

**Citation:** Kuruşcu, M., & Yenilmez, Ö., Duygusal Zekâ Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Liderliğin Aracılık Rolü, BMIJ, (2020), 8(3): 3183-3220, doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i3.1544>

## DUYGUSAL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ<sup>1</sup>

Mehmet KURUŞCU<sup>2</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 15/06/2020

Özlem YENİLMEZ<sup>3</sup>

Accepted Date (Kabul Tarihi): 17/07/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 25/09/2020

Çalışmada ilk yazar Sorumlu Yazar (Corresponding Author) rolündedir.

### ÖZ

#### Anahtar Kelimeler:

Dönüşümcü Liderlik,

Duygusal Zekâ,

Etkileşimci Liderlik,

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

#### JEL Kodları:

M12

M19

*Bu çalışmada, duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide liderliğin aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma kapsamında özel bir okulun İstanbul-Anadolu yakasındaki 11 okulunda görev yapan öğretmenler içerisinden anketi cevaplayan 295 öğretmene ilişkin veriler kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda, dönüşümcü liderliğin ve etkileşimci liderlik koşullu ödüllendirme davranışının; duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamalık boyutu arasındaki ilişkide tam aracılık rolü olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı (genel), vicdanlılık, nezaket, centilmenlik, sivil erdem boyutları arasındaki ilişkide dönüşümcü liderliğin kısmi aracılık rolü olduğu bulunmuştur. Duygusal zekâ ile örgütsel vatandaşlık davranışı (genel), vicdanlılık, nezaket, centilmenlik boyutları arasındaki ilişkide etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme davranışının kısmi aracılık rolü olduğu, sivil erdem boyutu ile arasındaki ilişkide ise aracılık rolünün olmadığı bulunmuştur.*

**Keywords:** Transformational Leadership, Emotional Intelligence, Transactional Leadership, Organizational Citizenship Behavior

**JEL Codes:** M12 M19

<sup>1</sup> Bu çalışma Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde kabul edilen "Yöneticinin Duygusal Zekâsı ve Liderlik Tarzının Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilişkisi" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Milli Savunma Üniversitesi, [mkuruscu@hho.edu.tr](mailto:mkuruscu@hho.edu.tr)

<https://orcid.org/0000-0001-9907-8315>

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, [ouzun69@gmail.com](mailto:ouzun69@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-7607-563X>

## EXTENDED ABSTRACT

### THE MEDIATING ROLE OF LEADERSHIP STYLE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN EMOTIONAL INTELLIGENCE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

#### 1. LITERATURE

In organizational citizenship behaviour (OCB); emotional intelligence and leadership style are proven to be adequate premises, and these variables are also interrelated (Çakar ve Arbak, 2003; Taşkıran ve Köse, 2016). In this study, the relationship between the emotional intelligence of the manager and the organizational citizenship behaviour of the employees as a whole was examined. In this scope, it was evaluated that clarifying the role of the leadership style applied as an intermediate variable would contribute to the literature and be useful for the practitioners.

Emotional intelligence (E.Q.), which emerged as a fundamental concept both in business life and social life with modern life; reveals that the decision-making process should be evaluated with the E.Q. dimension as well as the logical dimension in ensuring organizational success (Arslan vd., 2013). Robledillo ve Albiol (2014), briefly defines E.Q. as the ability of people to know, express and manage their emotions and Schutte et al. (1998) E.Q.; defines it as the effect and meaning of emotions as the ability to use emotions by accepting them as the source of social relations in human life. In the previous studies within the scope of the relationship between the E.Q. of the manager and the OCB of the employees; A positive relationship was found between the D.Z. Level of the manager and the civil virtue, conscience and altruism dimensions of her subordinates' OCB by Korkmaz ve Arpacı (2009). In research conducted on 115 managers working in a private company, it was found that there was a positive relationship between the D.Z. Level of the managers and the ÖVD of the employees by Antony (2013). In the research conducted on 392 people in the banking sector, assistant manager, branch manager and above positions, D.Z. has been found to have a significant relationship with the transactional and transformational leadership styles by Taşkıran ve Köse (2016).

Aid and cooperation behaviours that contribute to the organization's efficient and effective work for the organization, which are not officially defined within the job descriptions and are not included in the official reward system are defined as OCB (Organ, 1988; Aslan, 2008; Şenturan, 2014). OCB, which does not take part in formal role definitions and benefits the organization that goes beyond job definitions, has similar concepts in the literature; Good soldier syndrome is also referred to as pro-social behaviour, extra-role behaviour and corporate volunteering (Organ, 1988; Graham, 1991; Moorman, 1991; Motowidlo, 2000; Borman, 2004).

Transactional leadership (TAL), as a business-oriented leadership style, motivates its followers in line with goals and rewards performance; transformational leadership (TRL), as a human-oriented leadership style, enables motivation and employees to identify with organizational goals beyond interaction, so that they perform better than expected (Yolaç, 2011). In the study of 204 teachers, it was revealed that there is a positive and meaningful relationship between the manager's TRL and the TAL behaviours and the OCB of the employees by Oğuz (2011).

In this study, in line with the leadership style and the relationality of OCB; It was aimed to determine the mediating role of the manager's leadership style in the relationship of the manager's emotional intelligence with the teachers' OCB. In previous studies, the mediating effect of the manager's D.Z. on the effect of the leadership style of the manager on the ÖVD of the employees was investigated, the results; In the study conducted by Modassir and Singh (2008), it was found that there was no such mediation effect, and in the study conducted by Irshad and Hashmi (2014), D.Z. had a mediation effect in the relationship between DL and ÖVD. In this study, unlike previous studies, the mediating role of the manager's leadership style in the effect of the D.Z. of the manager on the ÖVD of the employees was investigated. In this context, it is evaluated that the research will contribute to the literature.

## 2. DESIGN AND METHOD

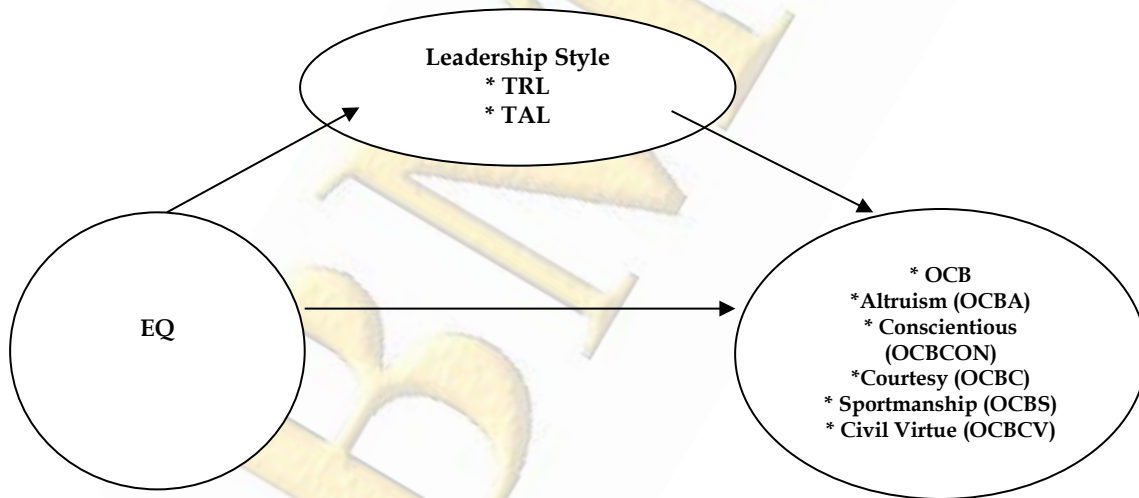
Does the manager's leadership style have an intermediating role in the relationship between the ÖVD and the D.Z. of their managers? The hypotheses determined in line with the research question are presented below.

**H<sub>1</sub>:** Transformational leadership has an intermediating role in the relationship between the emotional intelligence of the manager and the organizational citizenship behaviour and dimensions of the employee.

**H<sub>2</sub>:** In the relation of the emotional intelligence of the manager with the organizational citizenship behaviour and dimensions of the employee, the conditional reward dimension of the transactional leadership has an intermediating role.

The method used in the research; It is a quantitative study conducted with a survey method that covers both fields descriptive and exploratory field research. The research was carried out on 470 teachers working in 11 schools on the Anatolian side of Istanbul. In the implementation of the survey, the validity and reliability of the researchers were tested, and the OCB scale of Basım ve Şeşen (2006), the leadership style scale of Yurtkoru (2001) and Tatar et al. (2011) 's emotional intelligence scales were rearranged after pilot implementation; The questionnaire form consisting of 18 items, 29 items of E.Q., 20 items of leadership style and 20 items of leadership style, was determined by the factor analysis made after the pilot implementation. 5-point Likert scale was used in the evaluations.

The research model created to investigate the mediating role of the manager's leadership style about the dimensions of the manager's E.Q. with the dimensions of the OCB displayed by the employees is presented below.



In the analysis of the data, SPSS 15.0 and AMOS 6.0 programs were used, and hierarchical regression analysis was performed to determine the role of the mediating variable in the relationship between the dependent variable and independent variables. In the test of the mediating role, the model determined by Baron and Kenny (1986) was used.

## 3. FINDINGS AND DISCUSSION

**H<sub>1</sub>:** Transformational leadership has an intermediating role in the relationship between the emotional intelligence of the manager and the organizational citizenship behaviour and dimensions of the employee.

According to the results of hierarchical regression analysis;

E.Q. affects OCB both on TRL and directly. It has been determined that TRL has a partial intermediating effect between E.Q. and OCB. E.Q. affects OCBA over TRL. It has been determined that TRL is a fully intermediary variable between E.Q. and OCBA. E.Q. affects OCBCON both through TRL



and directly. It has been determined that TRL has a partial intermediating effect between E.Q. and OCBCON. E.Q. affects OCBC both on TRL and directly. It has been determined that TRL has a partial intermediating effect between E.Q. and OCBC. E.Q. affects OCBS both on TRL and directly. It has been determined that TRL has a partial intermediating effect between E.Q. and OCBS. E.Q. affects OCBCV both on TRL and directly. It has been determined that TRL has a partial mediating effect between E.Q. and OCBCV.

*H<sub>2</sub>: In the relation of the emotional intelligence of the manager with the organizational citizenship behaviour and dimensions of the employee, the conditional reward dimension of the transactional leadership has an intermediating role.*

According to the results of hierarchical regression analysis;

E.Q. affects OCB both via TAL and directly. It has been determined that TAL has a partial intermediating effect between E.Q. and OCB. E.Q. affects OCBA over TAL. It has been determined that TAL is a fully intermediary variable between E.Q. and OCBA. E.Q. affects OCBCON both via TAL and directly. It has been determined that TAL has a partial intermediating effect between E.Q. and OCBCON. E.Q. affects OCBC both via TAL and directly. It has been determined that TAL has a partial intermediating effect between E.Q. and OCBC. D.Z. affects OCBS both directly over TAL. It has been determined that TAL has a partial intermediating effect between E.Q. and OCBS. Since there is no significant relationship between TAL and OCBCV, it has been determined that TAL's mediating effect cannot be mentioned in the relationship between E.Q. and OCBCV.

#### 4. CONCLUSION, RECOMMENDATION AND LIMITATIONS

In this study, it was aimed to determine the mediating role of leadership in the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviour. Within the scope of the research, data related to 295 teachers who answered the questionnaire among the teachers working at eleven schools in the Istanbul-Anatolian side of a private school were used. As a result of the analysis; it has been determined that there is a full mediation role of both transformational leadership and transactional leadership conditional rewarding behaviour on the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviour. Transformational leadership has been found to have a partial mediating role in the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviour (general), conscience, courtesy, gentleness, and civic virtue dimensions. On the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behaviour (general), conscientiousness, courtesy, gentleness dimensions, the conditional rewarding behaviour of the transactional leadership has been shown to have a partial mediating role, and there is no mediating role on the relationship between the civil virtue dimension. In the relationship between E.Q. and OCB and the mediation role of TRL and TAL in this relationship, it was determined that the independent variables' explanatory power of OCB was fragile (values between  $R^2 = ,027$  and  $,225$ ). The limitations of the study are the limitations of the capacity of the research to be carried out on teachers working in the schools of a particular educational institution and the dimensions of the scales to measure.

When the research findings are evaluated; E.Q. capabilities such as the manager's correct assessment of his or her employees' emotions, having an optimistic mood, empathy, organizing and using his emotions effectively, will contribute to the employees displaying more OCB; It is seen that TRL and TAL behaviours will increase this contribution. From the perspective of practitioners; It is evaluated that the manager knows that the basic behaviours of TRL and TAL will increase the effect of E.Q. on the performance of the employees' OCB and reflecting this to their behaviours can enable the employees to display more OCB.

In the next research, within the context of the relationship between emotional intelligence and leadership style, which are the predecessors of ÖVD; It is thought that it would be beneficial to examine whether the manager's leadership style has an intermediating role in the relationship between the emotional intelligence the employee has and the employee's OCB, and to investigate why the relationship between the employee's OCB and dimensions and the manager's TAL is weaker than its relationship with the TRL.

## 1. GİRİŞ

Örgütler, belirlenen amaçlarına ulaşmak için, hem çalışanlarının biçimsel rol tanımlarında belirtilen görevlerini yerine getirmesine, hem de örgüt amaçlarına katkı yapan isteğe bağlı davranışlar sergilemelerine ihtiyaç duyarlar (Akbaş, 2011). Örgütün etkin ve verimli çalışması kapsamında örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) olarak kavramsallaştırılan; çalışanların isteğe bağlı gönüllü davranışları, örgütsel başarının sağlanmasında ve sürdürülmesinde önem kazanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında, bireylerin karşılıklı etkileşim içinde olduklarını ve karşılıklılık ilkesi çerçevesinde ödül-maliyet temelli sosyal ilişkiler sergilendiğini ileri süren yaklaşım olan sosyal alışveriş kuramı ve karşılıklılık normu temel teşkil edebilmektedir. Sosyal alışveriş kuramı, insan etkileşiminin ödül ve maliyet bazlı değişim kapsamında bir alışveriş çerçevesinde gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Değişim kavramı, karşılıklı bağımlılık ilişkisi olan bireyler arası alışverişi ifade ederken; alışveriş, maddi olabileceği gibi maddi olmayan değerlerin değişimini nitelendirir (Ritzer, 2011). Maddi olmayan ödüllerin de çalışanların karşılıklı etkileşiminin açıklanmasında önemli bir faktör olması nedeniyle, biçimsel roller ve resmi ödül sistemi dışındaki bu tür isteğe bağlı olumlu davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında temel teşkil edebilecektir. Yine ÖVD'ye temel teşkil edebilecek bir yaklaşım ise, insanların ödül elde ettikleri durumlarda olumlu davranışlar sergileyeceğini ortaya koyan Gouldner (1960)'ın karşılıklılık normudur.

Yönetim süreci içerisinde çalışanlar ve yöneticilerin ilişkileri; katlanılan maliyetler ve bunlara karşılık elde edilen ödüller kapsamında, sosyal alışveriş kuramı ile açıklanabilecektir. Her zaman maddi ödülün belirleyici olmadığı, hayatın bütününe bir alışveriş ilişkisi içinde ele alındığı sosyal alışveriş kuramı kapsamında, yöneticinin sahip olduğu duygusal zekâ ve liderlik davranışlarının çalışanın sergilediği örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir.

Yöneticinin duygusal zekâsının ÖVD'yi etkilediği ve duygusal zekâsı yüksek olan yöneticinin, düşük duygusal zekâyâ sahip yöneticiye göre kendi ve çalışanların duygularını doğru değerlendirdiği, empati yapabildiği, duygularını etkin bir şekilde

düzenleyerek kullandığı, çalışanların duygusal beklentilerini, amaçlarını, arzularını daha iyi anlaması sayesinde onları daha fazla ÖVD sergilemeleri yönünde etkileyebildiği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Kendi duygularını bilen ve yönetebilen, empati yeteneği olan, başkalarının duygularını anlayan ve genel ruh durumu pozitif olan yani duygusal zekâsı yüksek olan yöneticinin; çalışanların yardım etme, yakınmama, örgüt politikalarına katılım ve destekleme gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilemeleri için katkı sağlaması beklenmektedir. Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları kapsamında; çalışanların algıladıkları temel liderlik davranışlarının ekstra rol davranışlarının artışı olumlu etkisinin olması beklenilmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışında, duygusal zekâ ve liderliğin etkili öncüller olduğu ve bu değişkenlerin de birbiri ile ilişkili olduğu araştırmalarla ortaya konulmuştur (Çakar ve Arbak, 2003; Taşkiran ve Köse, 2016). Bu çalışmada; bir bütün olarak yöneticinin sahip olduğu duygusal zekâ ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi incelenmiş, bu ilişkide ara değişken olarak ele alınan liderlik tarzının netleştirilmesinin literatüre katkı sağlayarak, uygulayıcılara fayda temin edeceği değerlendirilmiştir.

## 2. DUYGUSAL ZEKÂ KAVRAMI

Modern yaşamla birlikte gerek iş yaşamında gerekse sosyal yaşamda çok önemli bir kavram olarak ortaya çıkan, duygusal zekâ (DZ); örgütsel başarının sağlanmasında karar verme sürecinin mantıksal boyutunun yanı sıra, DZ boyutuyla da değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Arslan vd., 2013). Duygusal zekâ, Mayer ve Salovey (1990) tarafından Thorndike'in sosyal zekâ kavramı çerçevesinde; "bireyin kendi duygularını ve başkalarının duygularını gözlemleyerek ve anlamlandırarak elde ettiği düşünce, davranış ve bilgiyi kullanabilme yeteneği" olarak kavramsallaştırılma çalışmaları sonucunda literatürde kullanılmaya başlanmış olup, Robledillo ve Albiol (2014), DZ'yi kısaca, insanların duygularını bilme, ifade etme ve yönetme yeteneği, Schutte vd. (1998) ise DZ'yi; duyguların etkisini ve anlamını insan hayatında sosyal ilişkilerin kaynağı olarak kabul ederek duyguları kullanabilme becerisi şeklinde tanımlamaktadır. Mayer ve Salovey (1990) DZ'yi;

duyguların değerlendirilmesi, kullanılması, analiz edilmesi ve yönetilmesi olmak üzere dört boyut ile ifade etmektedir. Bar-On (1997) ise, DZ'yi; kişiler arası yetenekler, kişisel yetenekler, stres yönetimi, genel ruh hali ve uyumluluktan oluşan beş boyutlu bir yapı ile tanımlamaktadır.

Yapılan tanımlar ve temel yaklaşımlarda, DZ'nin sosyal ilişkilerde; kişinin kendi içinde, kişiler arası ve grup içinde karşılıklı olarak doğru anlama/anlaşılma, anlaşılma durumunun doğru değerlendirilmesi ve duruma uygun doğru davranışların sergilenmesi kapsamında duyguların farkında olunması, uygun şekilde düzenlenmesi ve kullanılması yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu nedenle, gerek çalışan-çalışan gerekse yönetici-çalışan ilişkilerinde DZ'nin önemli bir etkisinin olacağı değerlendirilmektedir. DZ'nin, çalışanların ÖVD sergilemeleri ile anlamlı bir ilişkisi olduğu hem çalışanın kendi DZ düzeyinin hem de yöneticinin DZ düzeyinin çalışanın ÖVD sergilemesi ile pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu yapılan pek çok çalışmada ortaya konulmuştur. Ayrıca, DZ ile liderlik tarzı; özellikle dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderlik arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu pek çok çalışmada bulunmuştur. Aşağıda bu kapsamda yapılmış çalışmalar ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

### **2.1. Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**

DZ ile ÖVD ilişkisini belirlemek amacıyla yapılan araştırmalarda DZ ile empati, iş birliği, paylaşma gibi prososyal davranışlar arasında olumlu bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, DZ düzeyi yüksek olan çalışanların, iş arkadaşlarına yardım etmede daha istekli olduğu ve onlara işle ilgili veya kişisel konularda daha anlayışlı davrandığının ortaya konulduğu görülmektedir (Carmeli ve Josman, 2006). Yüksek DZ'si olan çalışanların görevleri dışındaki işleri empati ve pozitif ruh hali sayesinde isteyerek yapma davranışının ÖVD ile arasında bir ilişkiye dayandığı Law vd. (2000)'nce belirlenmiştir. Örgütlerin doğru ve etkili karar alabilmeleri için, çalışanlarının, olumsuzluklara karşı daha etkili direnç gösterebilmelerine katkısı olması nedeniyle DZ düzeylerinin yüksek olmasının tercih edildiği Fallon vd. (2014) tarafından ileri sürülmektedir.



Özyer ve Alıcı (2015), DZ'nin bir bütün olarak ÖVD'nin boyutları üzerindeki etkisine ilişkin üç farklı özel şirkette 73 katılımcı üzerinde yaptıkları araştırmada, DZ ile ÖVD'nin diğerkamalık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişki, nezaket boyutu arasında ise anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Chin vd. (2011) tarafından yapılan araştırmada, DZ ile ÖVD ve boyutlarının pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu ortaya konulmuştur. Maini vd., (2012), enerji sektöründe çalışan 250 kişi üzerinde yaptıkları araştırmada, DZ boyutları ile ÖVD'nin boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit etmişlerdir. Tokmak vd., (2013), çeşitli sektörlerden 213 çalışan üzerinde yürüttükleri çalışmada, DZ'nin ÖVD üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bağcı (2014) tarafından, bankacılık sektöründe 210 katılımcı üzerinde yapılan çalışmada, DZ ile ÖVD arasında %72,3 düzeyinde korelasyon ve %52,27 paylaşılan ortak varyans olmasına karşın, DZ'nin ÖVD'yi yordama gücünün zayıf olduğu tespit edilmiş, diğer yandan Gürbüz ve Yüksel (2008) tarafından; hazır giyim, konfeksiyon, bankacılık, turizm, tekstil üretim ve perakende satış sektörlerinde 494 çalışanı kapsayan çalışmada ise, DZ ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ifade edilmiştir.

Yöneticinin DZ'si ile çalışanların ÖVD'si arasındaki ilişki kapsamında daha önce yapılan çalışmalar incelendiğinde; Korkmaz ve Arpacı (2009)'nın, sanayi işletmelerindeki yönetici ve çalışanları ile yaptıkları çalışmada, yöneticinin DZ düzeyi ile astlarının ÖVD'sinin sivil erdem, vicdanlılık ve diğerkamalık boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Antony (2013) tarafından, özel bir şirkette çalışan 115 yönetici üzerinde yürütülen araştırmada, yöneticilerin DZ düzeyi ile çalışanların ÖVD'si arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu tespit edilmiştir.

## **2.2. Duygusal Zekâ ile Liderlik İlişkisi**

Smith vd. (1983); lider desteğinin, liderin çalışanlara yardım etme davranışları çerçevesinde model olması ve yine psikolojik araştırmalarda insanların prososyal davranışlarının model aldıkları kişilerden etkilendiği gerçeğinden hareketle ÖVD'ye katkı yapmasının beklendiğini ileri sürmektedir. Yüksek DZ'ye sahip yöneticiler olumsuz koşullara etkili direnç gösterebildiğinden, örgütler etkili kararlar için yöneticilerin DZ düzeyinin yüksek olmasını tercih etmektedirler (Fallon vd., 2014). Bir



lider ne kadar yüksek DZ yetkinliğine sahip olursa, esnek davranarak örgütsel etkinliği üst seviyeye çıkarabilmektedir. İnsan kaynaklarının duygusal beklentilerini anlama ve tatmin etmede DZ'nin anahtar rolü olup, bu kapsamda, DZ düzeyi yüksek yöneticilerin, astları tarafından olumlu ve motive edici olarak değerlendirilebileceği ortaya konulmuştur. Liderler; takipçilerini motive etmek, onlara ilham vermek, katkılarını takdir etmek, önemli olduklarını hissettirmek için gelişmiş kişilerarası yetkinliklere sahip olmalıdır (Çolakoğlu ve Örnek, 2016).

DZ'nin özellikleri veya boyutları olarak ifade edilen bileşenler, aynı zamanda, liderlerin sahip olması gereken becerileri de tanımlar niteliktedir (Özaslan vd., 2009). Değişimin kaçınılmaz olduğu rekabet ortamında, liderin DZ düzeyinin yüksek olması dönüşümcü liderlik için katalizör etkisi yaratacaktır (Freshman ve Rubino, 2002). Gardner ve Stough (2002)'un çalışmasında, DZ ile DL'nin anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Çakar ve Arbak (2003) yaptıkları çalışmada, DZ düzeyi yüksek yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemeye daha yatkın olduklarını; DZ ile dönüşümcü liderliğin bireysel ilgi ve örnek olma boyutları arasında çok yüksek ve anlamlı bir ilişki olduğunu, karizma ve entellektüel uyarım boyutları arasında ise diğer boyutlara nazaran daha düşük olmakla birlikte yine de oldukça yüksek anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Taşkiran ve Köse (2016) tarafından, bankacılık sektöründe çalışan müdür yardımcısı, şube müdürü ve üzeri pozisyonlardaki 392 kişi üzerinde yapılan araştırmada DZ'nin etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları ile anlamlı bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir.

### **3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI**

Çalışanların örgütsel faaliyetler kapsamında isteğe bağlı davranışlar sergilemesi incelendiğinde, çalışanların görev tanımlarında yer almayan ve örgüt için faydalı olan şeyleri yapmaya gönüllü olduğunu ve örgütlerin, bu isteğe bağlı resmi ödül sisteminde yer almayan davranışlara güvendiğini belirten Katz ve Kahn (1966), hiçbir örgütün; faaliyetlerine ilişkin tüm olasılıkları öngöremeyeceğini, çevresel değişkenleri tam bir doğrulukla tahmin edemeyeceğini ve insana ilişkin değişkenleri tümüyle kontrol edemeyeceğini belirterek, sadece resmi olarak öngörülmuş davranışlara dayanan örgütlerin çok kırılgan bir sosyal sisteme sahip olacağını

vurgulamaktadır. Örgütsel faaliyetlerde, biçimsel rol tanımlarının dışındaki görevlerin ve ihtiyaç duyulan faaliyetlerin çoğu gönüllü çalışan davranışlarıdır. Sürdürülebilir kurumsal başarı için çalışanların bu ekstra rol davranışlarını sergilemesi ve bu davranışların desteklenmesi beklenmektedir (Borman, 2004). Biçimsel rol tanımları dışında kalan ve çalışanların isteğe bağlı ekstra rol davranışları olarak kavramsallaştırılan ÖVD, değişim ve değişime uyumun hayati önemde olduğu küresel rekabet ortamında büyük önem arz etmektedir. Kendilerine değer verildiği, duygu ve düşüncelerinin yöneticiler tarafından doğru algılandığı ve anlaşıldığı, örgüt için önemli olduklarının kendileri ile paylaşıldığı ve yaptıkları iyi şeylerin ödüllendirildiği durumlarda çalışanların bu tür davranışları daha fazla sergilemesi beklenmektedir.

Biçimsel rol tanımlarında yer almayan ve görev tanımlarının ötesine geçen, örgüte fayda sağlayan ÖVD, literatürde benzer kavramlar olan iyi asker sendromu, prososyal davranış, ekstra rol davranışı ve örgütsel gönüllülük şeklinde de ifade edilmektedir (Organ, 1988; Graham, 1991; Moorman, 1991; Motowidlo, 2000; Borman, 2004). Biçimsel rol davranışı, örgütte görev tanımları kapsamında resmi olarak tanımlanmış ve örgütün resmi ödül sistemine dahil davranışlar olarak tanımlanırken (Barkslade ve Werner, 2001), örgütün amaçları doğrultusunda verimli ve etkin çalışmasına katkıda bulunan, görev tanımları içinde resmi olarak tanımlanmayan ve resmi ödül sistemine dahil olmayan yardım etme ve işbirliği davranışları ise ÖVD olarak tanımlanmaktadır (Organ, 1988; Aslan, 2008; Şenturan, 2014). Biçimsel rol tanımlarındaki görevlerinden farklı olarak çalışanlar, ÖVD sergilememeleri durumunda cezalandırılmamaktadır (Raub, 2008).

ÖVD, araştırmacılar tarafından genellikle biçimsel rol tanımlarının dışında yer alan ekstra rol davranışı olarak tanımlanmakla birlikte, Morrison (1994), ÖVD'nin bireylerin algısına göre değişiklik gösterebilecek bir kavram olması nedeniyle, bireyin yaptığı bu tür davranışların, iş tanımının sınırları içinde veya dışında algılanmasına bağlı olarak rol içi veya ekstra rol davranışı şeklinde ele alınabileceğini belirtmektedir. ÖVD, Smith vd. (1983) tarafından, "faydalı ama kesin olarak ihtiyaç duyulmayan iş davranışı" ve Organ (1997) tarafından benzer şekilde "örgütlerin, çalışanlarının

yapmasını istedikleri ama onları zorlamadıkları ve somut ödül vaat etmedikleri davranışlar” olarak tanımlanmıştır. Organ (1988) tarafından ortaya konulan ÖVD kavramı ile; Brief ve Motowidlo’nun (1986) prososyal örgütsel davranış, Graham’ın (1991) sivil örgütsel davranış, George ve Brief’in (1992) örgütsel spontanlık (doğallık) ve Borman ve Motowidlo’nun (1993) bağlamsal performans kavramları arasındaki benzerlikler ve farklılıklar araştırmacılar tarafından tamamen görmezden gelinmemekle birlikte göz ardı edilebilmektedir (Podsakoff vd., 2000).

### 3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

ÖVD’nin iki temel boyutu diğerkamlık ve vicdanlılık olarak tespit edilmiştir (Smith vd., 1983). Yapılan farklı çalışmalarla ortaya konulan boyutlardan diğerkamlık ve nezaket bireysel davranış olarak gruplandırılırken; centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları örgütsel kaynaklı davranışlar olarak gruplandırılmaktadır (Williams ve Anderson, 1991). Graham (1991), ÖVD’nin üç boyuttan oluştuğunu, bunların; örgütsel itaat, bağlılık ve katılım olduğunu ifade etmektedir. Obamiro vd. (2014) ise; sivil sorumluluklar, üretken iş davranışı ve zaman yönetimi boyutlarını vurgulamaktadır. Podsakoff vd. (2000); literatürde tanımlanmış 30’a yakın ÖVD teması bulunduğunu ve bunların yedi temel boyutta toplanabileceğini belirterek bu temaları; centilmenlik, yardım etme, örgütsel bağlılık, uyumluluk, kişisel gelişim, inisiyatif ve sivil erdem olarak açıklanmış ve tüm bu boyutların aslında, Katz’ın (1964); işbirliği, örgütü koruma, yapıcı davranışlar için gönüllü olma, kişisel eğitim ve örgüte ilişkin olumlu duyguları sürdürme davranışlarını içeren “yaratıcılık ve spontanlık (doğallık)” kavramlarından etkilendiğini ifade etmişlerdir.

Literatürde yer alan tanımlar çerçevesinde, farklı araştırmacılar tarafından bu davranışları oluşturduğu tespit edilen çok çeşitli boyutlar ortaya konulmuştur. Bu çalışmada Organ (1988)’in yaptığı sınıflandırma ele alınmış ve belirlen beş boyut kısaca açıklanmıştır. *Diğerkamlık* (ÖVDD) davranışlarına işe yeni başlayan çalışanlara karşılık beklemeksizin yardım etme, yeni işe başlayanları oryante etme, diğerlerine sorunlarını çözmede yardım etme vb. davranışlar örnek verilebilmektedir (MacKenzie vd., 1993). *Vicdanlılık* (ÖVDV) davranışlarına otokontrole sahip olarak kimse görmese de kurallara ve düzenlemelere uyma, iş tanımının ötesinde performans sergileme,



mesai saatleri dışında ilave ücret beklemezsiniz mesaiye kalma, işe zamanında gelme, molaları uzatmama, zamana riayet ve dakiklik, örgütsel kaynakları koruma ve yapıcı öneriler getirme gibi davranışlar örnek olarak sayılabilmektedir (Bolat vd., 2009; MacKenzie vd., 1993; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Redman ve Snape, 2005). *Nezakət (ÖVDN)*; iş arkadaşlarını doğabilecek sorunların olumsuz etkilerinden korumak amacıyla onlara durumla ilgili hatırlatma ve bilgilendirmede bulunma (Chiang ve Hsieh, 2012) davranışlarıdır. Fotokopi makinası veya yazıcıyı diğerlerinin kullanımı için iyi durumda bırakmak örnek olarak verilebilmektedir (Organ vd., 2006). *Centilmenlik (ÖVDC)*; örgütte ortaya çıkan sorunlara yakınmadan katlanabilmektedir. Örgütteki çalışanlar ile diğer tüm paydaşlar arasında doğabilecek rahatsızlıklar, hoşnutsuzluklar ve olumsuzluklardan şikayeci olmayarak hoşgörülü yaklaşabilme, Podsakoff vd. (2000) tarafından centilmenlik olarak ifade edilmiştir. *Sivil Erdem (ÖVDSE)*; örgütsel çalışmalara yönelik istekli, ilgili, sorumlu ve aktif katılım davranışlarını kapsamakta olup (Podsakoff vd.,1990); toplantılara katılım, sorunların çözümüne yönelik kişisel zamandan feragat etme, endişeleri dile getirme gibi örgüt politikalarıyla bağlantılı hususlara sorumluluk duygusu içerisinde katılmayı nitelemektedir (Graham, 1991; George ve Brief, 1992).

### 3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Öncülleri

ÖVD'nin öncüllerine ilişkin ilk çalışmalar öncelikle çalışan tutumları, eğilimler ve lider desteğine odaklanmıştır (Smith vd., 1983; Organ, 1988). Netemeyer vd. (1997)'nin yaptıkları çalışmada; çalışma isteği, bireyin kendisi ve kurumu arasında algıladığı ilişkinin düzeyi, örgütsel adalet, lider desteği, ödüllendirilme ve iş tatmini ÖVD'nin öne çıkan öncülleri olarak tespit edilmiştir. Çalışanlarına değer veren/destek sağlayan ve bunu onlara aktarabilen, onların duygu ve düşüncelerini doğru algılayan ve anlayan, örgüt için önemli olduklarını onlara hissettiren ve yaptıkları iyi şeyleri ödüllendiren liderlik davranışları çalışanların bu tür davranışları daha fazla sergilemesi kapsamında ÖVD'nin öncülleri olarak sayılabilmektedir. ÖVD'nin öncülleri Ilie (2014) tarafından; duygusal durum, durumsal faktörler, vicdanlılık, uyumluluk, pozitif psikolojik durum, özgüven, aidiyet ihtiyacı ve empati çerçevesinde açıklanmıştır.

#### 4. LİDERLİK KAVRAMI

Liderliğin, Stogdill'in (1974) belirttiği gibi onu tanımlamaya çalışan insan sayısı kadar çok tanımı yapılabilmektedir. Ancak, tüm bu farklı tanımlarda ortak olan noktalar vardır. Bazı araştırmacılar liderliği özellik veya davranış olarak kavramlaştırırken, bazıları da bilgi süreci veya ilişkisel etkileşim bakış açılarıyla yaklaşmakta ve çok farklı liderlik tanımları yapabilmektedir. Bu kapsamda liderlik; bir bireyin, bir grup bireyi ortak bir amacı gerçekleştirmek için etkilediği süreç olarak ifade edilebilmektedir (Northouse, 2013). Bass (1990) tarafından liderlik; lider, takipçiler ve içinde bulunulan durum arasındaki karşılıklı etkileşimi içeren süreç olarak tanımlanmaktadır. Liderlik süreci, paylaşılan ortak amaçları gerçekleştirmek üzere birbirlerine bağımlı bireyler arası ilişkiyi içeren örgüt içi davranış sürecidir (Özkalp ve Kirel, 2011). Liderlik, liderin ortak amaçlar doğrultusunda takipçilerin davranışlarını etkilediği bir süreç olarak tanımlanmakla birlikte; Burns, bu süreçte liderin takipçilerini etkilerken, takipçilerin de lideri etkilediğinin altını çizmiştir (Yukl, 2010). Hollander (1978)'in liderliğe sosyal değişim teorisi yaklaşımı kapsamında, ödüller, liderlikte merkezi bir rol oynamaktadır. Liderin ödüllendirmede eşitliği gözettiği bir ortamda; adil bir değişim ve aynı zamanda tanınma gibi ödüllerin sosyal değişim kapsamında sağlanan temel ödüller olduğunu ifade etmektedir (Podsakoff vd., 1982). Liderlik, insan grubunu ortak amaçların başarılması için etkileme ve harekete geçirme sürecidir. Başkalarını etkileme ve yön verme sanatı olan liderliğin bileşenleri; ortak amaçları içermek, gruplarda ortaya çıkma, etkiyi içermek ve bir süreç olgusu şeklinde sıralanabilmektedir (Northouse, 2013)

Liderlik kavramının ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı, aktörleri ve ortaya çıktığı koşullar dikkate alınarak çok farklı yaklaşım tarzları geliştirilmiştir. Bu bölümde çalışma konusu kapsamında, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik açıklanmaktadır. Etkileşimci liderlik, lider takipçi ilişkilerinin işe dayalı olarak ele alınıp, amaçlar doğrultusunda motivasyon ve ödüllendirmenin ön plana çıktığı bir lider-üye etkileşim sürecini ifade etmektedir (Bass, 1999; Asgari vd., 2008). Dönüşümcü liderlikte (DL) ise lider; astlarının motivasyonunu ön planda tutarak, kendilerinden beklenenin fazlasını yapmalarını teşvik edecek değişim ortamını

sağlamaktadır. (Bass, 1990; Asgari vd., 2008). Yukl (2010), dönüşümcü liderlerin takipçilerinin motivasyonunu yükselttiğini, etkileşimci liderlerin ise belirlenmiş hedeflere ulaştıklarında onları ödüllendirdiğini, bu kapsamda, dönüşümcü liderliğin; takipçilerin motivasyonundaki etkileşim süreciyle farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Bass (1990), etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının birbirinin alternatifi olmaktan ziyade tamamlayıcısı olarak ele alınması gerektiğini ifade etmektedir.

Etkileşimci liderlik, iş odaklı liderlik tarzı olarak, amaçlar doğrultusunda takipçilerini motive edip, performansı ödüllendirirken; iş odaklı liderlik tarzı olan etkileşimci liderlik, amaçlar doğrultusunda takipçilerini motive edip performansı ödüllendirirken; insan odaklı liderlik olan dönüşümcü liderlik, etkileşimin ötesinde çalışanların daha yüksek performans ortaya koyabilmeleri adına motivasyon sağlayarak örgüt amaçlarıyla özdeşleşmelerine fırsat vermektedir (Yolaç, 2011). Bass (1990), etkin bir yöneticinin dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının bütününe sahip olması gerektiği, diğer yandan bu liderlik tarzlarından birinin ağırlık kazanmasının diğer liderlik tarzının daha az hissedilmesine sebebiyet vereceğini belirtmiştir.

#### **4.1. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı**

Etkileşimci liderlikte, lider ile çalışanlar arasında, karşılıklı olarak sosyal değişimin yaşandığı bir bağımlılık ilişkisi söz konusu olup, çalışanlar liderin belirlediği başarı ve performans kriterlerini sağlarken, lider de çalışanları ödüllendirmektedir (Shriberg vd., 2002). Burns (1978), etkileşimci liderlik davranışlarının, çalışanların emekleri karşılığında liderin sunduğu ödüllerin değişimi süreci içinde temellendirilebilecek davranışlar olduğunu ifade etmektedir. Yöneticinin sergilediği etkileşimci liderlik davranışları, çalışanların; görev çıktılarının önemi ve değeri konusunda daha yüksek farkındalık ve bilinç düzeyine çıkması, daha yüksek seviye ihtiyaçlarının aktive edilmesi ve bireysel çıkarlarının örgütsel çıkarlar karşısında ikinci plana alınmasını sağlamaktadır (Bass, 1981; Yukl, 2010). Etkileşimci liderlikte, lider; etkinlik ve verimliliği sağlamak için hedefleri açık ve anlaşılır şekilde belirlemekte, hedeflerin başarılması için yapılması gereken işleri tespit etmekte, örgüt



yapısını kurmakta, çalışanların sosyal ihtiyaçlarının karşılanması ve performanslarının ödüllendirilmesini sağlamaktadır (Weichrich vd., 2010).

Etkileşimci liderlik temel davranışları kapsamında, iki ana boyutun; koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim-aktif/pasif olduğu ifade edilmektedir (Avolio vd., 1999). *Etkileşimci Liderlik Koşullu Ödüllendirme (ELKÖ)* boyutunda lider ile takipçileri arasındaki ilişki; belirlenmiş olan başarı kriterini sağlayanlara başarı ve yüksek performans karşılığında vaad edilen ödüllerle ilgili bir değişim ilişkisi olarak ortaya çıkmaktadır (Demir ve Okan, 2008). *İstisnalarla Yönetim* boyutunun; liderin çalışanlara daha fazla veya daha az müdahalesi kapsamında ele alınan istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasif şeklinde alt boyutları bulunmaktadır. *İstisnalarla yönetim-aktif* boyutunda; lider, çalışanları işi yaparken devamlı izler ve çok büyük sorunlar ortaya çıkmadan hemen önleyici müdahalede bulunurken, *istisnalarla yönetim-pasif* boyutunda; çalışanlar işi yaparken çok büyük hatalar oluştuktan sonra müdahale etmektedir (Koçel, 2013).

#### **4.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı**

Dönüşümcü liderlik (DL); çalışanlarda değişim ve gelişimi isteme arzusunun yaratılması, çalışanların beklenti ve davranışlarının ortak amaçlar için değiştirilebilmesi, çalışanların motive edilmesi ve onlara değer verilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Northouse, 2013). Dönüşümcü lider, takipçilerinin amaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren liderler olarak ifade edilebilmektedir (Synder ve Graves, 1994). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin eski kalıplaşmış davranışlarının dışına çıkabilmeleri, problemlere farklı açılardan bakabilmeleri ve problemleri değişik ve yeni yönlerden çözebilmeleri için entellektüel uyarımda bulunmaktadır. Böylece çalışanların aktif katılımları, yaratıcı düşünceleri ve aynı zamanda takipçilerin üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirme eğilimindedirler (Özkalp ve Kırel, 2011). Dönüşümcü lider, grubun amaç ve misyonunu bireyin amaç ve misyonu haline getiren ve yeni bir çevre oluşturan proaktif kişidir (Northouse, 2013).

Podsakoff vd. (1990), dönüşümcü liderliği; vizyon yaratma, model olma, amaçların kabulünü sağlama, yüksek performans beklentisi, bireye yönelik ilgi ve

entellektüel uyarım şeklinde altı boyutlu olarak tanımlamaktadır. Dönüşümcü liderlikte, lider; ilham vermekte, vizyon yaratmakta, model olmakta, çalışanları ortak amaçların gerçekleştirilmesi için motive etmekte ve değişim için gereken koşulları yaratmaktadır (Weichrich vd., 2010). Dönüşümcü liderlik temel davranışları kapsamında dört ana boyutun; idealleştirilmiş etki, ilham veren motivasyon, entellektüel uyarım ve bireye yönelik ilgi olduğu ifade edilmektedir (Avolio vd., 1999). *İdealleştirilmiş Etki* boyutunda lider, sahip olduğu özellikler ve sergilediği davranışlara bağlı olarak kendilerini liderleriyle özdeşleştirmeye varacak kadar lidere hayranlık besleyen takipçileri tarafından; saygı duyulan, beğenilen, örnek alınan, güvenilen ve taklit edilen bir rol model olarak kabul edilmektedir (Avolio ve Bass, 2002). *İlham Veren Motivasyon* boyutunda liderin belirlediği vizyonun açık ve anlaşılır olması, belirlenen vizyonun takipçilerin beklentileri ile uyumlu olması ve ortak amaçlarla çatışmaması gerekmektedir (Conger ve Kanungo, 1987). *Entellektüel Uyarım* boyutu liderin, takipçilerinin sorunların üstesinden gelmede kullandıkları çözüm yönteminde değişiklik yapılması konusundaki yaklaşımlarını sorgulamaya cesaretlendirmesi olarak tanımlanmaktadır (Avolio vd., 1999). *Bireye Yönelik İlgi* boyutu ise liderin, takipçilerini, onların gelişmesi için mentor gibi davranması ve diğerkamlık davranışlarını içermektedir (Bass ve Avolio, 1990).

#### 4.3. Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Araştırmacılar, ÖVD ile liderlik tarzı arasında bir ilişki olup olmadığını, ÖVD yöneticilerin liderlik tarzlarından etkileniyorsa, hangi liderlik tarzında bu etkinin daha yüksek olduğunu ortaya koymaya çalışmışlardır. Dönüşümcü liderlerin, takipçilerinin amaçlarında değişiklik yapmak suretiyle, rol gereği yapılan davranışlardan daha çok, rol dışı yapılan davranışlar üzerinde önemli etkisi olduğu düşünülmektedir. Dönüşümcü liderler, örgütün rutin faaliyetlerinin yürütülmesi ve uyumun sağlanması noktalarında takipçilerine yüksek motivasyon sağlamaktadırlar. (Podsakoff vd. 1990).

Podsakoff vd. (1990), liderlik tarzının ÖVD ile ilişkisinin tespit edilmesi kapsamında büyük bir petro kimya şirketinin 988 çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada; ELKÖ ile ÖVD'nin diğerkamlık ve centilmenlik boyutları arasında

doğrudan bir ilişki olduğu, diğer yandan DL ile ÖVD arasındaki ilişkide güven ve adaletin ara değişken rolü üstlendiği sonucuna ulaşmışlardır. Arslantaş ve Pekdemir (2007) tarafından yapılan çalışmada; DL'nin ilham veren motivasyon ve bireysel ilgi davranışları ile çalışanların ÖVD'sinin pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu; entellektüel uyarım davranışı arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı ortaya konulmuştur. Özcan vd. (2012) tarafından 200 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmada ise, etkileşimci liderlik ile ÖVD'nin anlamlı bir ilişkisi olmadığı; dönüşümcü liderlik ile ÖVD'nin tüm boyutlarının ise pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Morçin ve Morçin (2013) tarafından, Adana ilindeki seyahat acenteleri üzerinde 86 katılımcı ile yapılan çalışmada, etkileşimci liderlik ile ÖVD'nin pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Oğuz (2011)'in 204 öğretmen üzerinde yaptığı çalışmada, yöneticinin DL'si ve etkileşimci liderlik davranışları ile çalışanların ÖVD'si arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.

## **5. YÖNTEM VE BULGULAR**

### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Bu bölümde, bir özel okulun İstanbul-Anadolu Yakasındaki okullarında çalışan öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD ile yöneticilerine ilişkin DZ ve liderlik tarzına ait algıları incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişki değerlendirilmiştir. Bu çalışmada DZ, liderlik tarzı ve ÖVD'nin ilişkiselliği doğrultusunda; yöneticinin duygusal zekâsının öğretmenlerin ÖVD'si ile ilişkisinde yöneticinin liderlik tarzının aracılık rolünün tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Daha önce yapılan çalışmalarda yöneticinin liderlik tarzının çalışanların ÖVD'sine etkisinde yöneticinin DZ'sinin aracılık etkisi araştırılmış olup; Modassir ve Singh (2008) tarafından yapılan çalışmada böyle bir aracılık etkisinin bulunmadığı, Irshad ve Hashmi (2014) tarafından yapılan çalışmada ise DZ'nin DL ile ÖVD arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise, önceki çalışmalardan farklı olarak yöneticinin DZ'sinin çalışanların ÖVD'sine etkisinde yöneticinin liderlik tarzının aracılık rolü araştırılmıştır. Bu kapsamda yapılan araştırmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.



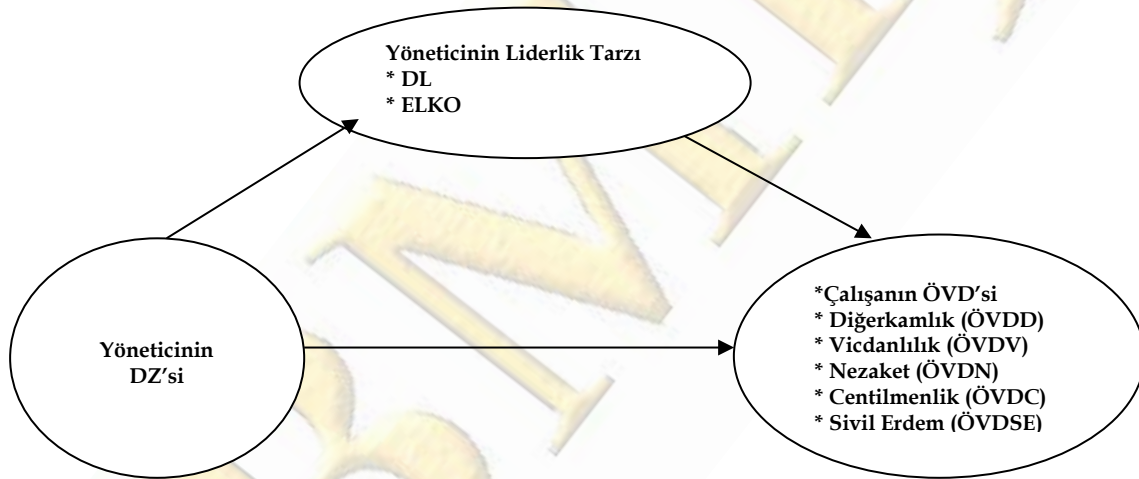
## 5.2. Yöntem ve Araştırmanın Modeli

Öğretmenlerin sergilediği ÖVD ile yöneticilerinin DZ'si ilişkisinde yöneticinin liderlik tarzının aracılık rolü var mıdır? Araştırma sorusu doğrultusunda belirlenen hipotezler aşağıda sunulmuştur. Araştırma 2017 yılında gerçekleştirilmiştir.

**H<sub>1</sub>:** Yöneticinin duygusal zekâsının çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır.

**H<sub>2</sub>:** Yöneticinin duygusal zekâsının çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile ilişkisinde etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun aracılık rolü vardır.

Yöneticinin DZ'sinin çalışanların sergilediği ÖVD'nin boyutları ile ilişkisinde yöneticinin LT'sinin aracılık rolünün araştırılmasına ilişkin oluşturulan araştırma modeli Şekil 1'de sunulmuştur.



**Şekil 1.** Duygusal Zekâ ve Liderliğin ÖVD ile İlişkisi

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil 1'de, yöneticinin DZ'si ve liderlik tarzının çalışanların ÖVD sergilemeleri ile doğrudan ilişkili olduğu ve yine yöneticinin DZ'sinin uyguladığı liderlik tarzı ile ilişkili olduğu, bu kapsamda yöneticinin DZ'sinin çalışanların ÖVD'si ile ilişkisinde liderlik tarzının aracılık rolü olduğu bir model ile ifade edilmiştir.

Araştırmada kullanılan yöntem hem betimleyici hem keşfe yönelik, saha araştırmasını kapsayan anket yöntemi ile gerçekleştirilen nicel bir çalışmadır. Araştırma İstanbul-Anadolu Yakasındaki 11 okulda çalışan 470 öğretmen üzerinde

yürütülmüş anket, verilen deneklerin tamamı tarafından değil, rastgele olmak üzere 295'i tarafından doldurulmuş ve böylelikle rastsallık sağlanmıştır.

### 5.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma verilerinin elde edilmesinde daha önce araştırmacılar tarafından geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş olan; Basım ve Şeşen (2006) tarafından kullanılmış ÖVD ölçeği; Yurtkoru (2001) tarafından kullanılmış liderlik tarzı ölçeği ve Tatar vd. (2011) tarafından kullanılmış duygusal zekâ ölçeklerinden yararlanılmıştır. Bahsi geçen anketlerdeki ifadeler pilot uygulama sonrası yeniden düzenlenmiş ve yapılan faktör analizi doğrultusunda ÖVD 18 madde, DZ 29 madde ve liderlik tarzı 20 madde olmak üzere toplamda 67 maddelik anket formu oluşturulmuştur. Değerlendirmelerde 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

ÖVD ile ilgili ölçeklerin kime uygulandığı incelendiğinde büyük çoğunlukla amir değerlendirmeleri ve çalışanların kendi değerlendirmelerine odaklanıldığı görülmektedir. Türkiye'de yapılan bazı ÖVD çalışmalarında amir değerlendirmeleri (İşbaşı, 2000; Bingöl vd., 2003), bazılarında ise çalışanların değerlendirmeleri (Özdevecioğlu, 2003; Köse vd., 2003) kullanılmış, Basım ve Şeşen, (2006) tarafından yapılan ÖVD ölçek uyarlaması çalışmasında ÖVD konusunda çalışanların kendi değerlendirmeleri esas alınmıştır.

İnsanların yetenek ve yetkinlikleri ne kadar güçlü olursa olsun, bu yetenekleri kullandıklarında muhataplarının algısı sınırlı olacaktır. Buradan hareketle, yeteneklerin etkileri araştırılmak istendiğinde, bu yeteneklere ilişkin algıların da göz önünde bulundurulması yerinde olacaktır (Çolakoğlu ve Örnek, 2016). Yöneticinin DZ'si ve liderlik tarzının çalışanların ÖVD'sine etkisinin incelenmesinde yöneticilerin kendi yetkinlikleri üzerinden değil de çalışanların bu yetenekleri nasıl algıladığı gerçeğinden hareketle aradaki ilişkilerin incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda duygusal zekâ ve liderliğe ilişkin olarak çalışanın algısının ölçülmesinin uygun olacağı belirtilmiştir.

Verilerin analizinde SPSS 15.0 ve AMOS 6.0 programları kullanılmıştır. Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide aracı değişken rolünü tespit

etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Aracılık ilişkisinin testinde Baron ve Kenny (1986)'nin belirlediği model kullanılmıştır. Baron ve Kenny (1986)'ya göre bir değişkenin aracı değişken olabilmesinin şartları; bağımsız değişkenin aracı değişken ve bağımlı değişkeni etkilemesi, aracı değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi ve aracı değişken analize dahil edildiğinde, tam ara değişken olması için bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin ortadan kalkması veya kısmi ara değişken olması için etkisinde azalma olmasıdır.

Veri analizi kapsamında öncelikle ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine ilişkin bulgular, takiben hipotezlerin testi ile ilgili bulgular ortaya konulmuştur. Ölçeklerle ilgili olarak, kültürel değişiklikler ve deneklerin algılarındaki değişiklikler dikkate alınması gerektiğinden geçerlilik kapsamında açıklayıcı (AFA) ve takiben doğrulayıcı (DFA) faktör analizleri yapılmıştır.

Araştırma 2017 yılında gerçekleştirilmiştir. Kuruşcu (2017)'nin kabul edilen doktora tezi kapsamında 2017 yılında gerçekleştirilen bir saha araştırmasına dayandığından ayrıca "Etik Kurul İzni" alınması gerekmemektedir.

#### **5.4. Pilot Uygulama ve Elde Edilen Sonuçlar**

Ocak 2017 tarihinde, iki okulda çalışan toplam 100 öğretmen içinden, anketi cevaplayan 66 öğretmen üzerinde pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Pilot uygulama aşamasında öğretmenlerden anketi doldurmaları hem öğretmenlerden hem de yöneticilerden anketin içeriğinde anlaşılmayan ya da yanlış anlaşılan maddelerin olup olmadığını değerlendirmeleri istenmiştir. Öğretmen ve yöneticilerden anlaşılmayan veya yanlış anlaşılan herhangi bir madde olduğuna ilişkin bir geri dönüş olmamış, yapılan analizler sonucunda ise; ÖVD ölçeğinden 1, DZ ölçeğinden 12 ve liderlik tarzı ölçeğinden 16 madde anket formundan çıkarılmıştır.

#### **5.5. Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri**

ÖVD için yapılan AFA'da; KMO: 0,779 ve Barlett's: 2674,882)  $p(\text{sign.})=,000<,05$  KMO ve Bartlett's testi anlamlıdır. Güvenilirlik için Cronbach Alfa; ÖVD: 0,855, ÖVDD: 0,681, ÖVDV: 0,827, ÖVDN: 0,784, ÖVDC: 0,757 ve ÖVDSE: 0,757 ölçülmüş

olup güvenilirlik sağlanmıştır. ÖVD için yapılan birinci düzey DFA'da;  $X^2/Sd = 2,567$  olduğu ve model uyumu iyi, ikinci düzey DFA'da  $X^2/Sd = 2,542$  bulunmuştur.

Duygusal Zekâ Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi için yapılan AFA'da; KMO: 0,926 ve Barlett's: 4871,760)  $p(\text{sign.}) = ,000 < ,05$  KMO ve Bartlett's testi anlamlıdır. Güvenilirlik için Cronbach Alfa: 0,925 ölçülmüş olup güvenilirlik sağlanmıştır. DZ için yapılan birinci düzey DFA'da;  $X^2/Sd = 1,910$  olduğu ve model uyumu çok iyi, ikinci düzey DFA  $X^2/Sd = 1,910$  bulunmuştur.

Liderlik Tarzı Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi için yapılan AFA'da; KMO: 0,834 ve Barlett's: 2006,674)  $p(\text{sign.}) = ,000 < ,05$  KMO ve Bartlett's testi anlamlıdır. Güvenilirlik için Cronbach Alfa; DL: 0,846 ve ELKÖ: 0,699 ölçülmüş olup güvenilirlik sağlanmıştır. LT için yapılan birinci düzey DFA'da;  $X^2/Sd = 2,148$  olduğu ve model uyumu iyi, ikinci düzey DFA'da  $X^2/Sd = 2,153$  bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, üç ölçek için de; ikinci derece örtük değişkenlerin birinci derece örtük değişkenlerle, birinci derece örtük değişkenlerin gözlenenler ile uyum gösterdiği ve yapı geçerliliğinin sağlandığı tespit edilmiştir.

### 5.6. Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

Hipotezlere ilişkin regresyon analizi bulguları Tablo 1-12'de sunulmuş ve tabloları takiben hipotezlerin değerlendirmeleri yapılmıştır.

**H<sub>1</sub>:** *Yöneticinin duygusal zekasının çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile ilişkisinde dönüşümcü liderliğin aracılık rolü vardır.*

**Tablo 1.** DZ'nin ÖVD (Genel) Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değ.	DL			ÖVD (Genel)			ÖVD (Genel)			ÖVD (Genel)		
	Analiz 1			Analiz 2			Analiz 3			Analiz 4		
	β	T	p	β	T	p	β	T	p	β	T	p
Sabit	1,77 0	8,153	,00 0	3,18 7	18,97 1	,00 0	2,94 7	16,72 0	,00 0	2,65 1	13,85 2	,00 0
DZ	,523	10,49 1	,00 0				,429	8,129	,00 0	,315	5,190	,00 0
DL				,383	7,096	,00 0				,218	3,600	,00 0
F	110,052			50,353			66,089			40,874		
Model(p)	,000			,000			,000			,000		
R <sup>2</sup>	,271			,144			,181			,213		

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.



Analiz 1,2,3,4 için gerçekleştirilen regresyon analizleri anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ). DL ile DZ (Genel) değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,271$ ). Yöneticinin DZ düzeyi ile DL'si arasında etkileşim vardır ( $\beta=,523$ ). ÖVD (Genel) düzeyi ile DL değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,144$ ). Yöneticinin DL'si öğretmenlerin ÖVD (Genel) düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=,383$ ). ÖVD (Genel) düzeyi ile DZ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,181$ ). Yöneticinin DZ düzeyi öğretmenlerin ÖVD (Genel) düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=,429$ ). ÖVD (Genel) düzeyi ile DZ ve DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,213$ ). Yöneticinin DZ düzeyinin çalışanların ÖVD (Genel)'si üzerine etkisi analize DL eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta=,315$ ). DL ÖVD (Genel)'yi arttırmaktadır ( $\beta=,218$ ). Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ ÖVD (Genel)'yi hem DL üzerinden hem direkt etkilemektedir. DL'nin DZ ve ÖVD (Genel) arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 2.** DZ'nin ÖVDD Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değ.	DL			ÖVDD			ÖVDD			ÖVDD		
	Analiz 1			Analiz 2			Analiz 3			Analiz 4		
	$\beta$	T	p	$\beta$	T	p	$\beta$	T	p	$\beta$	T	p
Sabit	1,770	8,153	,000	3,778	18,286	,000	3,817	17,139	,000	3,587	14,634	,000
DZ	,523	10,491	,000	-	-	-	,173	3,016	,003	,097	1,448	,149
DL	-	-	-	,197	3,440	,001	-	-	-	,146	2,182	,030
F	110,052			11,831			9,093			6,985		
Model(p)	,000			,001			,003			,001		
R <sup>2</sup>	,271			,036			,027			,039		

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Analiz 1,2,3,4 için gerçekleştirilen regresyon analizleri anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ). DZ ile DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,271$ ). Yöneticinin DZ düzeyi ile DL'si arasında etkileşim vardır ( $\beta=,523$ ). ÖVDD düzeyi ile DL değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,036$ ). Yöneticinin DL'si öğretmenlerin ÖVDD düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=,197$ ). ÖVDD düzeyi ile DZ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,027$ ).

Yöneticinin DZ düzeyi öğretmenlerin ÖVDD düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,173$ ). ÖVDD düzeyi ile DZ ve DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,039$ ). Yöneticinin DZ düzeyinin çalışanların ÖVDD'si üzerine etkisi analize DL eklendiğinde ortadan kalkmaktadır ( $p=,149>,05$ ). DL ÖVDD'yi artırmaktadır ( $\beta=,173$ ). Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ ÖVDD'yi DL üzerinden etkilemektedir. DL'nin DZ ve ÖVDD arasında tam aracı değişken olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 3.** DZ'nin ÖVDV Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değ.	DL			ÖVDV			ÖVDV			ÖVDV		
	Analiz 1			Analiz 2			Analiz 3			Analiz 4		
	$\beta$	T	p	$\beta$	T	p	$\beta$	T	p	$\beta$	T	p
Sabit	1,770	8,153	,000	3,236	11,533	,000	3,119	10,379	,000	2,806	8,484	,000
DZ	,523	10,491	,000				,235	4,146	,000	,159	2,407	,017
DL				,229	4,027	,000				,146	2,204	,028
F	110,052			16,214			17,190			11,136		
Model(p)	,000			,000			,000			,000		
R <sup>2</sup>	,271			,049			,052			,065		

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Analiz 1,2,3,4 için gerçekleştirilen regresyon analizleri anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ). DZ ile DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,271$ ). Yöneticinin DZ düzeyi ile DL'si arasında etkileşim vardır ( $\beta=,523$ ). ÖVDV düzeyi ile DL değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,049$ ). Yöneticinin DL'si öğretmenlerin ÖVDV düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,229$ ). ÖVDV düzeyi ile DZ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,052$ ). Yöneticinin DZ düzeyi öğretmenlerin ÖVDD düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,235$ ).

ÖVDV düzeyi ile DZ ve DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,065$ ). Yöneticinin DZ düzeyinin çalışanların ÖVDV'si üzerine etkisi analize DL eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta=,159$ ). DL ÖVDV'yi artırmaktadır ( $\beta=,146$ ). Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ ÖVDV'yi hem DL üzerinden hem direkt etkilemektedir. DL'nin DZ ve ÖVDV arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.** DZ'nin ÖVDN Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	DL			ÖVDN			ÖVDN			ÖVDN		
	Analiz 1			Analiz 2			Analiz 3			Analiz 4		
Bağımsız Değ.	β	t	p	β	T	p	β	T	p	β	T	p
Sabit	1,770	8,153	,000	3,648	15,249	,000	3,001	12,192	,000	2,893	10,606	,000
DZ	,523	10,491	,000				,359	6,581	,000	,328	5,125	,000
DL				,231	4,057	,000				,059	,927	,005
F	110,052			16,459			43,305			22,072		
Model(p)	,000			,000			,000			,000		
R <sup>2</sup>	,271			,050			,126			,125		

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Analiz 1,2,3,4 için gerçekleştirilen regresyon analizleri anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ). DZ ile DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,271$ ). Yöneticinin DZ düzeyi ile DL'si arasında etkileşim vardır ( $\beta = ,523$ ). ÖVDN düzeyi ile DL değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,050$ ). Yöneticinin DL'si öğretmenlerin ÖVDN düzeyini arttırmaktadır ( $\beta = ,231$ ). ÖVDN düzeyi ile DZ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,126$ ). Yöneticinin DZ düzeyi öğretmenlerin ÖVDN düzeyini arttırmaktadır ( $\beta = ,359$ ).

ÖVDN düzeyi ile DZ ve DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,125$ ). Yöneticinin DZ düzeyinin çalışanların ÖVDN'si üzerine etkisi analize DL eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta = ,328$ ). DL ÖVDN'yi etkilememektedir ( $\beta = ,059$ ). Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ ÖVDN'yi hem DL üzerinden hem direkt etkilemektedir. DL'nin DZ ve ÖVDN arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.** DZ'nin ÖVDC Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	DL			ÖVDC			ÖVDC			ÖVDC		
	Analiz 1			Analiz 2			Analiz 3			Analiz 4		
Bağımsız Değ.	β	t	p	β	t	p	β	T	p	β	T	p
Sabit	1,770	8,153	,000	2,464	9,915	,000	2,212	8,395	,000	1,731	6,076	,000
DZ	,523	10,491	,000				,414	7,795	,000	,290	4,757	,000
DL				,390	7,255	,000				,239	3,924	,000
F	110,052			52,631			60,756			39,570		
Model(p)	,000			,000			,000			,000		
R <sup>2</sup>	,271			,149			,169			,208		

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Analiz 1,2,3,4 için gerçekleştirilen regresyon analizleri anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ). DZ ile DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,271$ ). Yöneticinin DZ düzeyi ile DL'si arasında etkileşim vardır ( $\beta = ,523$ ). ÖVDC düzeyi ile DL değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,149$ ). Yöneticinin DL'si öğretmenlerin ÖVDC düzeyini arttırmaktadır ( $\beta = ,390$ ). ÖVDC düzeyi ile DZ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,169$ ). Yöneticinin DZ düzeyi öğretmenlerin ÖVDC düzeyini arttırmaktadır ( $\beta = ,414$ ).

ÖVDC düzeyi ile DZ ve DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,208$ ). ÖVDC düzeyi ile DZ ve DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,208$ ). Yöneticinin DZ düzeyinin çalışanların ÖVDC'si üzerine etkisi analize DL eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta = ,290$ ). DL ÖVDC'yi arttırmaktadır ( $\beta = ,239$ ). Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ ÖVDC'yi hem DL üzerinden hem direkt etkilemektedir. DL'nin DZ ve ÖVDC arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 6.** DZ'nin ÖVDSE Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değ.	DL			ÖVDSE			ÖVDSE			ÖVDSE		
	Analiz 1			Analiz 2			Analiz 3			Analiz 4		
	$\beta$	t	p	$\beta$	T	p	$\beta$	T	p	$\beta$	T	p
Sabit	1,770	8,153	,000	2,938	10,177	,000	2,642	8,623	,000	2,336	6,925	,000
DZ	,523	10,491	,000				,287	5,133	,000	,215	3,301	,001
DL				,250	4,420	,000				,137	2,107	,036
F	110,052			19,541			26,347			15,548		
Model(p)	,000			,000			,000			,000		
R <sup>2</sup>	,271			,059			,079			,090		

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Analiz 1,2,3,4 için gerçekleştirilen regresyon analizleri anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ). DZ ile DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,271$ ). Yöneticinin DZ düzeyi ile DL'si arasında etkileşim vardır ( $\beta = ,523$ ). ÖVDSE düzeyi ile DL değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,059$ ). Yöneticinin DL'si öğretmenlerin ÖVDSE düzeyini arttırmaktadır ( $\beta = ,250$ ). ÖVDSE düzeyi ile DZ değişkeni arasındaki



ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,079$ ). Yöneticinin DZ düzeyi öğretmenlerin ÖVDSE düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,287$ ). ÖVDSE düzeyi ile DZ ve DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,090$ ). Yöneticinin DZ düzeyinin çalışanların ÖVDSE'si üzerine etkisi analize DL eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta=,215$ ). DL ÖVDSE'yi artırmaktadır ( $\beta=,137$ ). Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ ÖVDSE'yi hem DL üzerinden hem direkt etkilemektedir. DL'nin DZ ve ÖVDSE arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

*H<sub>2</sub>: Yöneticinin duygusal zekasının çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı ve boyutları ile ilişkisinde etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun aracılık rolü vardır.*

**Tablo 7.** DZ'nin ÖVD (Genel) Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	ELKÖ			ÖVD (Genel)			ÖVD (Genel)			ÖVD (Genel)		
	Analiz 1			Analiz 2			Analiz 3			Analiz 4		
Bağımsız Değ.	$\beta$	T	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	P
Sabit	3,329	10,709	,000	3,630	24,524	,000	2,947	16,720	,000	2,498	12,351	,000
DZ	,167	2,904	,004				,429	8,129	,000	,393	7,538	,000
ELKÖ				,283	5,058	,000				,218	4,180	,000
F	8,435			25,586			66,089			43,640		
Model(p)	,004			,000			,000			,000		
R <sup>2</sup>	,025			,077			,181			,225		

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Analiz 1,2,3,4 için gerçekleştirilen regresyon analizleri anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ). ELKÖ ile DZ değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,025$ ). Yöneticinin DZ düzeyi ile ELKÖ'sü arasında etkileşim vardır ( $\beta=,167$ ). ÖVD (Genel) düzeyi ile ELKÖ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,077$ ). Yöneticinin ELKÖ'sü öğretmenlerin ÖVD (Genel) düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=,283$ ). ÖVD (Genel) düzeyi ile DZ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,181$ ). Yöneticinin DZ düzeyi öğretmenlerin ÖVD (Genel) düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,429$ ). ÖVD (Genel) düzeyi ile DZ ve ELKÖ değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,225$ ). Yöneticinin DZ düzeyinin çalışanların ÖVD (Genel)'si üzerine etkisi analize ELKÖ eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta=,393$ ). ELKÖ ÖVD (Genel)'yi artırmaktadır ( $\beta=,218$ ). Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ ÖVD (Genel)'yi hem ELKÖ

üzerinden hem direkt etkilemektedir. ELKÖ'nün DZ ve ÖVD (Genel) arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 8.** DZ'nin ÖVDD Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	ELKÖ			ÖVDD			ÖVDD			ÖVDD		
	Analiz 1			Analiz 2			Analiz 3			Analiz 4		
Bağımsız Değ.	β	T	p	β	t	p	β	T	p	β	T	P
Sabit	3,329	10,709	,000	3,120	19,536	,000	3,817	17,139	,000	2,783	11,737	,000
DZ	,167	2,904	,004				,173	3,016	,003	,101	1,919	,056
ELKÖ				,450	8,623	,000				,433	8,219	,000
F	8,435			74,356			9,093			39,359		
Model(p)	,004			,000			,003			,000		
R <sup>2</sup>	,025			,200			,027			,207		

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Analiz 1,2,3,4 için gerçekleştirilen regresyon analizleri anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ). ELKÖ ile DZ değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,025$ ). Yöneticinin DZ düzeyi ile ELKÖ'sü arasında etkileşim vardır ( $\beta = ,167$ ). ÖVDD düzeyi ile ELKÖ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,200$ ). Yöneticinin ELKÖ'sü öğretmenlerin ÖVDD düzeyini arttırmaktadır ( $\beta = ,450$ ). ÖVDD düzeyi ile DZ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,027$ ). Yöneticinin DZ düzeyi öğretmenlerin ÖVDD düzeyini arttırmaktadır ( $\beta = ,173$ ). ÖVDD düzeyi ile DZ ve ELKÖ değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,207$ ). Yöneticinin DZ düzeyinin çalışanların ÖVDD'si üzerine etkisi analize ELKÖ eklendiğinde ortadan kalkmaktadır ( $p = ,056 > ,05$ ). ELKÖ ÖVDD'yi arttırmaktadır ( $\beta = ,433$ ). Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ ÖVDD'yi ELKÖ üzerinden etkilemektedir. ELKÖ'nün DZ ve ÖVDD arasında tam aracı değişken olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 9.** DZ'nin ÖVDV Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

	ELKÖ			ÖVDV			ÖVDV			ÖVDV		
	Analiz 1			Analiz 2			Analiz 3			Analiz 4		
Bağımsız Değ.	β	T	p	β	T	p	β	T	p	β	T	P
Sabit	3,329	10,709	,000	3,727	15,419	,000	3,119	10,379	,000	2,741	7,772	,000
DZ	,167	2,904	,004				,235	4,146	,000	,216	3,771	,000
ELKÖ				,152	2,632	,009				,116	2,023	,044
F	8,435			6,930			17,190			10,731		
Model(p)	,004			,009			,000			,000		
R <sup>2</sup>	,025			,020			,052			,062		

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Analiz 1,2,3,4 için gerçekleştirilen regresyon analizleri anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ). ELKÖ ile DZ değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,025$ ). Yöneticinin DZ düzeyi ile ELKÖ'sü arasında etkileşim vardır ( $\beta = ,167$ ). ÖVDV düzeyi ile ELKÖ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,020$ ). Yöneticinin ELKÖ'sü öğretmenlerin ÖVDV düzeyini arttırmaktadır ( $\beta = ,152$ ). ÖVDV düzeyi ile DZ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,052$ ). Yöneticinin DZ düzeyi öğretmenlerin ÖVDV düzeyini arttırmaktadır ( $\beta = ,235$ ). ÖVDV düzeyi ile DZ ve ELKÖ değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,062$ ). Yöneticinin DZ düzeyinin çalışanların ÖVDV'si üzerine etkisi analize ELKÖ eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta = ,216$ ). ELKÖ ÖVDV'yi arttırmaktadır ( $\beta = ,116$ ). Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ ÖVDV'yi hem ELKÖ üzerinden hem direkt etkilemektedir. ELKÖ'nün DZ ve ÖVDV arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 10.** DZ'nin ÖVDN Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değ.	ELKÖ			ÖVDN			ÖVDN			ÖVDN		
	Analiz 1			Analiz 2			Analiz 3			Analiz 4		
	$\beta$	T	P	$\beta$	T	p	$\beta$	T	p	$\beta$	t	P
Sabit	3,329	10,709	,000	3,966	19,337	,000	3,001	12,192	,000	2,651	9,194	,000
DZ	,167	2,904	,004				,359	6,581	,000	,338	6,151	,000
ELKÖ				,182	3,177	,002				,126	2,294	,022
F	8,435			10,093			43,305			24,599		
Model(p)	,004			,002			,000			,000		
R <sup>2</sup>	,025			,030			,126			,138		

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Analiz 1,2,3,4 için gerçekleştirilen regresyon analizleri anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ). ELKÖ ile DZ değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,025$ ). Yöneticinin DZ düzeyi ile ELKÖ'sü arasında etkileşim vardır ( $\beta = ,167$ ). ÖVDN düzeyi ile ELKÖ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,030$ ). Yöneticinin ELKÖ'sü öğretmenlerin ÖVDN düzeyini arttırmaktadır ( $\beta = ,182$ ). ÖVDN düzeyi ile DZ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,126$ ). Yöneticinin DZ düzeyi öğretmenlerin ÖVDN düzeyini

artırmaktadır ( $\beta=,359$ ). ÖVDN düzeyi ile DZ ve ELKÖ değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,138$ ). Yöneticinin DZ düzeyinin çalışanların ÖVDN'si üzerine etkisi analize ELKÖ eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta=,338$ ). ELKÖ ÖVDN'yi artırmaktadır ( $\beta=,126$ ). Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ ÖVDN'yi hem ELKÖ üzerinden hem direkt etkilemektedir. ELKÖ'nün DZ ve ÖVDN arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 11.** DZ'nin ÖVDC Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değ.	ELKÖ			ÖVDC			ÖVDC			ÖVDC		
	Analiz 1			Analiz 2			Analiz 3			Analiz 4		
	$\beta$	t	p	$\beta$	T	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
Sabit	3,329	10,709	,000	3,575	15,856	,000	2,212	8,395	,000	1,881	6,083	,000
DZ	,167	2,904	,004				,414	7,795	,000	,396	7,387	,000
ELKÖ				,175	3,037	,003				,108	2,021	,044
F	8,435			9,223			60,756			32,739		
Model (p)	,004			,003			,000			,000		
R <sup>2</sup>	,025			,027			,169			,178		

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Analiz 1,2,3,4 için gerçekleştirilen regresyon analizleri anlamlı bulunmuştur ( $p<,05$ ). ELKÖ ile DZ değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,025$ ). Yöneticinin DZ düzeyi ile ELKÖ'sü arasında etkileşim vardır ( $\beta=,167$ ). ÖVDC düzeyi ile ELKÖ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,025$ ). Yöneticinin ELKÖ'sü öğretmenlerin ÖVDC düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=,175$ ). ÖVDC düzeyi ile DZ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,169$ ). Yöneticinin DZ düzeyi öğretmenlerin ÖVDC düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=,414$ ). ÖVDC düzeyi ile DZ ve ELKÖ değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,178$ ). Yöneticinin DZ düzeyinin çalışanların ÖVDC'si üzerine etkisi analize ELKÖ eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta=,396$ ). ELKÖ ÖVDC'yi artırmaktadır ( $\beta=,108$ ). Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ ÖVDC'yi hem ELKÖ üzerinden hem direkt etkilemektedir. ELKÖ'nün DZ ve ÖVDC arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.



**Tablo 12.** DZ'nin ÖVDSE Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi

Bağımsız Değ.	ELKÖ			ÖVDSE			ÖVDSE		
	Analiz 1			Analiz 2			Analiz 3		
	ß	t	p	ß	T	p	ß	T	p
Sabit	3,329		,000	3,867	15,334	,000	2,642	8,623	,000
DZ	,167	10,709	,004				,287	5,133	,000
ELKÖ		2,904							
F		8,435		,,079	1,351	,178			
Model (p)		,004			1,825			26,347	
R <sup>2</sup>		,025			,178			,000	
					,003			,079	

**Kaynak:** Yazar tarafından üretilmiştir.

Analiz 1 ve Analiz 3 için gerçekleştirilen regresyon analizleri anlamlı bulunmuştur ( $p < ,05$ ), Analiz 2 ise anlamlı bulunmamıştır ( $p > ,05$ ). ELKÖ ile DZ değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,025$ ). Yöneticinin DZ düzeyi ile ELKÖ'sü arasında etkileşim vardır ( $\beta = ,167$ ). ELKÖ ile ÖVDSE arasındaki (Analiz 2) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmamıştır ( $F = 1,825$ ;  $p = ,178 > ,05$ ). Aracı değişken olarak ELKÖ'nü bağımlı değişken olan ÖVDSE üzerine etkisine yönelik şart sağlanmadığından ELKÖ'nün aracılık etkisinden söz edilememektedir. DZ ile ÖVDSE arasındaki (Analiz 3) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F = 26,347$ ;  $p = ,000 < ,05$ ). ÖVDSE düzeyi ile DZ değişkeni arasındaki ilişkisinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2 = ,079$ ). Yöneticinin DZ düzeyi öğretmenlerin ÖVDSE düzeyini arttırmaktadır ( $\beta = ,287$ ). Regresyon analizi sonuçlarına göre ELKÖ ile ÖVDSE arasında anlamlı bir ilişki olmadığından, DZ ile ÖVDSE ilişkisinde ELKÖ'nün aracılık etkisinden söz edilemeyeceği tespit edilmiştir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

ÖVD olarak kavramsallaştırılan, örgüt için faydalı ve örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı yapan (Organ, 1988) davranışlar örgütsel başarının sağlanmasında ve sürdürülmesinde öne çıkmaktadır. Değişim ve rekabetin çok yoğun olduğu, insanlarla etkileşim içinde bulunan ve yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen ve öğretmen-öğrenci ilişkilerinin önemli olduğu eğitim sektöründe bu tür davranışlar özellikle önem kazanmaktadır. Bu çalışmada; yöneticinin DZ'sinin

çalışanların ÖVD'si ile ilişkisinde DL ve ELKÖ'nün aracılık rolünün belirlenmesi amaçlanmıştır. Literatüre göre kendisi ve çalışanlarının duygularını anlayan, düzenleyen, kullanan ve yönetebilen yöneticinin; çalışanların yardım etme, örgütle özdeşleşme, yakınmadan çalışma gibi biçimsel rol tanımlarında olmayan olumlu davranışları daha fazla sergilemesine katkı sağlaması beklenmektedir. Duyguların düzenlenmesi, kullanımı ve etkin yönetilmesi yetenekleri ile liderlik davranışları arasında olumlu ilişki olması ve bu çerçevede yöneticinin DZ'si ile çalışanların ÖVD'si ilişkisinde yöneticinin liderlik tarzının aracılık rolünün olabileceği teorik olarak beklenen bir durumdur. Ancak, alan yazında yöneticinin DZ'si ile çalışanların ÖVD'si arasındaki ilişkide yöneticinin liderlik tarzının aracılık rolünün araştırıldığı bir çalışma tespit edilememiştir. Bu çalışma kapsamında duygusal zekâ ile ÖVD ilişkisinde liderlik tarzının aracılık rolüne ilişkin elde edilen sonuçlar ile literatüre katkı sağlanmaktadır.

Araştırma bulguları değerlendirildiğinde; yöneticinin kendi ve çalışanlarının duygularını doğru değerlendirmesi, iyimser bir ruh haline sahip olması, empati yapabilmesi, duygularını etkin bir şekilde düzenlemesi ve kullanması gibi DZ yetenekleri sayesinde çalışanların daha fazla ÖVD sergilemesine katkı sağlayacağı; uyguladığı DL ve ELKÖ davranışlarının bu katkısını artıracığı görülmektedir. Uygulayıcılar açısından bakıldığında; yöneticinin DL ve ELKÖ temel davranışlarının DZ'nin çalışanların ÖVD sergilemesine etkisini artıracığını bilmesinin ve bunu davranışlarına yansıtmasının çalışanların daha fazla ÖVD sergilemesini sağlayabileceği değerlendirilmektedir. Sonuç olarak, yapılan araştırmada ulaşılan bulgular kapsamında;

a. DZ ile ÖVDD arasındaki ilişkide DL ve ELKÖ'nün tam aracılık rolünün bulunduğu,

b. DZ ile ÖVD (Genel), ÖVDV, ÖVDN, ÖVDC ve ÖVDSE arasındaki ilişkide DL'nin kısmi aracılık rolünün bulunduğu,

c. DZ ile ÖVD (Genel), ÖVDV, ÖVDN ve ÖVDC arasındaki ilişkide ELKÖ'nün kısmi aracılık rolünün bulunduğu,

d. ELKÖ ile ÖVDSE arasında anlamlı bir ilişki olmadığından DZ ile ÖVDSE ilişkisinde ELKÖ'nün aracılık rolünün bulunmadığı,

e. DZ ile ÖVD ilişkisi ve bu ilişkide DL ve ELKÖ'nün aracılık rolü çerçevesinde bağımsız değişkenlerin ÖVD'yi açıklayıcılık gücünün çok zayıf düzeyde ( $R^2 = ,027$  ile  $0,225$  arası değerler) olduğu tespit edilmiştir.

Yöneticinin DZ'si ile çalışanın ÖVD'si arasındaki ilişkide liderlik tarzının aracı etkisinin saptanması ile literatüre katkı sağlanırken; yöneticilerin duruma en uygun liderlik tarzını uygulayarak çalışanların ÖVD'sini artırabilecekleri görülmüştür. Bundan sonraki araştırmalarda, ÖVD'nin öncülleri olan duygusal zekâ ve liderlik tarzı ile ilişkisi kapsamında;

a. Çalışanın sahip olduğu duygusal zekâ ile çalışanın ÖVD'si arasındaki ilişkide yöneticinin liderlik tarzının aracılık rolünün olup olmadığının incelenmesinin,

b. Çalışanın ÖVD'si (Genel) ve boyutları ile yöneticinin ELKÖ'sü ilişkisinin neden DL'si ile ilişkisine göre daha zayıf olduğunun nitel bir çalışma ile araştırılmasının,

c. Yöneticinin ELKÖ'sü ile çalışanların ÖVD'si (Genel) ve dört boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişkisi olmasına rağmen, neden ÖVDSE boyutu arasında anlamlı bir ilişki olmadığı nitel bir çalışma ile incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

Akbaş, T.T. (2011). "Algılanan Kişi-Örgüt Uyumunun Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C: 9, No: 1, ss. 57-81.

Antony, J.M. (2013). "The Influence Of Emotional Intelligence on Organizational Commitment And Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research IJSSIR*, C: 2, No: 3, ss. 110-115.

Arslan, R., Efe, D. ve Aydın, E. (2013). "Duygusal Zeka ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Sağlık Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 5, No: 3, ss. 169-180.

Arslantaş, C. ve Pekdemir, I. (2007). "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 7, No: 1, ss. 261-286.

Asgari, A., Silong, A.D., Ahmad, A. ve Samah, B.A. (2008). "The Relationship Between Transformational Leadership Behaviors, Organizational Justice, Leader-Member Exchange, Perceived Organizational Support, Trust in Management and Organizational Citizenship Behaviors", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C: 23, No: 2, ss.227-242.

Aslan, Ş. (2008). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", *Yönetim ve Ekonomi*, C :15, No: 2, ss. 163-178.

Avolio, B.J., Bass, B.M. ve Jung, D.I. (1999). "Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire", *Journal of Occupational Organizational Psychology*, C: 72, No: 4, ss. 441-462.

Avolio, B.J. ve Bass, B.M. (2002). *Developing Potential Across a Full Range of Leadership Cases on Transactional and Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, N.J.

Bağcı, Z. (2014). "Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık İlişkisi", *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 2, ss. 259-279.

Barkslade, K. ve Werner, J.M. (2001). "Managerial Ratings of In-Role Behaviors, Organizational Citizenship Behaviors and Overall Performance: Testing Different Models of Their Relationship", *Journal of Business Research*, No: 51, ss. 145-155.

Baron, R.M., ve Kenny, D.A. (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations", *Journal of Personality and Social Psychology*, No. 51, ss. 1173-1182.

Bar-On, R. (1997). *Bar-On Emotional Quotient Inventory: EQ-i Technical Manual*, Multi-Health Systems Inc., Toronto.

Basım, N.H. ve Şeşen, H. (2006). "Otel Çalışanları Açısından Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, C: 61, No: 4, ss. 83-101.

Bass, B. M. (1981). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press.

Bass, B.M. (1990). *Bass and Stogdills Handbook of Leadership: Theory, Research and Management Applications*, Free Press, New York.



- Bass, B.M. (1999). "Two Decades of research and Development in Transformational Leadership", *European Journal of Work and Organizational Psychology*, C: 8, No: 1, ss. 9-32.
- Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1990). "Developing Transformational Leadership:1992 and Beyond", *Journal of European Industrial Training*, C: 14, No: 5 ss. 21-27.
- Bingöl, D., Naktiyok, A. ve İşcan, Ö.F. (2003). "Dönüştürücü Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi", *11 nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Afyon*, ss. 491-508.
- Bolat, O.İ., Bolat, T. ve Seymen, O.A. (2009). "Güçlendirici Lider davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 12, No: 21, ss. 215-239.
- Borman, W.C. (2004). "The Concept of Organizational Citizenship", *American Psychological Society*, C: 13, No: 6, ss. 238-241.
- Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1993). *Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance, Personnel Selection in Organizations*, CA: Jossey-Bass, San Francisco.
- Brief, A.P. ve Motowidlo, S.J. (1986). "Pro-Social Organizational Behaviors", *Academy of Management Review*, C: 11, No: 4, s. 710-725.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper and Row, New York.
- Carmeli, A. ve Josman, E. (2006). "The Relationship Among Emotional Intelligence, Task Performance and Organizational Citizenship Behaviors", *Human Performance*, C: 19, No: 4, ss. 403-419.
- Chiang, C.F. ve Hsieh, T.S. (2012). "The Impacts of Perceived Organizational Support and Psychological Empowerment on Job Performance:The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Hospitality Management*, C:31, No:1,ss.180-190.
- Chin, S.T.S., Anantharaman, R.N. ve Tong, D.Y.K. (2011). "Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behavior of Manufacturing Sector employees: An Analysis", *Management*, C: 6, No: 2, ss. 107-125.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1987). "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings", *Academy of Management Review*, C: 12, No. 4, ss. 637-647.
- Çakar, U. ve Arbak, Y. (2003). "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi?: Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 2, ss. 83-98.
- Çolakoğlu, T. ve Örnek, A.Ş. (2016). "Üstlerin Sahip Olduğu Duygusal Zeka Yetilerinin, Astlar Tarafından Algılanması ve Astların Motivasyonları Üzerinde Etkisi: ÇOMÜ Öğretim Elemanları ve Öğrencileri Örneği", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, C: 14, No: 27, ss. 605-642.
- Demir, H. ve Okan, T. (2008). "Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi", *Yönetim*, No: 61, ss. 72-90.
- Fallon, C., Panganiban, A.R., Wohleber, R., Matthews, G., Kustubayeva, A.M. ve Roberts, R. (2014). "Emotional Intelligence, Cognitive Ability and Information Search in Tactical Decision-Making", *Personality and Individual Differences*, No: 65, ss. 24-29.

Freshman, B. ve Rubino, L. (2002). "Emotional Intelligence: A Core Competency for Health Care Administrators", *Health Care Manager*, C: 20, No: 4, ss. 1-9.

Gardner, L. ve Stough, C. (2002). "Examining the Relationship between leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers", *Leadership and Organization Development Journal*, C: 23, No: 2, ss. 68-78.

George, M.J. ve Brief, P.A. (1992). "Feeling Good-Doing Good: A Conceptual Analysis of the Mood at Work-Organizational Spontaneity Relationship", *Psychological Bulletin*, C: 112, No: 2, ss. 310-329.

Gouldner, A.W. (1960). "The Norm Of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, No: 25, ss. 161-178.

Graham, W.J. (1991). "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, C: 4, No: 4, ss. 249-270.

Gürbüz, S. ve Yüksel, M. (2008). "Çalışma Ortamında Duygusal Ceka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 9, No: 2, ss. 174-190.

Hollander, E.P. (1978). *Leadership Dynamics: A practical Guide to Executive Relationships*, Free Press, New York.

Ilie, M.P. (2014). "Organizational Citizenship Behavior, Work Satisfaction and Employees' Personality", *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, No. 127, ss. 489-493.

Irshad, R. ve Hashmi, M.S. (2014). "How Transformational Leadership is Related to Organizational Citizenship Behavior? The Mediating Role of Emotional Intelligence", *Pakistan Journal of Commerce & Social Sciences International Journal of Leadership Studies*, C: 8, No: 2, ss. 413-425.

İşbaşı, J.Ö. (2000). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Farklı Ölçeklerin Uygulanabilirliğine İlişkin Bir Çalışma", *8 nci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, ss. 359-372.

Katz, D. (1964). "The Motivational Basis of Organizational Behavior", *Behavioral Science*, No. 9, ss. 131-133.

Katz, D., ve Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*, John Wiley, New York.

Koçel, T., (2013). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul.

Korkmaz, T. ve Arpacı, E. (2009). "Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Emotional Intelligence", *Procedia Social and Behavioral Sciences*, No: 1, ss. 2432-2435.

Köse, S., Kartal, B. ve Kayalı, N. (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Tutuma İlişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 20, ss. 1-19.

Kuruşcu, M. (2017). "Yöneticinin Duygusal Zekası ve Liderlik Tarzının Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi", *Doktora Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir*.

Law, K.S., Wong, C. ve Song, L.J. (2000). "The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies", *Journal of Applied Psychology*, C: 89, No: 3, ss. 483-496.

- MacKenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Fetter, R. (1993). "The Impact of Organizational Citizenship Behavior on Evaluations of Salesperson Performance", *Journal of Marketing*, C: 57, No: 1, ss. 70-80.
- Maini, J.J., Singh, B. ve Kaur, P. (2012). "The Relationship among Emotional Intelligence and Outcome Variables: A Study of Indian Employees", *Vision*, C: 16, No: 3, ss. 187-199.
- Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1990). "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, C: 9, ss. 185-211.
- Modassir, A. ve Singh, T. (2008). "Relationship of Emotional Intelligence with Transformational Leadership and Organizational Citizenship Behavior", *International Journal of Leadership Studies*, C: 4, No: 1, ss. 3-21.
- Moorman, R.H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, C: 76, No: 6, ss. 845-855.
- Morçin, S.E. ve Morçin, İ. (2013). "Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Adana'daki Seyahat Acenteleri Örneği", *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, C: 4, No: 9, ss. 70-80.
- Morrison, E.W. (1994). "Role Definitions and Organizational Citizenship Behavior: The Importance of the Employee's Perspective", *Academy of Management Journal*, C: 37, No: 6, ss. 1543-1567.
- Motowidlo, J.S. (2000). "Some Basic Issues Related to Contextual Performance and Organizational Citizenship Behavior in Human Resource Management", *Hjournal of Applied Psychology*, No: 79, ss. 475-480.
- Netemeyer, R.G., Boles, J.S., McKee, D.O., McMurrian, R. (1997). "An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context", *J Mark*, C: 61, No:3, ss. 85-98.
- Northouse, P.G. (2013). *Leadership: Theory and Practice*, 6th Edition, Sage Publications Ltd., Los Angeles.
- Obamiro, J.K., Ogunnaike, O.O. ve Osibanjo, O.A. (2014). "Organizational Citizenship Behavior, Hospital Corporate Image and Performance", *Journal of Competitiveness*, C: 6, No: 1, ss. 36-49.
- Oğuz, E. (2011). "Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları ile Yöneticilerin Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C: 17, No: 3, ss. 377-403.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D.W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-up Time", *Human Performance*, C: 10, No: 2, ss. 85-97.
- Organ, D.W., Podsakoff, P.M. ve Mackenzie, S.B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences*, Sage Publications.
- Özaslan, B.C., Acar, A.B. ve Acar, A.C. (2009). "Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim Dergisi*, C: 20, No: 64, ss. 98-111.



Özcan, E.D., Vardarlıer, P., Karabay, M.E., Konakay, G. ve Çetin, C. (2012). "Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinde Güvenin Rolü", *Öneri*, C: 10, No: 37, ss. 1-13.

Özdevecioğlu, M. (2003). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 20, ss. 117-135.

Özkalp, E. ve Kirel Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa.

Özyer, K. ve Alıcı, İ. (2015). "Duyusal Zeka ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma", *Zeitschrift für die Welt der Türken-ZfWT*, C: 7, No: 1, ss. 69-85.

Podsakoff, P.M., Todor, W.D. ve Skov, R. (1982). "Effects of Leader Contingent and Noncontingent Reward", *Academy of Management Journal*, C: 25, No: 4, ss. 810-821.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). "Transformational Leader Behaviors And Their Effects On Followers' Trust in Leader, Satisfaction and Organizational Citizenship Behaviors", *Leadership Quarterly*, No: 1, ss. 107-142.

Podsakoff, P.M. ve MacKenzie, S.B. (1994), "Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness", *Journal of Marketing Research*, No:31, ss. 351-363.

Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Paine, J.B. ve Bachrach, D.G. (2000). "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review Of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions For Future Research", *Journal of Management*, C: 26, No: 3, ss. 513-563.

Raub, S. (2008). "Does Bureaucracy Kill Individual Initiative? The Impact of Structure on Organizational Citizenship Behavior in The Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, No: 27, ss. 179-186.

Redman, T. ve Snape, E. (2005). "I to We: The Role of Consciousness Transformation in Compassion and Altruism", *Journal of Management Studies*, C: 42, No: 2, ss. 915-932.

Ritzer, G. (2011). *Modern Sosyoloji Kuramları*, (Çev.: Himmet Hünlür), De Ki Yayınları, Ankara.

Robledillo, N. ve Albiol, L. (2014). "Emotional Intelligence Modulates Cortisol Awakening Response and Self-Reported Health in Caregivers of People with Autism Spectrum Disorders", *Research in Autism Spectrum Disorders*, C: 8, No: 11, ss. 1535-1543.

Schutte, N.S., Malouff, J.M., Hall, L.E., Haggerty, D.J., Cooper, J.T., Golden, C.J. ve Dornheim, L. (1998). "Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence", *Personality and Individual Differences*, C: 25, No: 2, ss. 167-177.

Shriberg, A., Shriberg, D.L. ve Lloyd, C. (2002). *Practicing Leadership: Principles and Applications*, John Wiley&Sons Inc, New York.

Smith, C.A., Organ, D.W., ve Near, J.P., (1983). "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents", *Journal of Applied Psychology*, No: 68, ss. 653-663.



- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, Free Press, New York.
- Synder, N. ve Graves, M. (1994). *Leadership and Vision*, Business Horizons.
- Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Taşkıran, E. ve Köse, A. (2016). "Duygusal Zekanın Liderlik Tarzları Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma", *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 7, No: 14, ss. 577-596.
- Tatar, A., Tok, S. ve Saltukoğlu, G. (2011). "Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi", *Klinik Psikofarmakoloji Bülteni*, C:21, No:4, ss. 325-338.
- Tokmak, İ., Yıldız, E. ve Turgut, H. (2013). "Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü", *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C: 10, No: 1, ss. 96-115.
- Weichrich, H., Mark, V.C. ve Koontz, H. (2010). *Management*, McGrawHill, New Delhi.
- Williams, L.J. ve Anderson, S.E. (1991). "Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors", *Journal of Management*, C: 17, No: 3, ss. 601-617.
- Yolaç, S. (2011). "Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü", *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, No: 9, ss. 63-72.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*, Pearson Prentice Hall Inc: USA.
- Yurtkoru, S.E. (2001). "The Role of Leadership in the Organizational Change Process", Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.