönetsel nedenler çerçevesinde değerlendirildiğinde, özellikle iş-yaşam dengesi, aşırı iş yükü, örgütsel adalet algısı ve yönetici tutumları gibi faktörlerin, saygısız ve küçümseyici davranışlarla birleştiğinde sessiz bir direniş biçimi olarak sessiz istifayı tetikleyebileceğini düşündürmektedir. Nezaketsizliğin doğrudan çatışma içermemesi, çoğu zaman yasal düzenlemelerle açıkça tanımlanmaması ve düşük yoğunluklu olması, bu davranışların örgütler tarafından göz ardı edilmesine yol açabilmekte; ancak bulgular, bu görünürde “küçük” ihlallerin, kadın çalışanlarda oldukça “büyük” duygusal ve davranışsal sonuçlar ürettiğini göstermektedir.

Bu çalışma, söz konusu ilişkide duygusal zekânın kendi duygularını ve başkalarının duygularını değerlendirme boyutlarının nasıl bir rol oynadığını da ortaya koymuştur. Wong ve Law'un (2002) duygusal zekâ modeline dayalı olarak ele alınan “kendi duygularını değerlendirme” boyutu, bireyin kendi duygularını tanıma, anlama ve bu duyguları doğal bir biçimde ifade edebilme becerisini ifade etmektedir. Analiz sonuçları, bu boyutun sessiz istifa ile arasındaki ilişkinin negatif ve anlamlı olduğunu ve sessiz istifa üzerinde doğrudan azaltıcı bir etkisinin bulunduğunu göstermektedir. Daha da önemlisi, etkileşim terimi üzerinden test edilen düzenleyici etki, kendi duygularını değerlendirme düzeyi düşük olduğunda işyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerindeki etkisinin oldukça güçlü ve anlamlı; bu beceri yüksek olduğunda ise söz konusu etkinin istatistiksel olarak anlamsız hâle geldiğini ortaya koymuştur. Bu bulgu, duygusal zekânın kendi duygularını değerlendirme boyutunun, olumsuz işyeri deneyimleri karşısında koruyucu bir psikolojik kaynak olarak işlev gördüğünü göstermektedir. Kendi duygularını erken fark edebilen, bu duyguların nedenlerini ve davranışlara nasıl yansıdığını daha iyi kavrayabilen kadın çalışanların, nezaketsizlik deneyimlerini doğrudan sessiz istifaya dönüştürmek yerine, bu duyguları düzenleyebildikleri, alternatif baş etme stratejileri (sorun çözme, sosyal destek arama, bilişsel yeniden değerlendirme vb.) geliştirebildikleri ve böylece örgütten duygusal geri çekilmeyi sınırladıkları düşünülebilir. Salovey ve Mayer'in (1990) duygusal zekâyı duyguları algılama, anlama, düzenleme ve kullanma süreçleri üzerinden tanımlayan yaklaşımı ile Goleman'ın (1995) öz farkındalık ve duygusal özyönetimi iş başarısı için kritik bileşenler arasında görmesi, bu bulguların kuramsal zeminini güçlendirmektedir.

Dikkat çekici ve literatür açısından özgün sayılabilecek bir diğer bulgu ise “başkalarının duygularını değerlendirme” boyutuna ilişkindir. Çevresindeki kişilerin duygularını algılama ve anlama becerisini ifade eden bu boyutun, sessiz istifa üzerinde doğrudan anlamlı bir etkisi saptanmamış; ancak etkileşim terimi, bu boyutun işyeri nezaketsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkiyi güçlendirici bir moderatör olarak çalıştığını göstermiştir. Başkalarının duygularını değerlendirme düzeyi yüksek olduğunda işyeri nezaketsizliğinin sessiz istifa üzerindeki etkisi çok daha güçlü; düşük olduğunda ise anlamsız hâle gelmektedir. Bu durum, ilk bakışta duygusal zekânın çoğunlukla “koruyucu” bir kişisel kaynak olarak konumlandırıldığı çalışmalarla çelişkili gibi görünse de aslında yüksek empati ve duyarlılığın her zaman olumlu sonuç üretmediğini göstermesi bakımından önemli bir katkı sunmaktadır. Özellikle kadın çalışanların, iş yaşamında daha yoğun duygusal emek baskısıyla karşılaştıkları ve çoğu zaman ekip içi ilişkileri yumuşatma, çatışmaları yönetme, duygusal destek sunma gibi görünmeyen rolleri üstlendikleri dikkate alındığında, başkalarının duygularını değerlendirme becerisinin yüksek oluşu, nezaketsizliği daha keskin, daha incitici ve sosyal ilişkiler açısından daha tehditkâr bir sinyal olarak algılamalarına yol açabilir. Bu durumda, nezaketsizlik sadece kişisel bir saygısızlık olarak değil, aynı zamanda ekip içi uyumu bozan, ilişkisel iklimi zedeleyen ve duygusal emeğin karşılık bulmadığı bir ortamın göstergesi olarak deneyimlenmektedir. Böyle bir bağlamda, yüksek empatik duyarlılığa sahip kadın çalışanlar, nezaketsizliği görmezden gelmekten, örgüte yönelik gönüllü katkılarını geri çekerek sessiz istifa yönünde daha güçlü bir eğilim geliştirebilirler. Bu bulgu alternatif biçimlerde de yorumlanabilir. Örneğin başkalarının duygularına yüksek düzeyde duyarlı olan çalışanlar, işyerindeki olumsuz ilişkisel sinyalleri daha hızlı fark edebilir ve bu durum nezaketsizlik deneyimini daha belirgin bir sosyal tehdit olarak algılamalarına yol açabilir. Benzer biçimde, çevredeki duygusal ipuçlarına açıklığın artması, nezaketsiz davranışların etkisini daha görünür hâle getirerek sessiz istifa ile olan ilişkiyi güçlendirmiş olabilir.

Ayrıca bu sonuç, duygusal zekânın boyutlarının tekil bir yapı olarak değil, ayrıştırılmış biçimde incelenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Kendi duygularını değerlendirme boyutu, bu çalışmada koruyucu bir

moderatör olarak işlev görürken; başkalarının duygularını değerlendirme boyutu, aynı ilişkiyi güçlendiren ve olumsuz sonucu artıran bir moderatör olarak ortaya çıkmıştır. Bu ikili yapı, duygusal zekânın örgütsel bağlamda “her koşulda faydalı” bir yetkinlik olarak ele alınamayacağını, belirli durumlarda belirli bileşenlerinin birey üzerinde ek bir duygusal yük yaratabileceğini düşündürmektedir. Nitekim literatürde, duygusal zekâ düzeyi yüksek çalışanların, nezaketsizlik ve benzeri olumsuz tutumlara rağmen tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti gibi sonuçlara karşı daha dirençli olabildiklerini gösteren çalışmalar (Khalid vd., 2022; Shehzadi ve Khan, 2024; Wu ve Wei, 2024) bulunsa da bu çalışmalar genellikle duygusal zekâyı bütüncül bir yapı olarak ele almakta; alt boyutların birbirine zıt yönlerde işleyebileceği ihtimalini yeterince tartışmamaktadır. Bu çalışma, özellikle kadın çalışanlar bağlamında, duygusal zekânın alt boyutlarının ayrıştırılmış biçimde incelenmesinin önemine dikkat çekmektedir.

Bulguların uygulamadaki karşılığı değerlendirildiğinde, öncelikle işyeri nezaketsizliğinin örgütler açısından “hafif” bir sorun olarak görülmesinin ciddi bir yanığı olduğu söylenebilir. Nezaketsizliğin diğer olumsuz davranışlara kıyasla düşük yoğunluklu olması ve niyet belirsizliği, bu davranışların örgütlerce tolere edilmesine ya da görmezden gelinmesine yol açmaktadır. Ancak bu çalışma, bu tür davranışların kadın çalışanlarda sessiz istifa davranışlarını anlamlı biçimde artırdığını; işgücünün nitelikli ve deneyimli bir kesiminin, görünürde işine devam ederken örgütten duygusal ve davranışsal olarak çekildiğini göstermektedir. Bu nedenle örgütlerin, işe alım politikalarından performans değerlendirme süreçlerine kadar uzanan geniş bir yelpazede nezaketsizliğe açıkça karşı duran normlar oluşturması, yöneticilerden başlayarak tüm çalışanlara yönelik saygılı iletişim eğitimleri düzenlemesi ve raporlanan nezaketsizlik vakalarını ciddiyle ele alması gerekmektedir.

Diğer yandan, duygusal zekânın öz-farkındalıkla ilişkili boyutunu geliştirmeye yönelik eğitim ve programlar, sessiz istifayı önlemede önemli bir araç olarak değerlendirilebilir. Kendi duygularını değerlendirme düzeyi yüksek olan kadın çalışanların, nezaketsizlik karşısında sessiz istifaya yönelme olasılığının azaldığı dikkate alındığında, örgütlerin hizmet içi eğitim programlarına duygusal farkındalık, duygusal düzenleme ve stresle başa çıkma atölyelerini dâhil etmesi, çalışanların içsel dayanıklılığını artırarak geri çekilme eğilimlerini zayıflatabilir. Bu tür programlar, özellikle yoğun rekabet, belirsizlik ve iş güvencesizliği baskısının yüksek olduğu özel sektör ortamlarında daha da kritik hâle gelmektedir.

Başkalarının duygularını değerlendirme boyutuna ilişkin bulgu ise uygulamacılar açısından daha incelikli bir bakış açısı gerektirmektedir. Empati ve duygusal duyarlılığın genellikle liderlik, ekip çalışması ve müşteri ilişkileri açısından arzu edilen bir özellik olarak görülmesi, bu kapasiteye sahip çalışanların çoğu zaman görünmeyen duygusal yükü de üstlenmelerine yol açmaktadır. Çalışmanın sonuçları, başkalarının duygularına yüksek düzeyde duyarlı olan kadın çalışanların, nezaketsizliği daha yıkıcı bir deneyim olarak algıladığını ve buna sessiz istifa ile karşılık verme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bu nedenle örgütler, empati düzeyi yüksek çalışanların duygusal iş yükünü dengeleyecek uygulamalar geliştirmeli; sürekli “duygusal kalkan” rolü üstlenen çalışanlar için destek mekanizmaları (koçluk, psikolojik danışmanlık vb.) oluşturmalıdır.

Çalışmanın bulguları, aynı zamanda kadın çalışanların iş yaşamındaki konumuna ilişkin literatürle de anlamlı biçimde örtüşmektedir. Türkiye bağlamında kadınlar; cinsiyet ayrımcılığı, duygusal emek baskısı ve iş-yaşam dengesi sorunları ile daha sık karşılaşmakta, bu da nezaketsizlik gibi olumsuz davranışların etkisini artırmaktadır. Örneğin Gül’ün (2023) işyerinde cinsiyet ayrımcılığı, nezaketsizlik ve tükenmişlik ilişkisini inceleyen çalışması, nezaketsizliğin hem tükenmişlik düzeyini artırdığını hem de örgütsel sonuçları ağırlaştırdığını göstermektedir. Bu çalışma ise, söz konusu olumsuz sürece bir de sessiz istifa boyutunu ekleyerek, kadın çalışanların sadece tükenmekle kalmayıp, örgütten duygusal olarak uzaklaşabildiklerini ve gönüllü katkılarını geri çektiklerini ortaya koymaktadır.

Son olarak çalışmanın yöntemsel özellikleri dikkate alındığında, bulguların belirli sınırlar içinde değerlendirilmesi gerekmektedir. Verilerin tamamı, Isparta ilinde özel sektörde çalışan 302 kadından, kolayda örnekleme yöntemiyle ve katılımcı beyanına dayalı anket yoluyla elde edilmiştir. Dolayısıyla, bu durum bulguların hem coğrafi hem de sektörel bağlam bakımından genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Isparta gibi belirli bir ilde toplanan veriler, daha büyük şehirlerdeki, farklı bölgesel dinamiklere sahip çalışma ortamlarındaki ya da sosyoekonomik yapısı farklı illerdeki kadın çalışanların deneyimlerini aynı ölçüde yansıtmayabilir. Benzer şekilde, yalnızca özel sektör çalışanlarına odaklanılmış olması, kamu sektörü veya

sivil toplum kuruluşları gibi farklı örgütsel bağlamlarda işyeri nezaketsizliği ile sessiz istifa arasındaki ilişkinin nasıl şekillendiğine dair çıkarım yapmayı güçleştirmektedir. Bu durum hem örneklemin temsiliyetini sınırlamakta hem de sosyal beğenirlik yanlılığı gibi ölçüm hatalarına açık bir zemin oluşturmaktadır. Ayrıca araştırma kesitsel bir tasarıma dayanmaktadır; dolayısıyla işyeri nezaketsizliği, duygusal zekâ ve sessiz istifa arasındaki ilişkilerin nedensel yönde yorumlanmasında temkinli olunmalıdır.

Öte yandan çalışmanın yalnızca kadın çalışanlardan oluşan bir örneklem üzerinde yürütülmesi, araştırmanın odağını derinleştiren bir tercih olmakla birlikte, bulguların farklı cinsiyet gruplarına doğrudan genellemesini de sınırlandırmaktadır. Kadın çalışanlara odaklanmak, iş yaşamında duygusal emek, ilişki yönetimi ve saygı temelli ihlallere daha duyarlı olabilecek bir grubu görünür kılmaması bakımından önemli olmakla birlikte; gelecekte yapılacak araştırmalarda kadın ve erkek çalışanların ya da farklı demografik grupların karşılaştırmalı olarak incelenmesi, söz konusu ilişkilerin hangi örneklem koşullarında benzer ya da farklı sonuçlar ürettiğini daha açık biçimde ortaya koyabilir. Buna rağmen, kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik göstergelerinin güçlü olması, AFA ve DFA sonuçlarının kabul edilebilir uyum değerleri sergilemesi ve modelin sessiz istifa üzerindeki değişimin %50'sini açıklaması, elde edilen bulguların istatistiksel açıdan sağlam ve teorik açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir.

Gelecek çalışmalarda, farklı illerde ve sektörlerde hem kadın hem erkek çalışanları kapsayan daha geniş ve tesadüfi örneklemlemlerle benzer modellerin test edilmesi; ayrıca boylamsal ya da nitel tasarımlarla kadın çalışanların nezaketsizlik ve sessiz istifa deneyimlerini kendi anlatıları üzerinden inceleyen çalışmaların yapılması, bu alan yazına önemli katkılar sağlayacaktır.

Kaynaklar

- Altıntaş, M. (2024). Çalışma yaşamındaki negatif dinamiklerin çalışan davranışlarına etkisi: Sessiz istifanın aracılık rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(2), 255-274. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.1465129>
- Anand, A., Doll, J., & Ray, P. (2024). Drowning in silence: A scale development and validation of quiet quitting and quiet firing. *International Journal of Organizational Analysis*, 32(4), 721-743. <https://doi.org/10.1108/IJOA-01-2023-3600>
- Andersson, L. M., & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat? The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24(3), 452-471. <https://doi.org/10.2307/259136>
- Ashkanasy, N. M., & Daus, C. S. (2002). Emotion in the workplace: The new challenge for managers. *Academy of Management Executive*, 16(1), 76-86.
- Bennett, A. A., Epler, R. T., Thomas, V. L., & Jalil, D. (2025). Exploring coworker perceptions of and reactions to quiet quitting. *Human Resource Management*, 64(6), 1815-1831. <https://doi.org/10.1002/hrm.70014>
- Bunk, J. A., & Magley, V. J. (2013). The role of appraisals and emotions in understanding experiences of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(1), 87-105. <https://doi.org/10.1037/a0030987>
- Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with Amos: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge.
- Cortina, L. M., Magley, V. J., Williams, J. H., & Langhout, R. D. (2001). Incivility in the workplace: Incidence and impact. *Journal of Occupational Health Psychology*, 6(1), 64-80. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.6.1.64>
- Dion, M. J. (2006). *The impact of workplace incivility and occupational stress on the job satisfaction and turnover intention of acute care nurses* [Yayımlanmamış doktora tezi]. University of Connecticut.
- Eröz, S. S. (2013). Örgütlerde duygusal zekâ. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 213-242.
- Formica, S., & Sfodera, F. (2022). The Great Resignation and Quiet Quitting paradigm shifts: An overview of current situation and future research directions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 31(8), 899-907. <https://doi.org/10.1080/19368623.2022.2136601>

- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gök, S., Karatuna, I., & Başol, O. (2019). İşyeri Nezaketsizliği Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 22(44), 106-115.
- Gül, T. (2023). İşyerinde cinsiyet ayrımcılığı ile tükenmişlik arasındaki ilişkide işyeri nezaketsizliğinin aracı etkisi ve özsaygının düzenleyici aracılık rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(3), 2449-2464. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1725>
- Gürer, A., Solmaztürk, A. B., & Gökçe, F. (2024). Sessiz istifa: Literatür incelemesi. *Toplum ve Kültür Araştırmaları Dergisi*, 13, 1-41. <https://doi.org/10.48131/jscs.1383187>
- Hobfoll, S. E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.44.3.513>
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hulin, C. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. M. D. Dunnette, L. M. Hough (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* içinde (ss. 445-505). Consulting Psychologists Press.
- Işıkkay, Ç., & Taslak, S. (2021). İşyeri nezaketsizliği: Ulusal literatür üzerine bir içerik analizi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 18(39), 521-552. <https://doi.org/10.26466/opus.839745>
- Kerse, G., Deniz, V., & Çakıcı, A. B. (2024). Sessiz istifa ölçeğinin Türkçe formunun psikometrik özelliklerinin sınanması. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(3), 749-762.
- Khalid, S., Hashmi, H. B. A., Abbass, K., Ahmad, B., Khan Niazi, A. A., & Achim, M. V. (2022). Unlocking the effect of supervisor incivility on work withdrawal behavior: conservation of resource perspective. *Frontiers in Psychology*, 13, 887352. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.887352>
- Kline, P. (1994). *An easy guide to factor analysis*. Routledge.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford Press.
- Klotz, A. C., & Bolino, M. C. (2022). When quiet quitting is worse than the real thing. *Harvard Business Review*.
- Koç, H. (2009). Örgütsel bağlılık ve sadakat ilişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Meier, L. L., & Semmer, N. K. (2013). Lack of reciprocity, narcissism, anger, and instigated workplace incivility: A moderated mediation model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 461-475. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.654605>
- Milam, A. C., Spitzmueller, C., & Penney, L. M. (2009). Investigating individual differences among targets of workplace incivility. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(1), 58-69. <https://doi.org/10.1037/a0012683>
- Morrison-Beedy, D. (2022). Are we addressing "quiet quitting" in faculty, staff, and students in academic settings?. *Building Healthy Academic Communities Journal*, 6(2), 7-8. <https://doi.org/10.18061/bhac.v6i2.9309>
- Özcan, G. (2022). İşyeri nezaketsizliği: Kavramsal bir inceleme. *Bucak İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(2), 341-367. <https://doi.org/10.38057/bifd.1183503>
- Özdemir, K., & Özkul, A. S. (2016). The relationship between emotional intelligence dimensions and leadership practices: A study on white-collar employees in defense industry. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(4), 1449-1463.
- Porath, C., & Pearson, C. (2013). The price of incivility. *Harvard Business Review*.
- Ratnatunga, J. (2022). Quiet quitting: The silent challenge of performance management. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 20(2), 13-20.

- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Shehzadi, M., & Khan, A. A. (2024). The Influence of Workplace Incivility on Innovative Work Behavior: Mediating Effect of Employee Engagement and Moderating Effect of Emotional Intelligence. *Journal of Asian Development Studies*, 13(2), 495-511. <https://doi.org/10.62345/jads.2024.13.2.41>
- Şen, H. (2025). A systematic review of quiet quitting in the health sector. *OPUS Journal of Society Research*, 22(3), 391-404. <https://doi.org/10.26466/opusjsr.1659559>
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2007). *Using multivariate statistics*. Allyn & Bacon.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wu, A., & Wei, W. (2024). Rationalizing quiet quitting? Deciphering the internal mechanism of front-line hospitality employees' workplace deviance. *International Journal of Hospitality Management*, 119, 103681. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2023.103681>