



**YÖNETİCİNİN DUYGUSAL ZEKASI VE LİDERLİK  
TARZININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ**

**Mehmet KURUŞCU**

**(Doktora Tezi)**

**Eskişehir, 2017**

**YÖNETİCİNİN DUYGUSAL ZEKASI VE  
LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN  
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE  
İLİŞKİSİ**

**Mehmet KURUŞCU**

**T.C**

**Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**İşletme Anabilim Dalı  
DOKTORA TEZİ**

**Eskişehir, 2017**

**T.C.**  
**ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTİSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

**Mehmet KURUŞCU** tarafından hazırlanan “**Yöneticinin Duygusal Zekası ve Liderlik Tarzının Çalışanların Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlişkisi**” başlıklı bu çalışma 20/07/2017 tarihinde Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliğinin ilgili maddesi uyarınca yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak, Jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında Doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

**Başkan Doç. Dr. Uğur KESKİN**

**Üye Yrd. Doç. Dr. Özlem YENİLMEZ**

**(Danışman)**

**Üye Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ**

**Üye Yrd. Doç. Dr. Emre EV ÇİMEN**

**Üye Yrd. Doç. Dr. Meltem GÖKDAĞ BALTAOĞLU**

**ONAY**

**.../ .../ 2017**

**Prof. Dr. Hasan Hüseyin ADALIOĞLU**  
**Enstitü Müdürü**

...../...../.....

## **ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ**

Bu tezin Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi hükümlerine göre hazırlandığını; bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmanın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Eskişehir Osmangazi Üniversitesi tarafından kullanılan bilimsel intihal tespit programıyla taranmasını kabul ettiğimi ve hiçbir şekilde intihal içermediğini beyan ederim. Yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması halinde ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

**Mehmet KURUŞCU**

## ÖZET

# YÖNETİCİNİN DUYGUSAL ZEKASI VE LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLE İLİŞKİSİ

**KURUŞCU, Mehmet**

**Doktora-2017**

**İşletme Anabilim Dalı**

**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Özlem YENİLMEZ

Yöneticinin duygusal zekası ve liderlik tarzının, çalışanların daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri için katkı sağlayacağı beklenmektedir. Bu çalışmanın amacı, yöneticinin duygusal zekası ve liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin ve yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde yöneticinin liderlik tarzının aracılık rolünün belirlenmesidir.

Çalışmada nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evreni bir özel eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerden oluşmaktadır. Örneklem büyüklüğü 295'tir. Araştırmada elde edilen bulgular kapsamında; duygusal zeka ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve tüm boyutları arasında zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu; etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı ve sivil erdem dışındaki boyutları arasında zayıf düzeyde anlamlı ve pozitif ilişki olduğu, sivil erdem boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir. Duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamalık boyutu ilişkisinde; dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun tam aracılık rolü bulunduğu; duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı (genel), vicdanlılık, nezaket, centilmenlik ve sivil erdem boyutları ilişkisinde dönüşümcü liderliğin kısmi aracılık rolü bulunduğu; duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı (genel), vicdanlılık, nezaket ve centilmenlik boyutları ilişkisinde etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutunun kısmi aracılık rolü bulunduğu; sivil erdem boyutu ile ilişkisinde ise aracılık rolünün bulunmadığı tespit edilmiştir.

Bu alışma ile, yöneticinin duygusal zekası ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde, liderlik tarzının aracılık rolünün belirlenmesi ile literatüre katkı sağlanmaktadır. Uygulayıcılar açısından, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını artırma kapsamında, duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide liderlik tarzının aracılık rolü olduğunun bilincinde olarak, doğru liderlik tarzını uygulamanın önemli olduğu ortaya konulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, Duygusal Zeka, Etkileşimci Liderlik, Koşullu dllendirme, Liderlik Tarzı, rgtsel Vatandaşlık Davranışı.



## **ABSTRACT**

### **RELATIONSHIP OF ADMINISTRATOR'S EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP STYLE WITH EMPLOYEE'S ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR**

**KURUŞCU, Mehmet**

**Doctoral Degree-2017**

**Field of Business Administration**

**Adviser:** Assist. Prof. Dr. Özlem YENİLMEZ

It is expected that the emotional intelligence and leadership style of the administrator will contribute to the employees' exhibitions of more organizational citizenship behavior. The aim of this study is to determine the relation of the emotional intelligence and leadership style of the administrator with the organizational citizenship behavior of the employees and the mediating role of the administrator's leadership style relation to the administrator's emotional intelligence and the employee's organizational citizenship behavior.

Quantitative research method was used in the study. The universe of the research consists of teachers who work in a private education institution. The sample size is 295. Within the findings of the research; there is a meaningful and positive relationship between the emotional intelligence and transformational leadership and organizational citizenship behavior and all dimensions at a weak level; there is a meaningful and positive relationship between conditional rewarding dimension of transactional leadership and organizational citizenship behavior except civic virtue dimension at a weak level, and there is no meaningful relationship between civic virtue dimension. Relation between emotional intelligence and the altruism dimension of organizational citizenship behavior; there is full mediation role both transformational leadership style and conditional rewarding dimension of transactional leadership; relation between emotional intelligence and the conscientiousness, courtesy, sportmanship and civic virtue dimensions of organizational citizenship behavior; there is partial mediation role of transformational leadership style; relation between emotional intelligence and the

conscientiousness, courtesy and sportmanship dimensions of organizational citizenship behavior; there is partial mediation role of conditional rewarding dimension of transactional leadership, there is no mediation role in relation to civic virtue.

This study contributes to the literature, by determination of the mediation of the leadership style, in relationship of the administrator's emotional intelligence and the employees' organizational citizenship behavior. In terms of practitioners, it has been demonstrated that it is important to implement the correct leadership style in the context of increasing organizational citizenship behavior of employees, in the knowledge that the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship behavior is the mediating role of leadership.

**Key Words:** Conditional Rewarding, Emotional Intelligence, Leadership Style, Organizational Citizenship Behavior, Transactional Leadership, Transformational Leadership.



## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	v
ABSTRACT.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
EKLER LİSTESİ.....	xv
KISALTMALAR LİSTESİ.....	xvi
ÖNSÖZ.....	xvii
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM DUYGUSAL ZEKA

1.1. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI.....	5
1.1.1. Duygusal Zeka Kavramının Tanımı.....	6
1.1.2. Duygusal Zeka Modelleri.....	8
1.1.2.1. Mayer ve Salovey Modeli.....	10
1.1.2.2. Reuven Bar-On Modeli.....	11
1.1.2.3. Daniel Goleman Modeli.....	12
1.1.3. Duygusal Zeka Boyutları.....	13
1.1.3.1. İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi.....	15
1.1.3.2. Duyguların Değerlendirilmesi.....	15
1.1.3.3. Duyguların Kullanımı.....	16
1.1.4. Duygusal Zeka, Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi....	16
1.1.4.1. Duygusal Zeka ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi....	17
1.1.4.2. Duygusal Zeka ile Liderlik İlişkisi.....	20

### İKİNCİ BÖLÜM ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI.....	23
2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı.....	24
2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları.....	29

2.1.2.1. Diğerkamlık .....	30
2.1.2.2. Vicdanlılık.....	30
2.1.2.3. Nezaket.....	31
2.1.2.4. Centilmenlik.....	32
2.1.2.5. Sivil Erdem.....	32
2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri.....	33
2.1.3.1. Bireysel Özellikler.....	35
2.1.3.2. Örgütsel Özellikler.....	36
2.1.3.3. Görev Özellikleri.....	37
2.1.3.4. Liderlik Özellikleri.....	37
2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	38

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK

3.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	44
3.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı.....	44
3.1.2. Liderlik Yaklaşımları.....	46
3.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı.....	48
3.1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı.....	49
3.1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	50
3.1.2.4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları.....	51
3.1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik.....	53
3.1.2.4.1.1. Koşullu Ödüllendirme Boyutu.....	54
3.1.2.4.1.2. İstisnalarla Yönetim Boyutu.....	54
3.1.2.5.1 Dönüşümcü Liderlik.....	55
3.1.2.5.1.1. İdealleştirilmiş Etki Boyutu.....	56
3.1.2.5.1.2. İlham Veren Motivasyon Boyutu.....	57
3.1.2.5.1.3. Entellektüel Uyarım Boyutu.....	57
3.1.2.5.1.4. Bireye Yönelik İlgi Boyutu.....	57
3.1.3. Liderlik Tarzı ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.....	58

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

4.1. BİR ÖZEL EĞİTİM KURUMUNUN İSTANBUL İLİ ANADOLU YAKASINDAKİ OKULLARINDA ARAŞTIRMA.....	62
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	63
4.1.2. Araştırmanın Önemi.....	64
4.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları.....	65
4.1.4. Araştırmanın Kuramsal Altyapısı, Hipotezler ve Araştırma Modeli... 66	
4.1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzı İlişkisine İlişkin Kuramsal Altyapı.....	66
4.1.4.2. Hipotezler ve Araştırma Modeli.....	70
4.1.5. Araştırmanın Yöntemi.....	75
4.1.5.1. Evren ve Örneklem.....	76
4.1.5.2. Veri Toplama Araçları.....	77
4.1.5.3. Veri Değerlendirme Tekniği.....	78
4.1.6. Verilerin Analizi.....	82
4.1.6.1. Pilot Uygulama ve Elde Edilen Sonuçlar .....	82
4.1.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzı İlişkisi Araştırma Bulgularının Sunulması.....	90
4.1.6.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzı Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	91
4.1.6.2.2. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılarla İlgili Betimsel Analiz Bulguları.....	98
4.1.6.2.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Bulgular.....	99
4.1.6.3. Araştırma Bulgularının Yorumlanması.....	116
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	118
KAYNAKÇA.....	124
EKLER.....	148

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b>	Duygusal Zeka Modelleri.....	8
<b>Tablo 2.</b>	Duygusal Zeka Yetkinlikleri.....	9
<b>Tablo 3.</b>	Bar-On Modelinde Duygusal Zekayı Oluşturan Yetenekler.....	11
<b>Tablo 4.</b>	Üç Farklı Ekole Göre Duygusal Zeka Boyutları.....	14
<b>Tablo 5.</b>	Duygusal Zeka ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Araştırmalar.....	19
<b>Tablo 6.</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar ve Araştırmacılar.....	28
<b>Tablo 7.</b>	Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları.....	40
<b>Tablo 8.</b>	Liderlik Tanımları.....	45
<b>Tablo 9.</b>	Davranışsal Liderlik Yaklaşımı Çalışmaları.....	49
<b>Tablo 10.</b>	Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları ile Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ile İlgili Araştırmalar.....	59
<b>Tablo 11.</b>	Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı.....	76
<b>Tablo 12.</b>	ÖVD Ölçeği Rotasyonlu Faktör Yükleri.....	83
<b>Tablo 13.</b>	ÖVD Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans.....	84
<b>Tablo 14.</b>	DZ Ölçeği Rotasyonlu Faktör Yükleri.....	86
<b>Tablo 15.</b>	DZ Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans.....	87
<b>Tablo 16.</b>	LT Ölçeği Rotasyonlu Faktör Yükleri.....	89
<b>Tablo 17.</b>	LT Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans.....	90
<b>Tablo 18.</b>	Öğretmenlerin ÖVD Düzeyleri.....	98
<b>Tablo 19.</b>	Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticinin DZ Düzeyleri.....	99
<b>Tablo 20.</b>	Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticinin LT Düzeyleri.....	99
<b>Tablo 21.</b>	ÖVD, DZ ve LT Korelasyon Tablosu.....	100
<b>Tablo 22.</b>	Duygusal Zekanın ÖVDD Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	104
<b>Tablo 23.</b>	Duygusal Zekanın ÖVDV Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	105
<b>Tablo 24.</b>	Duygusal Zekanın ÖVDN Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	106

<b>Tablo 25.</b> Duygusal Zekanın ÖVDC Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	107
<b>Tablo 26.</b> Duygusal Zekanın ÖVDSE Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	108
<b>Tablo 27.</b> Duygusal Zekanın ÖVD (Genel) Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	109
<b>Tablo 28.</b> Duygusal Zekanın ÖVDD Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	110
<b>Tablo 29.</b> Duygusal Zekanın ÖVDV Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	111
<b>Tablo 30.</b> Duygusal Zekanın ÖVDN Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	112
<b>Tablo 31.</b> Duygusal Zekanın ÖVDC Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	113
<b>Tablo 32.</b> Duygusal Zekanın ÖVDSE Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	114
<b>Tablo 33.</b> Duygusal Zekanın ÖVD (Genel) Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi.....	115
<b>Tablo 34.</b> Hipotez Testlerinin Sonuçları.....	116

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b>	Duygusal Zeka İşleyişi Akış Aşamaları.....	7
<b>Şekil 2.</b>	Liderlik Tarzı Süreçleri Arasındaki İlişki.....	47
<b>Şekil 3.</b>	Liderlik-Özellikler Yaklaşımı.....	48
<b>Şekil 4.</b>	Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler.....	50
<b>Şekil 5.</b>	Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Performans İlişkisi.....	52
<b>Şekil 6.</b>	Araştırma Modeli.....	75
<b>Şekil 7.</b>	ÖVD Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram.....	92
<b>Şekil 8.</b>	ÖVD Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram.....	93
<b>Şekil 9.</b>	DZ Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram.....	94
<b>Şekil 10.</b>	DZ Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram.....	95
<b>Şekil 11.</b>	LT Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram.....	97
<b>Şekil 12.</b>	LT Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram.....	98

## EKLER LİSTESİ

<b>Ek 1:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ve Katkı Yapan Araştırmacılar.....	148
<b>Ek 2:</b> Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Öncülleri Arasındaki İlişki-Araştırma Sonuçları.....	156
<b>Ek 3:</b> Pilot Uygulama Anket Formu.....	160
<b>Ek 4:</b> Ana Uygulama Anket Formu.....	163



## KISALTMALAR LİSTESİ

<b>AFA</b>	: Açıklayıcı Faktör Analizi
<b>AGFI</b>	: Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>DLBYİEU</b>	: Dönüşümcü Liderlik Bireye Yönelik İlgi ve Entellektüel Uyarım
<b>DL</b>	: Dönüşümcü Liderlik
<b>DLİEİVM</b>	: Dönüşümcü Liderlik İdealleştirilmiş Etki ve İlham Veren Motivasyon
<b>DZ</b>	: Duygusal Zeka
<b>DZDDRHD</b>	: Duygusal Zeka Duyguların Değerlendirilmesi ve Ruh Halinin Düzenlenmesi
<b>DZDK</b>	: Duygusal Zeka Duyguların Kullanılması
<b>DZİ</b>	: Duygusal Zeka İyimserlik
<b>ELKÖ</b>	: Etkileşimci Liderlik Koşullu Ödüllendirme
<b>GFI</b>	: Uyum İyiliği İndeksi
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>LT</b>	: Liderlik Tarzı
<b>MSA</b>	: Measures of Samplin Adequacy
<b>ÖVD</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>ÖVDC</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Centilmenlik
<b>ÖVDD</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Diğerkamlık
<b>ÖVDN</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Nezakət
<b>ÖVDSE</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Sivil Erdem
<b>ÖVDV</b>	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Vicdanlılık
<b>ÖVD_B</b>	: Bireye Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>ÖVD_Ö</b>	: Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
<b>RMR</b>	: Artıkların Kare Kökü
<b>RMSEA</b>	: Yaklaşık Hataların Kare Kökü
<b>SBLİYP</b>	: Serbest Bırakıcı Liderlik ve İstisnalarla Yönetim-Pasif



## ÖNSÖZ

Çalışmamın yürütülmesi sürecinde bana destek olan, yol gösteren ve çok büyük katkı sağlayan saygıdeğer hocam Danışmanım Yrd. Doç. Dr. Özlem YENİLMEZ, saygıdeğer hocalarım Prof. Dr. Kürşat YENİLMEZ, Yrd. Doç. Dr. Umut KOÇ ve Yrd. Doç. Dr. Emre EV ÇİMEN ile katkı sunan tüm arkadaşlarım ve çalışmam boyunca hep yanımda olan ve beni destekleyen sevgili eşim Hülya KURUŞCU'ya sonsuz teşekkürler.



## GİRİŞ

Örgütler, belirlenen amaçlarına ulaşmak için, hem çalışanlarının biçimsel rol tanımlarında belirtilen görevlerini yerine getirmesine, hem de örgüt amaçlarına katkı yapan isteğe bağlı davranışlar sergilemesine ihtiyaç duyarlar (Akbaş, 2011). Örgütün etkin ve verimli çalışması kapsamında, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak kavramsallaştırılan, biçimsel rol tanımı ve resmi ödül sistemi içinde doğrudan yer almayan, fakat örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı yapan bu tür davranışlar, örgütsel başarının sağlanmasında ve sürdürülmesinde önem kazanmaktadır.

Organ (1988), örgütsel vatandaşlık davranışını, örgütün etkin çalışmasına katkı sağlayan, resmi ödül sisteminde yer almayan bireysel ekstra rol davranışları olarak tanımlanmaktadır. Organ (1988)'ın belirlediği diğerkamalık, centilmenlik, vicdanlılık, nezaket ve sivil erdem olan beş boyutlu sınıflandırma en çok tercih edilen sınıflandırma olarak ön plana çıkmaktadır (Özdevecioğlu, 2003).

Olumlu örgütsel sonuçların elde edilmesinde etkili olan faktörler ise, araştırmacılar tarafından farklı boyutlarda ele alınmakla beraber, Podsakoff vd. (2000) tarafından, örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri; bireysel özellikler, örgütsel özellikler, görev özellikleri ve liderlik özellikleri olmak üzere dört kategoride sıralanmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında, bireylerin karşılıklı etkileşim içinde olduklarını ve karşılıklılık ilkesi çerçevesinde ödül-maliyet temelli sosyal ilişkiler sergilendiğini ileri süren 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 ise, maddi olabileceği gibi maddi olmayan değerlerin değişimi de olabilir. Toplumda, örgütlerde ve gruplarda yapının üyeleri (toplumun sakinleri, çalışanlar, liderler vb.) birbirleri ile olan ilişkilerinde karşılıklı olarak ödül ve maliyet temelli bir alışveriş mantığı içinde hareket ederler. Bu alışveriş çok geniş bir yelpazede gerçekleşir, örneğin, bu alışverişin ödül ve maliyetleri; yardım etme karşılığında itibar ve saygınlık kazanma olabileceği gibi,

kabul edilme karşılığında bağımlılık da olabilir (Ritzer, 2011). Gouldner (1960)'ın karşılıklılık normu ise, bireylerin elde ettikleri ödüllere karşılık olumlu davranış göstereceğini ileri sürmektedir.

Çalışanların birbiri ile ve yöneticileri ile olan ilişkilerini sosyal alışveriş kuramı çerçevesinde ele aldığımızda, biçimsel rol davranışlarının dışındaki davranışların da karşılıklılık ilkesi kapsamında ödül ve maliyetler açısından açıklanabileceği değerlendirilmektedir. Her zaman maddi ödülün belirleyici olmadığı, hayatın bütününe bir alışveriş ilişkisi içinde ele alındığı sosyal alışveriş kuramı kapsamında, yöneticinin sahip olduğu duygusal zeka ve liderlik tarzının, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının incelenmesinde temel teşkil edebileceği değerlendirilmektedir.

Yöneticinin duygusal zekasının örgütsel vatandaşlık davranışını etkilediği ve duygusal zekası yüksek olan yöneticinin, düşük duygusal zekaya sahip yöneticiye göre kendi ve çalışanların duygularını doğru değerlendirmesi, iyimser bir ruh haline sahip olması, empati yapabilmesi, duygularını etkin bir şekilde düzenlemesi ve kullanması, çalışanların duygusal beklentilerini, amaçlarını, arzularını daha iyi anlaması sayesinde onları örgütsel vatandaşlık davranışını daha çok sergilemeleri yönünde etkileyebileceği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur. Kendi duygularını bilen ve yönetebilen, empati yeteneği olan, başkalarının duygularını anlayan ve genel ruh durumu pozitif olan yani duygusal zekası yüksek olan yöneticinin; çalışanların yardım etme, yakınmama, örgüt politikalarına katılım ve destekleme gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilemeleri için katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Liderlik faktörü kapsamında; dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışları örgütsel vatandaşlık davranışının açıklanmasında önemli rol oynamaktadır. Çalışanların kendilerine yönelik ilgi gösteren, destek davranışları sergileyen, kendilerini ödüllendiren, entellektüel uyarım sağlayan, katılımcı ve kendilerini cesaretlendirme yönünde algıladıkları liderlik davranışlarının, işi için zorunlu olan sorumlulukları yerine getirmenin yanı sıra, örgütün başarısı için gereken ve iş tanımı dışında kalan ekstra çabayı göstermek konusunda da çalışanları motive etmesi beklenmektedir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili çalışmaların geneline bakıldığında; örgütler için gerekli ve önemli olduğu tespit edildiğinden, bu davranışların geliştirilmesi ve özellikle etkili liderlik tarzları ile bu davranışların oluşturulması ve desteklenmesi önerilmekte olup, bu konuda önemli öncüllerden biri olarak, etkili liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır (Avcı, 2015). Cote ve Minners (2006) yaptıkları çalışmada, duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğunu ve yüksek duygusal zekaya sahip olan çalışanların biçimsel görev tanımlarında yer almayan işlere de gönüllü olarak yardımcı olduklarını, Korkmaz ve Arpacı (2009), sanayi işletmelerindeki yönetici ve çalışanları ile yaptıkları çalışmada, yöneticinin duygusal zeka düzeyi ile astlarının örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemesinde; yöneticinin duygusal zekası ve liderlik tarzı önemli öncüller olarak ortaya çıkmakta ve bu iki bağımsız değişken arasında da bir ilişki olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir (Çakar ve Arbak, 2003; Taşkiran ve Köse, 2016). Bu kapsamda, yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde yöneticinin uyguladığı liderlik tarzının aracılık etkisinin olacağı beklenilebilir.

Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin bilinmesi sayesinde, hem yöneticilerin uygulanan testlerle duygusal zekası yüksek bireylerden seçilmesi, hem de mevcut yöneticilerin duygusal zeka düzeylerini geliştirmeye yönelik eğitim, kültür değişimi, uyum ve katılımcılık uygulamaları vb. ile örgütsel vatandaşlık davranışının artırılması, liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin bilinmesi sayesinde ise, örgütlerde yöneticilere ne tarz liderlik uygulamalarına ağırlık vermeleri konusunda uygulayıcılara katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir. Yöneticiler, sahip oldukları duygusal zeka ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde liderlik tarzının aracılık rolünü bilirse, uygun liderlik tarzını uygulayabilirler.

Bir bütün olarak yöneticinin sahip olduğu duygusal zeka ve liderlik tarzı kapsamında dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme davranışlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisi ele alınırken, aynı zamanda hangi liderlik davranışının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde daha etkili olduğu üzerinde de durulması gerekmektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı

sergilemesi ile ilgili olduğu değerlendirilen; yöneticinin duygusal zekasının ve liderlik tarzının çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin belirlenmesi ve yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde bir ara değişken olarak uygulanan liderlik tarzının rolünün netleştirilmesinin, hem uygulamada hem de literatüre katkı boyutunda faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

Çalışmada bu davranışlar ele alınarak incelenmiş, yöneticinin duygusal zekası ve liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi araştırılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı öncülleri kapsamında önce yöneticinin duygusal zekası ele alınarak açıklanmış, sonra örgütsel vatandaşlık davranışının hangi yaklaşımlar sonucu ortaya konulduğu, boyutları, öncülleri ve sonuçları ele alınmış ve takiben liderlik davranışları açıklanmıştır. Son olarak yöneticinin duygusal zekasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde yöneticinin liderlik tarzının aracılık rolünün ortaya çıkarılması için bir araştırma yapılmış, elde edilen sonuçlar ortaya konularak literatürdeki çalışmalar kapsamında değerlendirilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DUYGUSAL ZEKA

#### 1.1. DUYGUSAL ZEKA KAVRAMI

Duygusal zeka (DZ) kavramı çalışma hayatında önemli bir yere sahiptir; duygularının farkına varan, duygularını yönetebilen ve bu kapsamda motive olan çalışanlar örgüt başarısı için önem arz etmektedir (Ünsar ve Dinçer, 2013). Bir bireyin duygusal açıdan zeki olarak tanımlanabilmesi için; iş, eğitim, özel hayatı gibi hayatın farklı alanlarında başarılı sonuçlar elde edebilmek için duygularını doğru şekilde kullanabiliyor olması gerekmektedir (Yeşilyaprak, 2001).

Yüksek DZ; uyum sağlamaya, negatif duyguların azaltılmasına ve olumlu duygularla yer değiştirmesine katkı yapmakta, zorluklar ve belirsizliklere karşı düşük DZ'ye sahip bireylere göre daha az stres yaşamalarını sağlamaktadır (Mikolojczak ve Limunet, 2008). Mavroveli vd. (2009), DZ düzeyi yüksek bireylerin, duygularını daha iyi düzenleyebildiğini, sosyal ilişkiler kurma ve geliştirmede daha iyi olduğunu ve grup içinde daha çok kabul edildiklerini belirtmektedir (Deniz vd. 2013). DZ'si yüksek çalışanlar, sosyal destek projelerinin de katkısıyla, yüksek tatmin seviyesine sahip ve yüksek potansiyele sahip sosyal bir yapı oluşturmaktadır (Schutte ve Loi, 2014).

Modern yaşamla birlikte, gerek iş yaşamında gerekse sosyal yaşamda çok önemli bir kavram olarak ortaya çıkan, IQ olarak tanımlanan ve geliştirilebileceği düşünülmemeyen zihinsel zekadan farklı olarak, geliştirilebilen DZ kapsamında; örgütsel başarının sağlanmasında karar verme sürecinin mantıksal boyutunun yanı sıra DZ boyutuyla da değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Arslan vd., 2013).

Topluma uyum sağlamış başarılı bir insan olmak için, zihinsel zekanın yanı sıra EQ veya EI olarak da ifade edilen DZ'ye sahip olmak gerekmektedir. Duygu ve zekayı içeren, bilişsel yetenekler ve duyguları harmanlayan bir kavram olan DZ;

kendisinin ve diğere insanların duygularını farkında olunması ve ifade edilmesi gibi temel duygusal yetkinlik alanları ile ifade edilmektedir (Özaslan vd., 2009).

### 1.1.1. Duygusal Zeka Kavramının Tanımı

Zeka kavramının çok farklı tanımları olmakla birlikte, genellikle; soyut düşünebilme, öğrenme, öğrendiklerini kullanabilme, yeni koşullara uyum sağlama ve yeni çözümler üretebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Arslan vd., 2013). Duygu kavramı ise, Cooper ve Sawaf (1997) tarafından; içimizde yükselen değerleri hareketlendiren ve davranışları yönlendiren enerji akımı şeklinde tanımlanmaktadır.

DZ, Salovey ve Mayer (1990)'ın, Thorndike'in sosyal zeka 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, Schutte vd. (1998) DZ'yi; duyguların etkisini ve anlamını insan hayatında sosyal ilişkilerin kaynağı olarak kabul ederek duyguları kullanabilme becerisi olarak, Robledillo ve Albiol (2014) ise, DZ'yi kısaca, insanların duygularını bilme, ifade etme ve yönetme yeteneği şeklinde tanımlamaktadır.

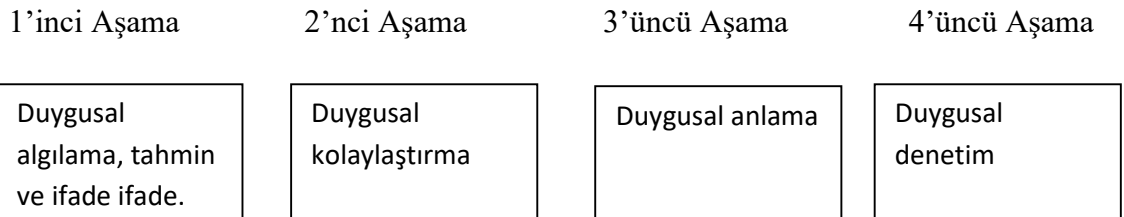
DZ ile ilgili literatürde bilinen modellerin esasını oluşturan üç temel yaklaşım kapsamında yapılan tanımlar (Doğan ve Şahin, 2007); bireyin hem kendisinin hem de etkileşimde olduğu diğere bireylerin duygularını doğru olarak algılayabilme, değerlendirme, ifade etme, duygu ve düşüncelerini kaynaştırarak analiz etme ve duygularını kontrol edebilme yeteneklerinin toplamıdır (Mayer ve Salovey, 1997). DZ; kişinin etkileşim içinde olduğu çevresiyle ilişkilerini uygun bir şekilde yönetebilmesinde kullanacağı kişisel, duygusal ve sosyal becerilerdir (Bar-On, 1997). DZ; bireyin kendisinin ve diğere insanların duygularını anlama, kendisini motive etme, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetebilme yeteneğidir (Goleman, 2003).

İnsanların işinde veya özel yaşamında hedeflerine ulaşabilmesi duygularını ne kadar iyi yönetebildiği ve ne kadar etkili kullanabildiği ile ilgilidir. Day ve Carrol (2004), başarıda; IQ'nun %20, DZ'nin ise %80 oranında etkili olduğunu

belirtmektedir. Doğan ve Demiral (2007), DZ'yi; empati yeteneğine vurgu yaparak, kişinin diğer insanların güdülerini doğru algılaması ve ölçmesi, duygularını yönlendirebilmesi ve içinde bulunduğu koşullara uygun tepki verebilmesi olarak tanımlamışlardır.

Vural (2010) tarafından ise DZ; sosyal zeka kavramı ile ilgili olarak, insanın önce kendisinin sonra da etkileşimde olduğu diğer insanların duygularını ayırt ederek, bu farkındalığı duygu ve düşüncelerinde kullanması sayesinde hem kendine hem de vresindeki diğer kişilere yarar sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. DZ; çalışanın iş ortamına uyum sağlamasına, arkadaşlarıyla olumlu ilişkiler kurması ve geliştirmesine yardımcı olan, empati yaparak vresindekilerle kaliteli ilişkiler kurmasına, onların duygusal ve ruhsal durumunu daha iyi algılamak suretiyle daha sağlıklı karar vermesine katkı yapmaktadır (nsar ve Dinçer, 2013).

DZ, sonradan öğrenilebilen sosyal ve psikolojik becerileri kapsamaktadır. Bunlar; insanın kendisini ve kendi duygularını anlaması, bu duyguları ifade edebilmesi, duygusal değişimlerini kontrol altında tutabilmesi, zorluklara dirençli olabilmesi, insanlara anlayışla yaklaşabilmesi, diğer insanların duygularını doğru algılayabilmesi, diğer insanlarla etkin bir ilişki kurarak sürdürebilmesi olarak belirtilmektedir (Arslan vd., 2013). DZ aşamalar halinde etki etmekte olup bu aşamalar Şekil 1'de sunulmuştur.



**Şekil 1: Duygusal Zeka İşleyişi Akış Aşamaları**

**Kaynak:** olakğlu ve örnek, (2016) tarafından, Mayer ve Salovey, (1997) ve Prati vd., (2009)'un çalışmalarından uyarlanmıştır.

Yapılan tanımlar ve temel yaklaşımlarda, DZ'nin sosyal ilişkilerde; kişinin kendi içinde, kişiler arası ve grup içinde karşılıklı olarak doğru anlama/anlaşılma, anlaşılan durumun doğru değerlendirilmesi ve duruma uygun doğru davranışların sergilenmesi kapsamında duyguların farkında olunması, uygun düzenlenmesi ve



kullanılması yetenekleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu çerçevede, hem çalışan-çalışan hem de yönetici-çalışan ilişkilerinde DZ'nin önemli bir etkisinin olacağı değerlendirilmektedir.

DZ tanımı ve kavramın ortaya konulmasından sonra, takip eden bölümde bu kavrama temel teşkil eden yetenek ve karma model olmak üzere üç önemli DZ modeli açıklanmıştır.

### 1.1.2. Duygusal Zeka Modelleri

DZ'yi kavramsallaştıran ve farklı boyutları ile ele alan pek çok yaklaşım mevcuttur. Bu farklı yaklaşımlar kapsamında oluşturulan modeller DZ'yi farklı yönlerden kavramsallaştırmakta ve ölçmeye çalışmaktadır. Araştırmacılar tarafından DZ'nin, hem kişilik özelliği hem de bir yetenek olduğu ifade edilmektedir (Tatar vd., 2011).

Literatür incelendiğinde Cobb ve Mayer (2000) tarafından belirtilen yaklaşımlardan birincisi DZ'nin doğuştan gelen yeteneklerden oluştuğunu ifade eden yetenek modeli, ikincisi ise DZ'ye ilişkin yeteneklerin sonradan öğrenilebileceğini ifade eden karma modeldir (Kılıç, 2015; Bağcı, 2014). Bu iki yaklaşım kapsamında öne çıkan üç model Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1: Duygusal Zeka Modelleri**

<b>Mayer ve Salovey (1990)</b>	<b>Bar-On (1997)</b>	<b>Goleman (2003)</b>
DZ'yi, bireylerin kendi ve diğer insanların duygularını/düşüncelerini anlayabilme, değerlendirme, düşüncelerini/davranışlarını bu bilgileri kullanarak oluşturma yeteneğini içeren bir set olarak tanımlamaktadır.	Bireyin baskılarla başarılı şekilde baş etmesinde ona yardımcı olan, özellikler, duygusal ve sosyal boyutları gibi bileşenleri de kapsamaktadır.	Bireyin kendi ve diğer insanlara ait hisleri tanıma, motive olma, içindeki ve ilişkilerindeki duyguları iyi yönetme yeteneğidir.
<b>Model:</b> Yetenek Tabanlı Model	<b>Model :</b> Karma Model	<b>Model:</b> Karma Model

**Kaynak:** Doğan ve Şahin, (2007).

DZ'yi yetenek modeli olarak ele alan yaklaşım kapsamında, Mayer ve Salovey (1990), DZ'yi; bireylerin kendi ve başkalarının duygu ve düşüncelerini anlayabilme, değerlendirebilme, düşünce ve davranışlarını bu bilgileri kullanma çerçevesinde şekillendirme yetenekleri olarak tanımlamaktadır.

Karma model yaklaşımında, Goleman (2000), DZ'yi; bireyin kendi ve başkalarını yönetmesini sağlayabilecek yeteneklerden oluşan karmaşık bir set olarak, Bar-On (1997) ise, DZ'yi; çevresel istekler ve baskılara uyum sağlayarak baş edebilmeyi sağlayan kişisel, duygusal ve sosyal yetkinlikleri içeren yetenekler olarak tanımlamaktadır.

DZ modelleri ile ilgili genel kabul gören üç model kapsamında DZ yetkinlikleri Tablo 2'de sunulmuştur.

**Tablo 2: Duygusal Zeka Yetkinlikleri**

<b>Mayer ve Salovey</b>	<b>Reuven Bar-On</b>	<b>Goleman</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>* Kendi duygularını algılama, doğru değerlendirme ve ifade edebilme.</li><li>* Başkalarının duygularını anlama ve doğru değerlendirme.</li><li>* Duyguları uygun biçimde kullanma.</li><li>* Duyguları kontrol etme olarak birbiriyle ilişkili dört yetenekten oluşmaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Kişisel yetenekler.</li><li>* Kişilerarası yetenekler.</li><li>* Uyumluluk.</li><li>* Stres yönetimi.</li><li>* Genel ruh hali olmak üzere beş yetenekten oluşmaktadır.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Kendi duygularını anlama.</li><li>* Kendi duygularını idare etme.</li><li>* Kendini motive etme.</li><li>* Başkalarının duygularını anlama.</li><li>* İlişkileri yönetme olarak beş temel yeteneği içermektedir.</li></ul>

**Kaynak:** Özdemir ve Özdemir, (2007).

DZ'yi ölçmek için yürütülen ölçek geliştirme çalışmaları kapsamında; Mayer ve Salovey, performans ölçümü kapsamında bir dizi yetenekler setini tanımlayan bir DZ modeli, Bar-On DZ kapsamında kişilik yapısını belirlemek amacıyla kullanılan bir kişilik testi (Emotional Quotient Inventory) kapsamında bir DZ modeli (Codier ve Odel, 2014; Örucü ve İzci, 2015) ve Goleman ise DZ ile ilgili olan empati,

motivasyon, iyimserlik gibi karakter özellikleri ile sosyal yeteneklerin bileşiminden oluşan bir model ortaya koymuştur (Webb vd., 2013).

Mayer ve Salovey ile Bar-On modelleri biliş odaklı olup DZ'nin sadece kişilikle ilgili olmadığını gösterme çabasında, Mayer ve Salovey Modeli “yetenek ve davranış”, Bar-On Modeli ise “duygusal ve sosyal zeka” alanına odaklanmışken, Goleman Modeli “performansa dayalı” bir modeldir (Aslan, 2013). Bu bölümde üç temel DZ modeli yaklaşımı ve özellikleri ortaya konulmuş olup, takip eden bölümlerde bu üç model açıklanmıştır.

#### **1.1.2.1. Mayer ve Salovey Modeli**

DZ'yi yetenek modeli olarak ele alan yaklaşım kapsamında, Mayer ve Salovey (1990), yetenek dışındaki faktörler de önemli olmakla birlikte, DZ'yi; bireylerin kendi ve başkalarının duygu ve düşüncelerini anlayabilme, değerlendirme, düşünce ve davranışlarını bu bilgileri kullanma çerçevesinde şekillendirme yeteneğini içeren bir set olarak tanımlamaktadır.

Mayer ve Salovey (1993) tarafından DZ; insanın kendisinin ve diğer insanların duygularını değerlendirebilmesi, duyguların düzenlenmesi, duygularını düşüncelerin oluşumunda kullanılabilmesi ve sorunların çözümünde etkin olarak kullanılması yetenekleri olmak üzere dört kategoride tanımlanmaktadır.

Gardner'ın başkalarını anlama, elde edilen bu bilginin duyguların yönetiminde etkinlikle kullanılması ve başkalarıyla işbirliği içinde çalışabilmesi yaklaşımını temel alan Mayer ve Salovey modelinde; kişinin kendisinin farkındalığından yola çıkılmış ve insanın kendisi ve diğer insanların duygularının farkında olması ve duygulara duyarlılık gösterilmesi temel alınmıştır (Aslan, 2013).

Mayer ve Salovey'in DZ boyutları;

*Duyguları Algılama*, Değerlendirme ve İfade Etme; İnsanın kendisi ve diğer insanların duygularını anlaması, ifade etmesi ve farklı duygusal ifadeleri ayırt edebilme yetkinliklerini içermektedir.

*Duyguların Kullanımı;* Sosyal ilişkilerde düşünce ve davranışların oluşumunda duyguların etkinlikle kullanılması yetkinliklerini içermektedir.

*Duyguyu Anlamak ve Analiz Etmek;* Duyguyu doğru nitelendirme ve duygular arası etkileşimi tanımlama, anlama, karmaşık duyguları yorumlama ve duygular arası geçişleri kavrama yetkinliklerini içermektedir.

*Duyguyu Yönetme ve Düzenleme;* Olumlu ve olumsuz duygulara açık olma, bu duygularının farkını bilme ve olumsuzlukların etkisini azaltırken olumlulukların etkisini artırmak suretiyle kendisinin ve diğer insanların duygularını yönetme yetkinliklerini içermektedir (Doğan ve Şahin, 2007).

#### 1.1.2.2. Reuven Bar-On Modeli

Bar-On'un DZ modeli bilişsel yeteneklerle bilişsel yeteneklerin dışındaki kendine saygı, kişisel bağımsızlık ve ruh hali gibi bazı özellikleri bir araya getiren karma bir modeldir (Bar-On, 2006). Bu model, zekanın; bireysel özellikler, duygusal ve sosyal boyutları gibi bileşenlerini de kapsamaktadır (Özyer ve Alıcı, 2015).

Bar-On modeli; kişisel, duygusal ve sosyal yetenekleri içeren karma bir set olarak, biliş öncelikli olup, DZ'nin kaynağının kişilik olmadığını vurgulayan, duygusal ve sosyal zeka davranış alanına odaklanan bir yaklaşımdır (Aslan, 2013).

Bar-On DZ modeli; kişisel yetenekler, kişilerarası yetenekler, stres yönetimi, uyumluluk ve genel ruh hali temel yetenek alanlarını ve alt yetenekleri içermekte olup, Tablo 3'te sunulmuştur (Gürbüz ve Yüksel, 2008).

**Tablo 3: Bar-On Modelinde Duygusal Zekayı Oluşturan Yetenekler**

Temel Yetenek Alanı	Yetenekler
Kişisel Yetenekler	Kararlılık, kendini gerçekleştirme, bağımsızlık, kendine saygı, duygusal benlik bilinci
Kişilerarası Yetenekler	Empati, kişiler arası ilişkiler, sosyal sorumluluk,
Uyumluluk	Problem çözme, gerçekçilik, esneklik
Stres Yönetimi	Dürtü kontrolü, strese dayanıklılık
Genel Ruh Hali	İyimserlik, mutluluk

**Kaynak:** Gürbüz ve Yüksel, (2008).

*Kişisel Yetenekler;* Bireyin kendi duygularını anlaması, duygularının farkında olması, duygu ve düşüncelerini ifade edebilme yeteneğidir (Bar-On vd., 2000). Bireyin kendine yetebilmesi, kendini yönetebilmesi, yönlendirebilmesi ve kendini gerçekleştirebilmesi yeteneklerinden oluşur (Aslan, 2013).

*Kişilerarası Yetenekler;* Bireyin diğer insanlarla sürdürülebilir iyi ilişkiler kurabilmesi ve başkalarının duygularını anlama ve sosyal sorumluluk duyma becerisidir (Stein ve Book, 2003).

*Uyumluluk;* Bireyin, çevreden gelen etkilere uyum gösterebilme, mevcut durumunu anlayabilme, içinde bulunduğu koşullara bağlı olarak duygularını değiştirebilme, duyguları kullanarak problem çözme yeteneği, olayları gerçekte olduğu şekilde görme yeteneğidir (Aslan, 2013).

*Genel Ruh Durumu;* Bireyin genel olarak yaşamında mutlu olmasına ilişkin yetenektir (Brown vd., 2006). İyimserlik, kendini ve başkalarını sevme, genel olarak olumlu duygular hissetme ve bu duyguları ifade edebilme yeteneklerini içerir (Bar-On vd., 2000).

*Stres Yönetimi;* Bireyin, stres yönetimi kapsamında, duygularını kontrol ederek stresin etkilerini azaltabilme, belirsizlik durumunda sakin kalabilme ve ani tepkilerini kontrol edebilme yeteneğidir (Aslan, 2013).

### **1.1.2.3. Goleman Modeli**

DZ modelleri araştırmacılar tarafından farklı boyut ve ölçümlerle ele alınmak kaydıyla çok çeşitli olsa da, Goleman (2000) tarafından ortaya konulan modelin en popüler model olduğu söylenebilir. Bu modelde DZ unsurları; duyguların farkında olma, duyguları anlama ve özümseme, duyguları yönetme, motivasyon, stres yönetimi ve empati olarak sıralanmaktadır (Özyer ve Alıcı, 2015; Özdevecioğlu vd., 2014).

Goleman; empati, motivasyon, iyimserlik vb. karakter bileşenleri ile sosyal yeteneklerin bileşiminden oluşan bir model ortaya koymuştur (Webb vd., 2013). Goleman modelinde, kişinin başarısında bilişsel yeteneklerin sınırlı etkisi olduğu ve

başarının odak noktasının sosyal ve duygusal yetenekler olduğu vurgulanmaktadır. Bu yetenekleri içeren DZ seviyesinin yüksek olmasının, bu yeteneklerin uygun kullanılmadığı durumlarda otomatik başarı anlamına gelmeyeceğini belirtmektedir. Ayrıca Goleman, liderin; kendi duygularının farkına varmadan kendi dürtülerini kontrol edemeyeceğine ve takipçilerine empati yapamayacağına değinerek, iyi bir liderin öncelikle kendi duygularının farkında olması ve kendini kontrol altında tutabilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Aslan, 2013).

Goleman (2000) DZ modeli boyutları;

*Özbilinç;* Bireyin sahip olduğu yeterlik ve yeteneklerin kendisi tarafından doğru olarak değerlendirilmesi ve buna bağlı olarak geliştirilen özgüven duygusudur.

*Kendi duygularını kontrol etme;* Bireyin duygularını, işini zorlaştırıcı değil kolaylaştırıcı olarak kullanması, olumsuzluklardan kendini kurtarmak ve amaçlara ulaşmak için arzularını erteleme iradesi göstermesi.

*Motivasyon;* Amacına ulaşmak için gerekli çaba ve isteklerine ulaşamama gibi olumsuz sonuçlara karşı direnebilmek için gerekli tercihlerdir.

*Empati;* Bireyin diğer insanlara ait duygu ve düşünceleri, onların bakış açılarıyla görebilme ve farklı kişilikteki insanlarla iletişim kurabilme ve uyum sağlama yeteneğidir.

*Sosyal beceriler;* Kişilerle yürütülen ilişkide duygusal yönetimi elde tutma, sosyal durumlara ilişkin üstün farkındalık, sorunsuz iletişim kurabilme ve bu yetenekleri ikna etme, liderlik, arabuluculuk, işbirliği ve takım çalışması için kullanmadır.

Takip eden bölümde, DZ boyutları ve bu boyutlara ilişkin bilgiler ortaya konulmuştur.

### **1.1.3. Duygusal Zeka Boyutları**

Üç temel DZ modeli kapsamında, bu yaklaşımlara ilişkin DZ boyutları DZ'yi oluşturan yeteneklerin gruplandırılması çerçevesinde ortaya konulmuştur. Temel

olarak yetenek ve karma modeller olan her üç yaklaşımda da kişisel, kişilerarası ve sosyal yeteneklerin gruplandırılması üzerinde durulmaktadır.

Mayer ve Salovey (1990) DZ'yi; duyguların değerlendirilmesi, kullanılması, analiz edilmesi ve yönetilmesi olmak üzere dört boyut ile ifade etmektedir. Bar-On ise, DZ'yi; kişiler arası yetenekler, kişisel yetenekler, stres yönetimi, genel ruh hali ve uyumluluktan oluşan beş boyutlu bir yapı ile tanımlamaktadır (Gürbüz ve Yüksel, 2008). Goleman (2000) DZ'yi; kişinin duygularının farkında olması, duygularını yönetebilmesi, empati, motivasyon ve sosyal beceri yeteneklerine sahip olması bağlamında beş boyutlu olarak tanımlamaktadır. Kişiler arası ilişkilerde önem arz eden empati, karşısındakinin duygularını bilmek, bu duyguları kendisinde hissetmek ve ona şefkatle yaklaşarak, yani, seni fark ediyorum, hissettiklerini paylaşıyorum ve sana yardım etmeye çalışıyorum demektir.

DZ modellerine ilişkin üç farklı ekolün yaklaşımları kapsamındaki DZ boyutları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4: Üç Farklı Ekole Göre Duygusal Zeka Boyutları**

<b>Mayer ve Salovey (1990)</b>	<b>Bar-On (1997)</b>	<b>Goleman (2003)</b>
1. Duyguları Algılama, Değerlendirme ve İfade Etme. 2. Duyguların Kullanımı. 3. Duyguyu Anlamak ve Muhakeme Etmek. 4. Duyguyu Yönetme ve Düzenleme.	1. Kişisel Yetenekler. 2. Kişilerarası Yetenekler. 3. Uyumluluk. 4. Stresle Baş Edebilme. 5. Genel Ruh Hali.	1. Kişisel Yeterlilik. 2. Sosyal Yeterlilik.

**Kaynak:** Doğan ve Şahin, (2007).

Mayer ve Salovey modelini temel alarak geliştirilen, sosyal ilişkilerde hem kendi ve hem de diğerlerinin duygularının algılanması, anlaşılması, değerlendirilmesi, düzenlenmesi ve kullanılması yeteneklerini içeren tek boyutlu Schutte DZ ölçeği Austin ve arkadaşları tarafından duyguların değerlendirilmesi, iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi ve duyguların kullanılması olmak üzere üç

boyutta yeniden uyarlanmış olup, bu çalışmada da DZ bu üç boyut üzerinden ele alınmıştır.

#### **1.1.3.1. İyimserlik/Ruh Halinin Düzenlenmesi**

Bireyin genel olarak yaşamında mutlu olmasına ilişkin yetenektir (Brown vd., 2006). İyimserlik, kendini ve başkalarını sevme, genel olarak olumlu duygular hissetme ve bu duyguları ifade edebilme yeteneklerini içerir (Bar-On vd., 2000).

Olumlu ve olumsuz duygulara açık olma, bu duygularının farkını bilme ve olumsuzlukların etkisini azaltırken olumlulukların etkisini artırmak suretiyle kendisinin ve diğer insanların duygularını yönetme yetkinliklerini içermektedir (Doğan ve Şahin, 2007).

Bireylerin yaşamlarında; kişisel problemlerini diğer insanlarla ne zaman paylaşacağını bilmesi, bir problemle karşılaştığında benzer olayları hatırlayarak çözüm üretebilmesi, diğer insanların ona güvenmesini sağlayabilmesi, hissettiği duyguların farkında olması, başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilmesi, kendini mutlu edecek aktiviteler yapması, insanlara iltifat etmesi ve üzgün olan insanlara daha iyi hissetmeleri için yardım etmesi gibi yeteneklere sahip olması ve ilişkilerinde bu yetenekleri kullanmasıdır (Tatar vd., 2011).

#### **1.1.3.2. Duyguların Değerlendirilmesi**

İnsanın kendisi ve diğer insanların duygularını anlaması, ifade etmesi ve farklı duygusal ifadeleri ayırt edebilme yetkinliklerini içermektedir (Doğan ve Şahin, 2007). Bireyin sahip olduğu yeterlik ve yeteneklerin kendisi tarafından doğru olarak değerlendirilmesi ve buna bağlı olarak özgüven duygusunun geliştirilmesidir (Goleman, 2000).

Bireyin ilişkide olduğu arkadaşlarının duygularını algılaması ve algılaması kapsamında diğerlerinin ne hissettiğini değerlendirebilmesi, anlayabilmesi ve onlara karşı duyarlı bir şekilde yaklaşabilmesi yetkinlikleridir (Bağcı, 2014).



Bireyin yaşamında; yeni bir şey denerken başarılı olacağını düşünmesi, insanların sözel olmayan mesajlarını anlayabilmesi, genellikle iyi şeyler olmasını beklemesi, insanların yüz ifadelerini doğru anlayabilmesi, genellikle duygularının niçin değiştiğini bilmesi, duygularını kontrol etmekte zorlanmaması, bir zorlukla karşılaştığı zaman umutsuzluğa kapılmaması, kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlayabilmesi ve yakın arkadaşlıklar kurmakta başarılı olması gibi yeteneklere sahip olması ile açıklanabilir (Tatar vd., 2011).

### **1.1.3.3. Duyguların Kullanımı**

Sosyal ilişkilerde düşünce ve davranışların oluşumunda duyguların etkinlikle kullanılması yetkinliklerini içermektedir (Doğan ve Şahin, 2007).

Bireyin duygularını, işini zorlaştırıcı değil kolaylaştırıcı olarak kullanması, olumsuzluklardan kendini kurtarmak ve amaçlara ulaşmak için arzularını erteleme iradesi göstermesidir. Kişilerle yürütülen ilişkide duygusal yönetimi elde tutma, sosyal durumlara ilişkin üstün farkındalık, sorunsuz iletişim kurabilme ve bu yetenekleri ikna etme, liderlik, arabuluculuk, işbirliği ve takım çalışması için kullanmadır (Goleman, 2000).

Bireyin sahip olduğu duyguları faydalı işler ve kişisel performansını yükseltmek amacıyla belli bir alana yönlendirebilme yeteneğidir (Bağcı, 2014).

Bireyin yaşamında; bir sorunu çözmeye çalışırken içinde bulunduğu ruh halinin etkili olması, duygularının yaşam kalitesi üzerinde etkili olması, duygularını açıkça ortaya koyması, başkaları üzerinde bıraktığı etkiye önem vermesi ve yeni fikirler üretmesi gerektiğinde duygularını da kullanması yeteneklerine sahip olması ve bu yeteneklerini kullanabilmesini ifade etmektedir (Tatar vd., 2011).

### **1.1.4. Duygusal Zeka, Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi**

DZ'nin, çalışanların ÖVD sergilemesi 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 ve özellikle dönüşümcü liderlik ile etkileşimci liderliğin koşullu ödüllendirme boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişki olduğu pek çok çalışmada bulunmuştur. Aşağıda bu kapsamda yapılmış çalışmalar ve elde edilen bulgular yer almaktadır.

#### **1.1.4.1. Duygusal Zeka 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).

Örgütlerde DZ düzeyi yüksek olan çalışanların, kendisinin ve arkadaşlarının davranışlarını daha iyi anlayarak, başarı için gerekli isteğe bağlı ekstra rol davranışlarını daha fazla gösterebilecekleri belirtilmektedir. DZ'si yüksek çalışanlar, örgütsel kuralları anlayışla karşılayarak, kendisinden istenen davranışlara karşı duyarlı olabilecek ve paydaşlarına daha yardımsever davranabileceklerdir (Korkmaz ve Arpacı, 2009).

2000 yılında Mayer ve arkadaşları tarafından yapılan çalışmada, yüksek DZ'ye sahip çalışanların tüm paydaşlarıyla duygusal ilişkilerin yönetiminde veya duygularının belirlenmesi konusunda iyi oldukları ifade edilmektedir. Aynı zamanda yüksek DZ'si olan çalışanların, arkadaşlarıyla iletişimde daha akıcı bir etkileşiminin olduğunu, onların hislerini ve bu durumda gösterilebilecek en uygun tepkiyi daha iyi belirleyebildiğini ifade etmektedirler. Yüksek DZ'ye sahip bireylerin grup içinde daha fazla ÖVD sergilemesi beklenebilir. DZ ile ÖVD alanında yapılan çalışmalarda; duygularını algılayan, anlayan ve etkili olarak kontrol edebilen çalışanların örgütsel bağlılığının yüksek olduğu, fedakarlıkta bulunarak birbirinden farklı ÖVD sergilediği ortaya konulmuştur (Örücü ve İzci, 2015).

Law vd. (2000), yüksek DZ'si olan çalışanların görevleri dışındaki işleri empati ve pozitif ruh hali sayesinde isteyerek yapma davranışları dolayısıyla ÖVD arasında bir ilişki bulmuşlardır.

Bireyin, kendisinin ve çalışma arkadaşlarının duygularını doğru algılaması, değerlendirmesi, ifade etmesi, bu duyguları doğru şekilde anlamlandırarak düşünce ve duygularında kullanması ile ilgili becerileri içeren DZ; çalışanların rekabet gücünü, performansını, örgütsel bağlılığını, ÖVD ve bütünsel olarak başarısını artırmaktadır (Arslan vd., 2013).

Fallon vd. (2014), örgütlerin doğru ve etkili karar alabilmeleri için, çalışanlarının, olumsuzluklara karşı daha etkili direnç gösterebilmelerine katkısı olması nedeniyle DZ düzeylerinin yüksek olmasını tercih ettiklerini ileri sürmektedir.

Cote ve Minners (2006) yaptıkları çalışmada, DZ'nin ÖVD'nin bir öncülü olduğunu ve DZ düzeyi yüksek olan çalışanların biçimsel rol tanımı kapsamı dışındaki işlerde de arkadaşlarına gönüllü olarak yardımcı olduklarını; Cartwright ve Pappas çalışmaları ile DZ düzeyi yüksek olan çalışanların empati yeteneklerinin yüksek olması nedeniyle DZ'nin direkt olarak ÖVD ile ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır (Jung ve Yoon, 2012).

Robbins (2005), DZ düzeyi yüksek olan çalışanların, çalışma ortamındaki stresle daha iyi baş edebildiğini ve diğer çalışanlarla daha doğru ve olumlu ilişkiler kurabildiğini ifade etmektedir.

Literatür incelendiğinde, yüksek DZ seviyesinin, çalışanların ÖVD sergilemesine katkı yaptığına ilişkin bulgular tespit edilmiş olup, araştırmacılar tarafından gerçekleştirilen çalışmalar Tablo 5'te sunulmuştur.

**Tablo 5: Duygusal Zeka ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Araştırmalar**

Day ve Carroll, ( 2004)	DZ ile ÖVD'nin sivil erdem ve centilmenlik boyutlarının anlamlı ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.
Cartwright ve Cooper, (2008)	DZ ile ÖVD'nin sivil erdem ve diğerkamlik boyutlarının anlamlı ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır.
Chin vd., (2011)	DZ'nin, ÖVD'nin tüm boyutları ile anlamlı bir ilişkisi olduğu tespit edilmiştir
Tokmak vd., (2013)	Çeşitli sektörlerden çalışanlar üzerinde yürüttükleri çalışmada, DZ'nin ÖVD üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.
Carmelli ve Josman, (2006)	Farklı sektörlerden çalışanlar ile yaptıkları araştırmada, DZ ile ÖVD'nin pozitif yönlü anlamlı ilişkili olduğunu bulmuşlardır.
Maini vd., (2012)	Enerji sektöründe çalışanlar üzerinde yaptıkları araştırmada, DZ boyutları ile ÖVD'nin boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler tespit etmiştir.
Özaslan vd., (2009)	Akademisyenleri kapsayan çalışmalarında, DZ ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.
Örücü ve İzci, (2015)	Otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışma sonucunda, genel anlamda DZ'nin otel çalışanlarının ÖVD'si ile orta düzeyde bir ilişkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.
Çarıkçı vd., (2010)	Üniversite akademik personeli üzerinde yapılan araştırmada, DZ düzeyi yüksek olan çalışanların, örgütsel kuralları ve düzenlemeleri içselleştirerek, kendilerinden beklenen davranışlara duyarlık gösterebilecekleri ve örgütteki tüm bireylere yardımsever davranabilecekleri belirtilmiş olup, araştırma sonuçlarına göre DZ boyutları ile ÖVD boyutlarının pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğunu bulmuşlardır.

Özyer ve Alıcı (2015), DZ'nin bir bütün olarak ÖVD'nin boyutları üzerindeki etkisine ilişkin üç farklı özel şirkette çalışanlar üzerinde DZ tek boyut olarak ele alınmak suretiyle yaptıkları araştırmada, DZ ile ÖVD'nin diğerkamlık, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve orta düzeyde ilişki, nezaket boyutu arasında ise anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Korkmaz ve Arpacı (2009)'nın, sanayi işletmelerindeki yönetici ve çalışanları ile yaptıkları çalışmada, yöneticinin DZ düzeyi ile astlarının ÖVD'sinin sivil erdem, vicdanlılık ve diğerkamlık boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Antony (2013) tarafından, özel bir şirkette çalışan yöneticiler üzerinde yürütülen araştırmada, yöneticilerin DZ düzeyi ile çalışanların ÖVD'si arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki olduğu bulunmuştur.

Bağcı (2014) tarafından, bankacılık sektöründeki katılımcılar 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 olduğunun tespit edildiği belirtilmiştir.

Gürbüz ve Yüksel (2008) tarafından; hazır giyim, konfeksiyon, bankacılık, turizm, tekstil üretim ve perakende satış sektörlerinde çalışanları kapsayan çalışmada ise, DZ ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir.

#### **1.1.4.2. Duygusal Zeka ile Liderlik İlişkisi**

Örgütlerde, yönetim labirenti içinde tüm faaliyetler kesin ve açık biçimde belirtilemediğinden, yöneticinin resmi yapı dışında ve biçimsel olmayan pek çok olguyu da dikkate alarak hissetmesi ve öngörmeyi başarabilmesi gerekmektedir (Gürbüz, 2006).

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 DZ düzeyinin yüksek olmasını tercih ederler (Fallon vd., 2014). DZ düzeyi yüksek bireyler sosyal sorunlara ilişkin daha hızlı ve doğru çözümler üretmektedir (Örücü ve İzci, 2015). Bir lider ne kadar fazla DZ yetkinliğine sahip olursa, örgütsel ihtiyaçların karşılanmasında daha esnek olabilir ve bu sayede örgütsel etkinliği üst seviyeye çıkarabilir (Çolakoğlu ve Örnek, 2016). Doğan ve Demiral (2007), DZ'nin örgütsel başarıya katkısı kapsamında pek çok olumlu faktörün içinde liderliğin de yer aldığını belirtmektedir.

Yönetici ve çalışanlar, yüksek DZ'ye sahip olmaları sonucunda, duygularıyla ilgili değerleri öğrenip kullanabilmeleri sayesinde, iş birliği ve iletişim yetenekleri yükselecek ve böylelikle örgüte katkı anlamında rollerini başarıyla ifa edebileceklerdir (Arslan vd., 2013). DZ düzeyi yüksek olanlar, kendi duygularını düzenlemekte ve ilişkilerini değerlendirebilmekte iyi, sosyal ilişkileri başlatmak ve sürdürmekte başarılı ve diğer insanlar nazarında daha fazla kabul görmektedirler (Mavrovelli vd., 2009).

İnsan kaynaklarının duygusal beklentilerini anlama ve tatmin etmede DZ'nin anahtar rolü vardır, bu kapsamda, DZ düzeyi yüksek yöneticilerin, astları tarafından olumlu ve motive edici olarak değerlendirilebileceği ortaya koyulmuştur. Hizmet temelli çalışma koşullarında, liderler; takipçilerini motive etmek, onlara ilham vermek, katkılarını takdir etmek, önemli olduklarını hissettirmek için gelişmiş kişiler arası 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), DZ ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir.

Çakar ve Arbak (2003)'ün, 106 yönetici üzerinde yaptıkları çalışmada, DZ düzeyi yüksek yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını sergilemeye daha yatkın olduklarını; DZ ile dönüşümcü liderliğin bireyselleştirilmiş ilgi ve örnek olma boyutları arasında çok yüksek ve anlamlı bir ilişki olduğunu, karizma ve entellektüel

uyarım boyutları arasında ise diğerk boyutlara nazaran daha düşük olmakla birlikte yine de oldukça yüksek anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır.

Taşkıran 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.

Bu bölümde örgütsel vatandaşlık davranışının öncüllerinden biri olan DZ ve aralarındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmalara ilişkin bilgi verilmiş olup, takip eden bölümde örgütsel vatandaşlık davranışı, boyutları, öncülleri ve sonuçları ele alınmıştır.



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

#### 2.1. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI KAVRAMI

İnsanların 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 öngörölmüş davranışlara dayanan örgütlerin çok kırılgan bir sosyal sistem olacağını vurgulamaktadır.

İşte bu nedenle biçimsel rol tanımları dışında kalan ve çalışanların isteğe bağlı ekstra rol davranışları olarak kavramsallaştırılan örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) değişim ve değişime uyumun zorunluluk olduğu küresel rekabet ortamında büyük önem arz etmektedir.

Biçimsel rol davranışı, örgütte görev tanımları kapsamında resmi olarak tanımlanmış, çalışanın yapabileceği ve yapamayacağı şeklinde belirlenmiş ve örgütün resmi ödül sistemine dahil olan davranışlar olarak tanımlanırken (Barkslade ve Werner, 2001), örgütün amaçları doğrultusunda verimli ve etkin çalışmasına katkı yapan, görev tanımları içinde resmi olarak tanımlanmamış ve resmi ödül sistemine dahil olmayan yardım etme ve işbirliği davranışları ise ÖVD olarak tanımlanmaktadır (Aslan, 2008; Şenturan, 2014).

Her ne kadar çalışanlar ÖVD sonucunda bir sistematik ödül beklentisi içinde olmasalar da, yöneticiler dolaylı olarak veya doğrudan ÖVD'yi dikkate almakta ve çalışanları ödüllendirmektedir. Bu davranışlar örgütün başarı ve etkinliği ile çalışanları içsel olarak motive etmek suretiyle başarıya, yetkinlik ve ait olma duygularına katkı sağlar (Şenturan, 2014).



Örgütsel faaliyetlerde, biçimsel rol tanımlarının dışındaki görevlerin ve ihtiyaç duyulan faaliyetlerin çoğu gönüllü çalışan davranışlarıdır. Yoğun rekabet koşullarında örgütün faaliyetlerini başarıyla yerine getirebilmesi için, çalışanların gönüllü olarak ekstra rol davranışı sergilemesi, çalışma arkadaşlarına yardımcı olması, örgütsel düzenlemelere uyması, örgütün amaçlarını benimsemesi, onaylaması ve desteklemesi beklenmektedir (Borman, 2004). 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 istendik olan bu tür davranışları daha fazla sergilemesi beklenmektedir.

Bu bölümün kapsamı dahilinde öncelikle, örgütsel etkililiğe ve başarıya katkı yapan bu davranışların kavramsallaşma süreci ve bu kavramı tanımlarken özellikle vurgulanan kriterler açıklanmıştır.

### **2.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Kavramının Tanımı**

ÖVD kavram olarak ilk kez Bateman ve Organ tarafından 1982 yılında Katz (1964)'in "ekstra rol davranışı" kavramına dayalı olarak, 42. Amerikan Ulusal Yönetim Konferansında sunulan bildiride kullanılmış olup, söz konusu bildiri 1983 yılında makale olarak yayımlanmıştır. Yine Smith, Organ ve Near tarafından ÖVD kavramı aynı yıl yayımlanan ÖVD'nin yapısı ve öncüllerini konu alan makalede kullanılmıştır (Kulaklıoğlu, 2009; Özler, 2015; Ilie, 2014; Aslan, 2008).

ÖVD kavramsallaşma süreci zaman boyutunda iki farklı zaman diliminde ele alınabilir. İlki 1930'lu yıllardan 1980'li yılların başına kadar süren ve ÖVD'nin kavramsallaşmasına katkı yapan temel çalışmaların yapıldığı dönem, ikincisi, 1980'lerde ÖVD kavramının ortaya çıktığı ve konuyla ilgili detaylı çalışmaların yapıldığı günümüze kadar süren dönemdir. Katz ve Kahn'ın "The Social Psychology of Organizations (Örgütlerin Sosyal Psikolojisi)" adlı eserdeki görüşleri açık sisteme dayalı örgüt modeli ve ÖVD'nin başlangıcını oluşturmakta, Peter Blau'nun mübadele yaklaşımı ise lider ve takipçileri arasındaki ilişkileri ele almakta; Dansereau, Graen ve Haga ise sosyal değişim kuramını yönetici-çalışan açısından

ast-üst ilişkilerini ekonomik gereklilikler ve sosyal değişim kapsamında ele almaktadır (Karaslan vd., 2009).

Organ (1988) ÖVD'yi, resmi ödöl sistemiyle doğrudan ilişkilendirilmeyen, iş tanımlarında belirtilen biçimsel rollerin dışında, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı sağlayan isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlamaktadır. Burada, bu davranışların; biçimsel rol tanımı dışında, bireyin gönüllü olarak yaptığı ve örgütün resmi ödöl sistemine doğrudan bağlı olmaması hususları üzerinde durulmaktadır.

Biçimsel rol tanımlarında yer almayan ve görev tanımlarının ötesine geçen örgüte fayda sağlayan ÖVD, literatürde benzer kavramlar ile; iyi asker sendromu, prososyal davranış, ekstra rol davranışı ve örgütsel gönüllülük olarak da ifade edilmektedir (Organ, 1988; Graham, 1991; Moorman, 1991; Motowidlo, 2000; Borman, 2004).

Literatür incelendiğinde ÖVD tanımında üç temel kriter öne çıkmakta olup, bunlar (Avcı, 2015); isteğe bağlı ve gönüllülük esaslı olması, resmi görev tanımlarında/resmi ödöl sisteminde yer almayan rol fazlası davranışlar olması ve örgütsel etkililik ile başarıya katkı sağlamasıdır. ÖVD tanımında geçen gönüllülük kavramıyla, çalışanın örgütteki rolü veya biçimsel görev tanımında yer almayan zorunlu davranışlardan olmadığı ifade edilmektedir (İşbaşı, 2000).

George ve Brief (1992), ÖVD'yi; çalışanların biçimsel rol davranışlarının içinde veya üzerinde olan fakat resmi ödöl sisteminin dışında yer alan davranışlar olarak tanımlamaktadır. Yani, söz konusu davranışların resmi ödöl sistemi ile doğrudan bir ilişkisi olmaması, örgüt amaçlarına katkı sağlaması ve isteğe bağlı olması ÖVD kriteri olarak öne çıkmaktadır.

Schnake (1991), ÖVD'yi, resmi ödöl sistemi ile ödüllendirilmeyen ekstra rol davranışları olarak tanımlamakta ve bu davranışların bireylere, gruplara ve örgüte yönelik davranışlar olduğunu vurgulamaktadır. Ryan (2001) ise, ÖVD'yi, bireyin herhangi bir zorunluluk olmadan, resmi ödöl sistemi dışındaki ve örgütün etkili bir şekilde çalışmasına katkı yapan davranışlar olarak tanımlamaktadır.

ÖVD, bireylerin isteğe bağlı katılımı ile gerçekleşmekte ve beklenen davranışların ötesini ifade etmektedir. Örgütte yapı, uygulamalar ve amaçlara aktif katılım ve örgüte zarar verebilecek davranışlardan kaçınma şeklinde pasif davranışlar olabilir. Her iki türde de önemli olan örgütsel etkinliği ve verimliliği artıran davranışlar olmasıdır (Özdevecioğlu, 2003).

ÖVD, bireylerin herhangi bir karşılık ve ödül beklemeden sergilediği ve yerine getirilmediğinde bir yaptırım olmayan, iş tanımlarında yer almayan ve biçimsel rol tanımı dışında kalan, çalışanların kendilerinden beklenenin ötesinde ekstra çaba harcadığı ve bir bütün olarak örgüte olumlu katkı sağlayan davranışlardır (Özler, 2015). Biçimsel rol tanımlarındaki görevlerinden farklı olarak çalışanlar ÖVD sergilememeleri durumunda cezalandırılmamaktadır (Raub, 2008).

ÖVD'nin kavramsal yapısını; çalışanların itaat, bağlılık, işbirliği ve katılım olarak adlandırılacak birbirine bağlı sorumluluklarını içeren biçimsel rol tanımı dışında kalan davranışları oluşturmaktadır (Acar, 2006). ÖVD direkt olarak bireye yönelik ve örgüte yönelik davranışlar olarak da iki kategoride incelenebilir. Bireye yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD\_B), direkt olarak örgütte yer alan bireylere yönelik ve çalışanların işle ilgili davranışlarına ilişkin, örgüte yönelik örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD\_Ö) ise, örgütün görevlerinin yerine getirilmesine ilişkin konularla ilgilidir (Finkelstein ve Penner, 2004).

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 farklı araştırmacılar tarafından çeşitli şekillerde sınıflandırılmakla birlikte, örgüte faydalı olan işleri yapma şeklinde aktif (katılım) ve örgüte zarar verici davranışlardan kaçınma şeklinde pasif (kaçınma) olmak üzere temelde iki grup davranış olarak ortaya çıkmaktadır (Basım ve Şeşen, 2006).

ÖVD, Smith vd. (1983) tarafından, bir üretim işletmesindeki yöneticilere uyguladıkları araştırmada “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.

ÖVD ile ilgili yapılan tanımlamalar incelendiğinde; çalışanların karşılık beklemezsizin bu davranışları sergilemesi, söz konusu davranışların örgütle ilgili olması, kendiliğindenlik içermesi, isteğe bağlı ve olumlu davranışlar olması öne çıkan özelliklerdir (Karaaslan vd., 2009).

Izhar (2009), ÖVD’yi resmi görev yükümlülükleri gereği zorunlu olmayan ve sözleşmelerde yer almayan örgüte faydalı davranış ve hareketler olarak tanımlamaktadır. Podsakoff vd. (1993) ise, ÖVD ile ilgili bir kriter olarak, bu davranışların çalışanın iş tanımı ve kuralları içinde yer almaması gerektiğini ifade etmektedir.

Organ ÖVD’yi; biçimsel rol tanımlarında yer almayan, resmi ödül sisteminde ödüllendirilmeyen, yapılmadığında yaptırım olmayarak, bireysel tercihle isteğe bağlı olarak örgütün amaçlarını gerçekleştirmesine katkı yapan davranışlar olarak tanımlamaktadır. 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). Yani bu kavramlar birbirinin yerine kullanılabilir.

ÖVD’de gönüllülük hususu öne çıkmakla birlikte, acaba her gönüllü davranış ÖVD olarak tanımlanabilir mi sorusu da gündeme gelmektedir. Bu durumda, eğer çalışanın örgüte fayda sağlayan davranışı gönüllü ise; örgüt yöneticileri ve diğer paydaşlar açısından olumluluk içeriyorsa ve diğer çalışanlar tarafından kabul edilebilir nitelikte ise ÖVD olarak tanımlanabileceği söylenebilir (Özdevecioğlu, 2003). ÖVD’nin yapısı ile ilgili yapılan ilk çalışmalarda diğerkamlik ve etkili liderlik tarzı ön plana çıkmıştır (Smith vd., 1983; Bateman ve Organ, 1983).

Organ (1997), ÖVD tanımını görev performansının yer aldığı çevrenin sosyal ve psikolojik açıdan desteklediği tüm faaliyetler olarak yeniden düzenlenmiştir.

Bununla birlikte Organ (1988) tarafından yapılan, resmi ödül sistemi dışında yer alan ve örgüte fayda sağlayan isteğe bağlı davranışlar tanımlaması ÖVD'nin kavramsallaştırılmasında literatürde daha fazla kabul görmekte ve konuyla ilgili çalışmalarda sıklıkla kullanılmaktadır.

ÖVD'nin kavramsallaşması sürecinde katkı yapan ve ÖVD yerine de kullanılabilen benzer kavramlar ile araştırmacılara ilişkin özet bilgi Tablo 6'da sunulmuştur.

**Tablo 6: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile İlgili Kavramlar ve Araştırmacılar**

ÖVD ile İlgili Kavram	Araştırmacı
İşbirliği	Barnard (1938)
Ekstra rol davranışı	Katz (1964) Van Dyne vd. (1994)
Spontan (doğal) davranış	Katz ve Kahn (1966)
Olumlu sosyal/örgütsel davranış	Brief ve Motowidlo (1986)
Örgütsel spontanlık (doğallık)	George ve Brief (1992)
Bağlamsal performans	Borman ve Motowidlo (1997)
İyi asker sendromu, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (ÖVD)	Bateman ve Organ (1983) Smith vd. (1983) Organ (1988)

**Kaynak:** Podsakoff vd., (2000).

ÖVD'nin kavramsallaşma süreci ve nasıl tanımlandığı ile ilgili bilgi verildikten sonra, takip eden bölümde kavramın ne olduğunu anlamlandıran ve davranış bazında bileşenlerini ortaya koyan boyutları hakkında bilgi verilmiştir.

### 2.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Smith vd. (1983) tarafından iki bankanın 58 ayrı departmanında hem çalışan hem de yönetici seviyesinde 422 kişi üzerinde ÖVD'nin yapısı ve öncüllerinin tespit edilmesine ilişkin yapılan araştırmada ÖVD'nin diğerkamalık ve vicdanlılık olmak üzere asgari iki boyutunun olduğu tespit edilmiştir.

Organ (1988), ÖVD'yi; diğerkamalık, centilmenlik, nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem olarak sivil vatandaşlık tanımlarından yola çıkarak beş boyutta tanımlamaktadır.

Diğerkamalık ve nezaket bireysel davranış (ÖVD\_B) olarak gruplandırılırken; centilmenlik, vicdanlılık ve sivil erdem boyutları örgütsel kaynaklı davranışlar (ÖVD\_Ö) 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.

Diğer araştırmalar incelendiğinde, Williams ve Anderson (1991); ÖVD'yi bireye ve örgüte yönelik davranışlar olmak üzere iki boyutta, Van Dyne vd. (1994); sosyal katılım, itaat, sadakat, savunmacı katılım, fonksiyonel katılım olmak üzere beş boyutta ele almıştır. Moorman ve Blakeley (1995) ÖVD'ye ilişkin; çalışanlar arası yardımlaşma, bireysel girişkenlik, kişisel yetenek ve destekleyicilik olarak dört boyut belirlemiş, 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 olmak üzere yedi başlık altında ifade etmişlerdir.

Tüm bu boyutların aslında Katz'ın (1964); işbirliği, örgütü koruma, yapıcı davranışlar için gönüllü olmak, kişisel eğitim ve örgüte ilişkin olumlu duyguları sürdürme davranışlarını içeren “yaratıcılık ve spontanlık (doğallık)” kavramlarından etkilendiği söylenebilir (Podsakoff vd., 2000).

Organ vd. (2006) tarafından, diğer çalışmalardan derlenen 25 boyut ve bu boyutlara ilişkin çalışan davranışlarını içeren sınıflandırma Ek 1'de sunulmuştur. Literatürde yer alan tanımlar çerçevesinde farklı araştırmacılar tarafından bu

davranışları oluşturduğu tespit edilen çok çeşitli boyutlar ortaya konulmuştur. Bu çalışma kapsamında Organ (1988) tarafından belirlenen ve ÖVD araştırmalarında çoğunlukla tercih edilen diğerkamlık (özgecilik), centilmenlik (sportmenlik), nezaket, vicdanlılık ve sivil erdem olarak yapılan beş boyutlu sınıflandırma esas alınmıştır. Bu boyutlar ve içerdiği davranışlar örneklendirilmek suretiyle ortaya konulmuştur.

### **2.1.2.1. Diğerkamlık**

Diğerkamlık boyutu literatürde; fedakarlık, altruizm, başkalarını düşünme ve özgecilik olarak da ifade edilmektedir (Özler, 2015). Diğerkamlık, çalışanların doğrudan ve gönüllü bir şekilde birbirlerine yardım etme davranışları olarak tanımlanmaktadır (Smith vd., 1983). Organ (1988) ise, diğerkamlığı; çalışanların örgütsel bir görev veya problemle ilgili olarak sadece örgütte çalışanlara karşı değil, örgütle ilgili tüm bireylere karşı sergilenen isteğe bağlı davranışlar olarak tanımlamaktadır.

Basitçe, yardım etme ve yardımseverlik olarak tanımlanabilir (Organ, 1997). Çalışanların, kendisi dışındaki diğer paydaşlara herhangi bir karşılık beklemeden yaptığı yardım etme davranışlarıdır (Atalay, 2009).

İşe yeni başlayan çalışanlara karşılık beklemezsizin yardım etme, yeni işe başlayanları oryante etme, diğerlerine sorunlarını çözmede yardım etme vb. davranışlar örnek verilebilir (MacKenzie vd., 1993).

### **2.1.2.2. Vicdanlılık**

Çalışanların, örgütün amaçlarına katkı yapmak amacıyla gönüllü olarak, biçimsel rol tanımlarında yer alan sorumluluklarından fazlasını yapmalarıdır (Bağcı, 2014). İş tanımında yer alan gereksinimler kapsamında asgari gerekliliklerin ötesinde sergilenen davranışları içerir (Organ, 1988; George ve Brief, 1992).

Bu boyut literatürde ileri görev bilinci olarak da ifade edilmekte olup, çalışanların kendilerinden beklenen asgari rol davranışını isteğe bağlı olarak beklenenin üzerinde sergilemesi şeklinde tanımlanmaktadır (Özler, 2015). ÖVD diğer boyutlarda biçimsel rol davranışlarının dışında ve ekstra rol davranışı kapsamında ele alınırken bu boyutta biçimsel rol davranışlarının yani görev tanımlarında yer alan sorumluluklarının daha ileri seviyede yerine getirilmesidir.

Örgütün işleyişine gönüllü olarak katkıda bulunmak amacıyla sergilenen bu tür davranışlara; otokontrole sahip olarak kimse görmese de kurallara ve düzenlemelere uyma, iş tanımının ötesinde performans sergileme, mesai saatleri dışında ilave ücret beklemezsizin mesaiye kalma, işe zamanında gelme, molaları uzatmama, zamana riayet ve dakiklik, örgütsel kaynakları koruma ve yapıcı öneriler getirme gibi davranışlar örnek olarak sayılabilir (Bolat vd., 2009; MacKenzie vd., 1993; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Redman ve Snape, 2005).

### **2.1.2.3. Nezaket**

Organ (1988) tarafından, çalışanın kendi karar ve faaliyetlerinden etkilenebilecek olanları önceden bilgilendirmesi olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın, yapacağı faaliyetler ve alacağı kararların sonuçlarına ilişkin ilgilileri haberdar etmesi kapsamında bilgilendirme davranışlarıdır (Özler, 2015). Nezaket tabanlı bilgilendirme olarak da bilinen bu boyut, çalışma ortamındaki paydaşlarını etkileyecek işlemlere başlamadan veya kararlar almadan önce onları bilgilendirmeyi temel alan faaliyetler ya da tespit ettiği olası sorunlara karşı örgütteki diğer bireyleri uymaktır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Schnake ve Dumler'in (2003) yaptığı tanıma göre bu boyut, örgütte bireyin karar ve davranışları konusunda, etkilenebilecek paydaşlarını önceden bilgilendirmesi olarak ifade edilmektedir (Sezgin, 2005; Özler, 2015). Ortaya çıkması muhtemel sorunlarla ilgili diğerlerini bilgilendirme ve iş arkadaşlarını bu risk doğuran davranışlara karşı önceden uymaktır (Polat ve Ceep, 2008). Yapacağı bir davranış sonrasında bir problem ortaya çıkmadan etkilenebilecek kişileri bilgilendirme ve sorun yaşanmaması için her türlü tedbiri almaya çalışma (Kaygısız, 2013) ve 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 verilebilir (Organ vd., 2006).

#### **2.1.2.4. Centilmenlik**

Organ (1988) tarafından; yakınmaktan, küçük şikayetlerden, gerçek veya sanal pürüzlerden ve küçük olayları büyütmeyle kaçınmak olarak tanımlanmaktadır. Örgütte ortaya çıkan sorunlara yakınmadan katlanmaktır. Örgütte çalışanların kendi aralarında, çalışanlar ile yöneticiler arasında, örgütle doğrudan ilişkisi olan veya olmayan diğer kişilerle yani tüm paydaşlarla arasında meydana gelen kaçınılmaz rahatsızlıkların, hoşnutsuzlukların ve olumsuzlukların şikayetçi olmadan hoşgörü ile karşılanması şeklinde tanımlanmaktadır (Podsakoff vd., 2000).

Centilmen çalışanlar örnek olarak; olumsuz durumlarda şikayet etmeme, işler yolunda gitmediğinde de olumlu davranışlar sergileme, örgütün çıkarları için kendi çıkarlarından vazgeçme ve gerektiğinde kişisel düşüncelerini bir kenara bırakma davranışlarını sergileyebileceklerdir (Podsakoff vd., 2000). Sorun çıktığında olumlu tutumunu sürdürme, fikir ayrılığında diğerlerine kızmama, grup çalışması için kendinden fedakarlık yapma davranışları da bu boyuta örnek olarak verilebilir (Köse vd., 2003).

#### **2.1.2.5. Sivil Erdem**

Sivil erdem boyutu; örgütle ilgili konular ve örgütü etkileyen değişimlere ayak uydurmak (Morrison, 1994), örgütün amaçlarını ve çıkarlarını benimsemek, önemsemek, gönüllü olarak örgütle ilgilenme ve örgütle ilgili faaliyetlere katılım olarak tanımlanmaktadır (Sezgin, 2005).

Çalışanların; örgütü etkileyen olaylarla ilgili sorumluluk hissetmesi, alınan kararlara ve toplantılara sorumluluk duygusu içinde gönüllü bir şekilde katılımı (Kidder 2002; Schnake ve Dumler, 1993), örgütsel çalışmalara istekli, ilgili, sorumlu ve aktif katılım davranışlarını içermektedir (Podsakoff vd., 1990).

Toplantılara katılım, sorunların çözümüne kişisel zamanından katkıda bulunmak ve endişelerini dile getirmek gibi örgüt politikalarıyla ilgili konulara sorumluluk duygusu içinde katılmayı içerir (Graham, 1991; George ve Brief, 1992).

Çalışanların; gönüllü olarak toplantılara katılımı ve örgütle ilgili sorumluluk duyması (MacKenzie vd., 1993), toplantılar vb. genel örgütsel faaliyetlere proaktif ve gönüllü katılımı (Chiang ve Hsieh, 2012), çözüm önerilerinde bulunulması, alınmış olan kararların uygulanmasında etkin olma (İrmiş ve Gök, 2008) gibi davranışlar örnek olarak verilebilir.

ÖVD'nin boyutları ve bu boyutlar kapsamında sergilenen davranışlar ortaya konulduktan sonra takip eden bölümde bu davranışların oluşmasında ve sergilenmesinde etken olan öncüller açıklanmıştır.

### **2.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülleri**

ÖVD ile ilgili çalışmaların büyük çoğunluğunun, bu davranışları oluşturan sebeplerin bilinmek istenmesi nedeniyle, ÖVD'nin öncülleri ile ilgili olduğu görülmektedir (Gürbüz, 2006).

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 onlarla paylaşan ve yaptıkları iyi şeyleri ödüllendiren liderlik davranışları çalışanların bu tür davranışları daha fazla sergilemesi kapsamında ÖVD öncülleri arasında sayılmaktadır.

Ilie (2014) tarafından ise; duygusal durum, durumsal faktörler ve vicdanlılık, uyumluluk, pozitif psikolojik durum, özgüven, aidiyet ihtiyacı ve empati gibi bireysel özellikler ÖVD'nin öncülleri (belirleyicileri) olarak tanımlanmaktadır.

ÖVD'nin öncüllerine ilişkin ilk çalışmalar öncelikle çalışan tutumları, eğilimler ve lider desteğine odaklanmıştır (Bateman ve Organ, 1983; Smirth vd.,

1983; Organ, 1988). Takip eden araştırmalarda ise, dnşmc ve etkileşimci liderlik tarzlarının etkisi üzerinde çalışılmış (Podsakoff vd., 1996), görev özellikleri ve örgütsel özelliklerin etkileri önceleri liderlikle ilgili destekleyici özellikler kapsamında değerlendirilmiş ve ÖVD'nin öncülleri ile ilgili çalışmalar; bireysel (alışanın) zellikler, örgütsel özellikler, görev özellikleri ve liderlik uygulamaları olmak üzere dört ana kategoride toplanmıştır (Podsakoff vd., 2000). VD ve öncülleri arasındaki ilişki ile ilgili Podsakoff vd. (2000)'in literatürde yer alan çalışmalardan derlediği; ÖVD ile duygusal durum ve liderlik davranışlarını da içeren öncülleri arasında pozitif ve anlamlı ilişki olduğuna ilişkin bilgiler Ek 2'de sunulmuştur.

Bolat vd. (2009), 280 otel çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada, medeni durum ve cinsiyet faktörleri ile ÖVD'nin pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Bu kapsamda, evli ve kadın çalışanların daha fazla VD sergilediklerini ifade etmektedirler.

Araştırmacılar, alışanları örgütleri için daha fazlasını yapmaya neyin sevk ettiğini bilmek istemektedirler. Daha önce ele alındığı Şekilde vatandaşlık davranışından farklı olarak, bireysel faktörler kapsamında psikolojik gelenekten kaynaklanan faktörlere ağırlık vermektedirler (Kwnates vd., 2008). Ruhsal zellikler (kendini yansıtma, dürüstlük vb.) ve işle ilgili tutumlar ve inanışlar (iş tatmini, örgütsel bağlılık, algılanan örgütsel destek ve lider desteği vb.) ÖVD'nin temel belirleyicileri olarak tanımlanmaktadır (Bateman ve Organ, 1983; Organ ve Ryan, 1995; Blakeley vd., 2003).

Organ ve Ryan (1995), ÖVD'nin oluşumuna etki eden faktörleri; iş doyumunu, dürüstlük, duygusal bağlılık, devamlılık, lider etkisi, vicdanlılık, uzlaşılabilirlik, pozitif ve negatif duygusallık, iş tecrübesi ve cinsiyet faktörleri olarak, Van Dyne vd. (1994); kişisel (pozitif iş tutumları, alaycılık), algısal (rgtsel değerler, iş özellikleri) ve durumsal (rgtsel mülkiyet, hiyerarşik iş düzeyi) faktörler, Podsakoff vd. (2000) ise; bireysel özellikler, örgütsel özellikler, görev özellikleri ve liderlik uygulamaları olmak üzere dört grupta toplamaktadır (zler, 2015).

Cote ve Minners (2006) yaptıkları çalışmada, duygusal zeka (DZ)'nin ÖVD'nin bir öncülü olduğunu ve yüksek DZ'ye sahip olan çalışanların biçimsel

görev tanımlarında yer almayan işlere de gönüllü olarak yardımcı olduklarını tespit etmişlerdir (Jung ve Yoon, 2012).

Bu çalışmada, diğer araştırmacılar tarafından ortaya konulan faktörlerin de ilgisine göre belirlenen dört faktörden birinin içinde değerlendirilebilecek olması nedeniyle, ÖVD'nin öncülleri olarak Podsakoff vd. (2000) tarafından ortaya konulan faktörler; bireysel özellikler, örgütsel özellikler, görev özellikleri ve liderlik özellikleri olmak üzere dört grupta incelenmiştir.

### 2.1.3.1. Bireysel Özellikler

ÖVD'yi belirleyen karakteristikler içinde, çalışanın işle ilgili tutumları ve kişiliği üzerinde araştırmacılar tarafından sıklıkla durulmuş olup, bu kapsamda bireysel özellikler ile ilgili olarak; örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, lider desteği, özsaygı, iş tatmini, bireyin ruhsal durumu (moral), kişilik faktörleri, gereksinimler, güven, tutumlar, rol çatışması/rol belirsizliği, ödüllere kayıtsızlık, yetenek/tecrübe/eğitim/bilgi/bağımsızlık gereksinimi ve demografik değişkenler gibi konulara değinilmiştir (Organ, 1988; Yener ve Akyol, 2009; Özler, 2015).

Organ ve Ryan (1995); çalışan tatmini, örgütsel bağlılık, güven algısı ve lider desteği algısı boyutlarını içerdiği belirtilen ve daha önce çalışan özellikleri olarak kavramsallaştırılan bu faktöre ilave olarak; bilinçlilik, uzlaşıcılık ve pozitif etkililik gibi etkenleri de güçlü öncüller olarak ifade etmektedir.

İş tatmini ve moral düzeyi yüksek bireyler; daha insancıldır, iletişime açıktır, işbirliği duygusu gelişmiştir ve tüm bu olumlu değişkenler, çalışanlarda yardımlaşma ve paylaşma duygularını artırarak ÖVD göstermelerinde etkili olacaktır (Özler, 2015). Smith vd. (1983), olumlu bir ruh haline sahip bireylerin daha fazla yardım etme davranışları gösterdiğini, tersi durumlarda ise yardım etme davranışları gösterme eğilimlerinin azaldığını belirtmektedir.

Podsakoff vd. (2000), ÖVD'nin öncülleri arasında “uzlaşılabilirlik”, “vicdanlılık”, “duygusallık” gibi kişilik özelliklerinin de bireyleri, çalışma arkadaşları ve yöneticileri karşısında belirli yöneltmelere hazırlayacağını, bu

faktörlerin doğrudan olmasa da dolaylı olarak, bireylerin ÖVD sergilemelerinde etkili olacağını belirtmektedir.

Davis (1983), empati ve bakış açısı edinmenin yardım etme ve nezaket boyutlarına etkisi olması gerektiğini ve bu iki özelliğin de kadınlarda daha yüksek olduğunu ifade etmekte, yine Kidder ve McLean Parks (1993) cinsiyet ve deneyim değişkenlerinin ÖVD üzerinde etkisi olması gerektiği hususunda teorik sebepler olduğunu ileri sürmektedir. Podsakoff vd. (2000) ise, cinsiyet ve deneyim gibi demografik değişkenlerin ÖVD üzerinde etkisi bulunmadığını belirtmektedir.

Çalışan özellikleri kapsamında, ödüle kayıtsızlık boyutu ÖVD ile yoğun ilişki içinde bulunmuştur. Ödüle kayıtsızlık ÖVD'nin Organ (1988) tarafından belirlenen beş boyutunun tümüyle negatif yönlü anlamlı bir ilişki içindedir. Diğer çalışan özelliklerinden yetenek, deneyim, eğitim, bilgi ve bağımsızlık ihtiyacı gibi değişkenlerin ÖVD'nin boyutları ile kuvvetli ilişkileri bulunmamıştır (Podsakoff vd., 2000). Yapılan araştırmalar, kişiliğin bilinçaltı güdüleme, benlik ve gözlenen davranışları içerdiğini ve DZ'nin de bu boyutların bir parçası olduğunu ortaya koymaktadır (Boyatzis, 2009).

### **2.1.3.2. Örgütsel Özellikler**

Podsakoff vd. (2000), ÖVD'ye etki eden faktörlerden örgütsel özellikler kapsamında; örgütsel katılık, grup dayanışması, kurmay desteği, ödüller, mekansal uzaklık ve örgütsel destek algısı değişkenlerini ifade etmektedir.

Kulaklıoğlu (2009), örgütsel özellikler kapsamında örgüt kültürünün bireysellik-toplumsallık ve güç mesafesi boyutları açısından ÖVD üzerinde etkili olduğunu ifade etmektedir.

Örgüt yapısı ve bu yapı kapsamında; örgüt kültürü, katılımcı yönetim anlayışı, örgütsel iletişim kalitesi, esneklik vb. faktörler ÖVD'yi etkileyen unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

### 2.1.3.3. Görev Özellikleri

ÖVD'ye etki eden faktörlerden olan görevle (işle) ilgili özellikler; işle ilgili geri bildirim, tatmin edici iş ve işin rutinliği başlıkları altında üç kategoride incelenmektedir. İşle ilgili geri bildirim sağlanırsa ve çalışanlar yaptıkları işin tatmin edici olduğunu düşünürse daha fazla ÖVD sergiler. Buna karşın, alışlagelmiş usullerle rutin iş yapanların ise daha az ÖVD sergilediği görülmektedir (Özler, 2015).

Görev özellikleri kapsamındaki geri bildirim, iş rutinliği ve tatmin edici iş boyutlarının ÖVD'nin tüm boyutları ile anlamlı ilişkisi bulunmuştur. ÖVD ile; geri bildirim ve tatmin edici iş pozitif yönlü, iş rutinliği ise negatif yönlü ilişkilidir (Podsakoff vd., 2000).

### 2.1.3.4. Liderlik Özellikleri

Örgütlerde çalışanlar tarafından ÖVD sergilenmesinin sağlanması ve sürdürülmesi önemli olduğundan bu davranışların etkili liderlik tarzı ile desteklenmesi önem arz etmektedir (Arslantaş ve Pekdemir, 2007). Köse vd. (2003), lider desteğinin; yöneticinin takipçilerine değer vermesini, katılımlarını sağlamasını, astlarının iyiliğini düşünmesini ve adil olmasını ifade ettiğini ve araştırmaların bu değişkenin ÖVD'nin diğerkamalık boyutu ile ilişkili olduğunu gösterdiğini belirtmektedir.

ÖVD ile ilgili çalışmaların geneline bakıldığında; örgütler için gerekli ve önemli olduğu tespit edildiğinden, ÖVD'nin geliştirilmesi ve özellikle etkili liderlik tarzları ile bu davranışların oluşturulması ve desteklenmesi önerilmektedir. ÖVD'de esas önemli öncül, etkili liderlik tarzının örgütlerde uygulanması olarak ortaya çıkmaktadır (Avcı, 2015).

Liderlerin davranışları, çalışanların ÖVD göstermeleri ya da göstermemeleri üzerinde son derece önemli olmaktadır. Podsakoff vd. (2000), liderlik davranışlarını temelde iki başlık altında toplamakta olup, bunlar; “dönüşümcü lider” davranışları (temel dönüşümcü davranışlar, vizyonu ifade etmek, uygun model olmak, ortak

amaçların kabulünü teşvik ve entellektüel uyarım) ve “etkileşimci lider” davranışlarıdır (koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim).

Podsakoff vd. (1990), dönüşümcü liderlik kapsamında; açık ve net bir vizyon, uygun bir model olma, belirlenen grup hedeflerini teşvik etme, yüksek beklenti, bireysel destek sağlama ve entellektüel uyarım faktörlerini inceleyerek, bu faktörlerin ÖVD ile ilişkisini ortaya koymuşlardır.

Podsakoff vd. (2000), genel olarak dönüşümcü lider davranışlarının ÖVD'nin tüm boyutları ile pozitif ve anlamlı ilişkisi olduğunu, yine etkileşimci liderlik davranışları içinde yer alan koşullu ödüllendirme davranışı ile ÖVD'nin pozitif yönlü anlamlı ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. ÖVD'nin, temel olarak örgütsel etkinlik ve başarıya katkı yaptığı bilinmekle beraber, takip eden bölümde bireysel ve örgütsel sonuçlarının neler olduğu ortaya konulmuştur.

#### **2.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları**

Özdevecioğlu (2013), ÖVD'nin örgütsel yaşam üzerinde; çalışanların yardımlaşma eğilimini artırmak, sorumluluk duygusunu geliştirmek ve pozitif tutum sergilemeye yardımcı olmak gibi konularda etkili olduğunu belirtmektedir.

ÖVD'nin öncelikle çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin olacağı öngörüldüğü de, çalışanlarda yarattığı olumlu etkiler vasıtasıyla dolaylı yoldan örgütler üzerinde de olumlu etkiler yarattığı görülmektedir (Özler, 2015). ÖVD örgüte üç temel konuda destek olmaktadır (Avcı, 2015); çalışanlar arasında yardımlaşma ve işbirliği davranışını artırır, çalışanların iş arkadaşları ve örgüte karşı sorumluluk duygularını artırır ve çalışanların iş arkadaşları ve örgüte karşı olumlu tutum geliştirmelerini sağlar.

Bireysel ve örgütsel performansın artırılması kapsamında, ÖVD'nin sonuçları; iş tatmini ve motivasyon artışı, yüksek performans sergilenmesi, örgütsel bağlılık, iş başarımlarının yükselmesi, işgören devir oranının azalması, yardım etme davranışlarının artması olarak ifade edilebilir (Acar, 2006; Demirci, 2008; Gürbüz, 2006).

Örgütsel amaçlar ile çalışanların amaçlarının birlikte gerçekleştirilmesi çok önemli olup, çalışanın kendi amaçlarını gerçekleştirirken örgütsel amaçlara da katkı yapması gerektiği bilinciyle ÖVD sergilemesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında ÖVD, bireysel amaçlar ve örgütsel amaçlar arasında dengeleyici bir rol oynamaktadır (Organ ve Ryan, 1995).

ÖVD; diğerlerinin hatalarını bulma, onlarla tartışma ve onları şikayet etme benzeri olumsuz davranışlardan kaçınmak gibi pasif davranışlar kadar; zamana riayet, yenilikçilik, yaratıcılık, gönüllülük, mesaiye kalma ve yardım etme gibi aktif davranışları da içermektedir (Bolino vd., 2004). Aktif ve pasif tür ÖVD davranışları arasında hareket noktası ve etkileri bakımından farklılıklar olmakla birlikte, iki tür davranış da temel olarak örgütsel etkililik ve başarıyı artırmaktadır (Podsakoff vd., 1996). Bu tür davranışların birinci grubunda çalışanlar üretken ve aktiftir, ikincisinde ise temel mantık örgüte zarar vermektan kaçınarak katkıda bulunmaktır.

ÖVD çalışanların asli görevlerinden olmayıp, biçimsel rol tanımlarındaki görevlerini desteklemek suretiyle örgütsel ve sosyal çevreyi şekillendirmekte ve örgütsel etkinliğe katkı sağlamakta, bu kapsamda, biçimsel rol tanımlarının ötesinde ve ödül sisteminde yer almayan isteğe bağlı olarak örgüte faydalı davranışlar sergilemektedir (Keleş ve Pelit, 2009).

ÖVD'nin çok fazla araştırılmasının nedenleri; bu davranışlar sonucundaki performans artışının insan kaynakları yönetimi uygulamaları kapsamında terfi ve ücret değerlendirilmelerinde kullanılması, bu davranışların örgütün başarısı ve etkinliğine olan katkısı ile örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel adalet ve iş tatmini ile olan ilişkisi olarak ifade edilebilir (Gürbüz, 2006).

Örgütsel performans ve başarı üzerindeki etkileri ve ÖVD'nin boyutları dikkate alındığında ÖVD sonuçları Tablo 7'de sunulmuştur.



**Tablo 7: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Sonuçları**

<b>Örgütsel Performans ve Başarı Kapsamında (Organ vd., 2006), ÖVD;</b>	<b>ÖVD'nin Boyutları Kapsamında (Kulaklıoğlu, 2009), ÖVD;</b>
Birlikte çalışan bireylerin ve örgütlerin verimliliğini artırmaktadır.	Çalışanlar arasında yardımlaşmanın sağlanmasında ve yaygınlaşmasında etkili olmaktadır.
Kaynakların daha verimli amaçlar için kullanılmasını sağlamakta ve kıt kaynakları sadece koruyucu bakım işlevlerine tahsis etme gereksinimini azaltmaktadır.	Çalışanlar arasında meydana gelen anlaşmazlıkların önlenmesinde ve ortaya çıkan olumsuzlukların çözümlenmesinde etkili olmaktadır.
Örgütteki takım üyeleri ile diğer iş grupları arasındaki ilişkilerin uyumlu bir şekilde sürdürülmesine yardımcı olmaktadır.	Çalışanlar arasındaki ilişkilerin nezaketle yürütülmesinde etkili olmaktadır.
Örgütün daha cazip bir çalışma yeri olmasını sağlayarak, en iyi çalışanları örgüte çekme ve elde tutma becerisini artırmaktadır.	Çalışanların örgüte katkı sağlayacak düşünceleri ve faaliyetleri açısından diğer çalışanlar ve/veya yöneticiler tarafından desteklenmesini sağlamaktadır.
Örgütsel performansın istikrarını ve örgütün çevresel değişikliklere uyma becerisini artırmaktadır.	Örgütsel katılımın sağlanmasında etkili olmaktadır.
Sosyal sermaye yaratarak, örgütsel etkinliğin artmasına neden olmaktadır.	Çalışanların örgütsel bağlılığının sağlanmasına ve artarak sürdürülmesine katkı sağlamaktadır.
	Çalışanların örgütteki kurallara uymasına, bu kuralların benimsenmesine ve yaygınlaştırmaya çalışmada etkili olmaktadır.
	Çalışanların örgütsel işleyişte kendi inisiyatifleriyle ve gönüllü olarak yer almasında etkilidir.
	Çalışanların bilgilerini, becerilerini ve yeteneklerini geliştirmeye, artırmaya yönelik faaliyetlerde bulunmasını sağlamaktadır.

**Kaynak:** Özler, (2015).

ÖVD, çalışanların örgüt amaçlarına katkı yaparak örgüte faydalı olmalarında, örgütle bütünleşmelerinde, biçimsel rol tanımlarıyla belirlenen ve kendilerinden beklenenden daha yüksek performans göstererek örgütün başarısına katkı yapmalarında en önemli göstergelerden biridir (Borman, 2004; Schein, 1985). ÖVD'nin örgütün seviyesine dikkate değer pozitif etkisi olup, örgütsel etkililiği farklı ölçüm boyutlarında %18 ile %38 arasında artırdığı tespit edilmiştir (Erhart, 2004).

ÖVD çalışmaları daha çok çalışanların performansına etki eden faktörleri daha iyi açıklayabilme ilgisinden kaynaklanmaktadır (Bateman ve Organ, 1983). Bu nedenle yapılan çeşitli ve çok boyutlu analizlerde temel sonuç performans olarak ortaya çıkmaktadır (Ehrhart vd., 2006; Podsakoff vd., 2009). Podsakoff vd. (2009), ÖVD'nin; üretkenliği, etkinliği ve müşteri memnuniyetini artırdığını; maliyetleri, işgücü devir oranı ve devamsızlığı azalttığını belirtmektedir.

Araştırmacılar ÖVD ve performans arasında çoğunlukla pozitif yönlü ilişkiler bulmuşlardır. Bireysel düzeyde performans ile ÖVD arasındaki pozitif ilişkinin ÖVD'nin dolaylı olarak performans değerlendirme uygulamaları içinde yer alması, yani ÖVD sergileyen çalışanların sergiledikleri bu davranışların direkt olarak görev tanımlarında yer almasa bile yöneticiler tarafından daha iyi ödüllerle değerlendirilmesi eğiliminde olması ÖVD performans ilişkisine örnek olarak verilebilir (MacKenzie vd., 1991).

Performansın ötesinde, ÖVD'nin başka pozitif sonuçlarla da ilgisi vardır. Örneğin, yüksek ÖVD seviyesinin büyük ödüller, terfiler ve üstün yönetim potansiyeli ile ilişkili olduğu sıralanabilir (Shore vd., 1995; Van Scotter vd., 2000). Ayrıca, yüksek ÖVD sergilemek, çalışanlar için yüksek profilli projelere seçilmek, işten çıkarılma riskini azaltmak veya yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurabilmeyi sağlamaktadır. ÖVD yönetimsel üretkenliği zenginleştirebilir, kaynakların daha üretime yönelik amaçlar için kullanılmasına imkan sağlayabilir, çalışma arkadaşları arasındaki koordinasyona yardımcı olur, örgütü daha çekici bir işyeri yaparak daha iyi nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi ve elde tutulmasına katkı sağlar (Organ vd., 2006).

Yöneticiler, ÖVD'nin işbirliğine yardımcı olan bir çalışma ortamı oluşturduğunu değerlendirmektedir. Bu durum, diğerleri iş tanımlarına bağlı görevlerle yetinirken bazı çalışanların dolaylı ve doğrudan faydası olup olmadığına bakmaksızın kendilerinden beklenenden fazlasını yapmasını ve bu sayede örgütte iş kalitesine olumlu etki, performans, hizmet kalitesi ve kurumsal imaja katkı sağlamaktadır (Obamiro vd., 2014).

Bazı araştırmacılar ise, ÖVD'nin direkt etkileri nedeniyle değil, biçimsel rol tanımlarında yer alan görevleri desteklemek suretiyle örgütsel ve sosyal çevreyi şekillendirdiği için örgütsel etkinliğe katkı yaptığını ileri sürmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997).

Podsakoff vd. (2000), ÖVD sonuçlarını; ÖVD'nin performans değerlendirme ve promosyon/ücret artışı gibi konularda kriter olarak kullanılması ile örgütsel performans ve başarıya etkisi boyutlarıyla değerlendirmekte olup, özetle; çalışanların bireysel ve yönetsel üretkenliğini artırmak, kaynakları özgür bırakmak suretiyle onların daha üretken amaçlar için kullanılması, idame-işletme fonksiyonları için ihtiyaç duyulan kaynağın azaltılması, grup içi ve gruplar arası faaliyetlerin koordinasyonuna yardım etme, örgütün daha iyi çalışanları çekmesi ve elinde tutma gücünün artırılması, örgütsel performansın yükseltilmesi ve örgütün çevresel değişimlere uyum gücünün artırılması olarak sıralamaktadır.

ÖVD'nin pek çok olumlu sonucu olmakla birlikte, örgüte fayda sağlamadığı gibi *zarar verici tarzda bazı olumsuzluklara* sebep olabildiği yönünde de çalışmalar mevcuttur.

İlk olarak; Bolino ve arkadaşlarının yaklaşımı (Bolino, 1999; Bolino vd., 2006), ÖVD sergilemeye sebep olan çeşitli motivasyon unsurlarını incelemişler ve ÖVD benzeri davranışların kişisel menfaat amacıyla yapılabileceğine dikkat çekmişlerdir. Çalışanlar, yönetimin bu tür davranışlara önem verdiğini bildiği için, örgüte fayda sağlamak amacıyla değil, bireysel menfaat elde etmek için iş tanımlarında yer alan görev davranışlarından ziyade bu davranışları sergileyebilirler.

İkinci olarak; aşırı ÖVD sergilenmesinin bireye ve örgüte maliyetleri üzerine yapılan vurgudur. Bolino ve Turnley (2005), aşırı ÖVD sergileyen çalışanların; aşırı iş yükü, iş stresi ve iş-aile çatışması yaşayabileceğini, bunun ise, çalışanların temel

görev sorumluluklarını umursamamalarına ve diğer çalışma arkadaşlarıyla ÖVD sergileme konusunda rekabete girerek uyum sorunu olan bir çalışma ortamının oluşmasına sebep olabileceğini ifade etmektedir.

Üçüncü olarak ise, ÖVD kapsamında çalışanların yardım etme ve benzeri davranışları sergilemelerini çok isteyen yöneticilerin bu yöndeki istekleri çalışanlar tarafından zorunluluk olarak algılanabilir. Vigoda-Gadot (2007), zorunlu vatandaşlık davranışı olarak adlandırılan bu durumun çalışan stresi, örgüt içi politika, işten ayrılma niyeti, kayıtsızlık, istifa, yaratıcılıkta azalma ve iş tatmini ile temel iş performansında azalmaya sebep olabileceğini belirtmektedir.

Çelik ve Çıra (2013) aşırı iş yükü, işten ayrılma niyeti ve ÖVD ilişkisini inceledikleri çalışmada elde edilen bulgulardan hareketle, ÖVD'nin de bir sınırı olması gerektiği ve olması gerekenin üzerine çıkarsa işten ayrılma niyetinde yükseliş gibi istenmeyen sonuçların ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir. Sonuç olarak ÖVD'nin direkt veya dolaylı ödül ile birlikte ele alınması durumunda, orijinalde elde edilmek istenilen konseptinden farklı olarak örgüte fayda sağlamayıp aksine zarar bile verebileceği dikkate alınmalıdır.

Bu bölümde örgütsel etkililiğe ve başarıya katkı sağlayan, ekstra rol davranışı olarak kavramsallaştırılan ÖVD, boyutları, öncülleri ve sonuçları hakkında bilgi verilmiş olup, ikinci bölümde ÖVD'nin öncüllerinden olan duygusal zeka kavramı, başlıca duygusal zeka modelleri ve boyutları ile duygusal zeka ve ÖVD ilişkisi açıklanmıştır.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK

#### 3.1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsanoğlu, toplu olarak yaşayan sosyal bir varlık olarak, farklılaşan ihtiyaçlarını karşılamak için gerçekleştirilmesi gereken işleri toplumsal koordinasyon ve yardımlaşma çerçevesinde birlikte yapmak durumundadır. Liderlik, amaca ulaşabilmek için takipçilerin davranışlarını yönlendirme sanatı, lider ile takipçiler arasında ortaya çıkan etkileşimden oluşan ilişkiler bütünüdür (Şimşek, 1998).

Liderlik, bir bireyin bir grup bireyi ortak bir amacı gerçekleştirmek için etkilediği bir süreçtir (Northouse, 2013). Liderlik süreci, paylaşılan ortak amaçları gerçekleştirmek üzere birbirlerine bağımlı bireyler arası ilişkiyi içeren örgüt içi davranış sürecidir (Özkalp ve Kırel, 2011).

Liderlik, liderin ortak amaçlar doğrultusunda takipçilerin davranışlarını etkilediği bir süreç olarak tanımlanmakta olup, Burns ise bu süreçte, lider takipçilerini etkilerken bunun yanında, takipçilerin de lideri etkilediğini belirtmektedir (Yukl, 2010).

##### 3.1.1. Liderlik Kavramının Tanımı

Liderlik tanımının Stogdill'in (1974) belirttiği gibi onu tanımlamaya çalışan insan sayısı kadar çok tanımı yapılabilir. 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 (Northouse, 2013). Liderlik bir etkileme süreci olup, bu süreçte güç ve yetki kullanımı öne çıkan kavramlardır. Bu kapsamda liderliğin temellerinde etkileme, güç, otorite ve kuvvet kavramlarının açıklanması önem arz etmektedir.

Liderlik; lider, takipçiler ve içinde bulunulan durum arasındaki karşılıklı etkileşimi içeren süreç olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1990).

Örgütlerde, yönetici mevcut durumu sürdürme yönünde davranırken, lider değişimi planlayan ve gerçekleştirendir (Çağlar, 2004). Yöneticiler, değişim ve rekabetin yüksek olduğu çalışma koşullarında, başarılı olabilmek için, duruma uygun liderlik davranışlarını etkinlikle seğilemelidirler.

Hollander (1978)'in liderliğe sosyal değişim teorisi yaklaşımı kapsamında, ödüller, liderlikte merkezi bir rol oynamaktadır. Liderin ödüllendirmede eşitliği gözettiği bir ortamda, adil bir değişimin, tanınma gibi ödüllerin sosyal değişim kapsamında sağlanan temel ödül olduğunu ifade etmektedir (Podsakoff vd., 1982).

Liderlikle ilgili literatürü kapsamlı bir şekilde inceleyen Stogdill (1974), bu kavramı tanımlamaya çalışan insan sayısı kadar farklı sayıda liderlik tanımı olacağını belirtmektedir. Liderlikle ilgili yapılan bazı tanımlar Tablo 8'de sunulmuştur.

**Tablo 8: Liderlik Tanımları**

Hemphill ve Coons, (1957)	Liderlik, ortak amaçları gerçekleştirmek üzere grup aktivitelerini yönlendirme davranışdır.
Katz ve Kahn, (1978)	Örgütün rutin kuralları ile mekanik uyumu üzerindeki etkinin artırımıdır.
Burns, (1978)	Liderlik; araçsal, politik, psikososyal ve diğer kaynakların, takipçilerin güdülerini tatmini için kullanılmasıdır.
Smircich ve Morgon, (1982)	Liderlik, insanların kendileri dışındaki diğer insanların gerçekliklerini tanımlama ve belirlemede başarının sağlandığı süreçte ortaya çıkar.
Roach ve Behling, (1984)	Liderlik, bir amacı gerçekleştirmek için organize olmuş bir grubu etkileme sürecidir.
Richards ve Engle, (1986)	Liderlik; bir şeylerin başarılması için vizyon yaratma, değer yaratma ve çevre yaratmayla ilgilidir.
Jacobs ve Jaques, (1990)	Liderlik, ortak eylemler için anlamlı bir amaç ve bu amacı gerçekleştirmek için isteklilik yaratmaktır.
Schein, (1985)	Liderlik; kültürün dışında kalarak, daha uyumlu olan değişimi yaratma yeteneğidir.
Drath ve Palus, (1994)	Liderlik insanların anlayacağı ve bağlanacağı birlikte yapmaktan zevk alacağı şeyler yapma sürecidir.

**Kaynak:** Yukl, (2010).

Liderlik, insan grubunu ortak amaçların başarılması için etkileme ve harekete geçirme sürecidir. Başkalarını etkileme ve yön verme sanatı olan liderlik bileşenleri; ortak amaçları içermesi, gruplarda ortaya çıkması, etkiyi içermesi ve bir süreç olması olarak sıralanabilir (Northouse, 2013).

Mowday (1978), yönetim konusunda en önemli kavramların otorite, güç, etki, ikna ve itaat kavramları olduğunu belirtmektedir. Güç; başkalarının iradelerine ve direnmelerine rağmen bir şeyleri elde etme ya da dirençle başa çıkma kapasitesi, otorite (yetki); gücün yasal hali, kuvvet; gücün uygulanış şekli, etkileme; bireyin, başka bireylerin davranışlarını değiştirdiği süreçtir (Özkalp ve Kirel, 2011).

Liderlik tanımları incelendiğinde genellikle, liderlik sürecinin temelde, bir bireyin diğerlerini etkileyebilmesi ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu kapsamda, liderin takipçileri nasıl etkilediği ile bu etkileşim sürecinde hangi faktörlerin rol oynadığı ve bu kapsamda liderin kullandığı güç kaynakları üzerine odaklanıldığı görülmektedir (Demir vd., 2010).

Liderlik tarzının şekillenmesinde ve sürecin etkinliğinde gücün kaynakları ve kullanımını özellikle öne çıkmaktadır. Güç kavramı ve ilişkilerini daha iyi tanımlayabilmek için; gücün alanı, gücün konusu ve gücün kaynaklarının da incelenmesi uygun olacaktır, bu kavramlar, güç alanı; kişinin etkilediği kişilerin toplamını, gücün konusu; başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini, gücün kaynağı; başkalarını etkilemek için hangi kaynakları (zorlayıcı, ödüllendirme, benzeşim, yasal ve uzmanlık) kullandığını açıklar (Koçel, 2013). Güç, birinin diğerini etkileme potansiyelini içerir ve güç; etkileyeceği hedef kitleden, etkinin amacından ve zaman periyodundan ayrı tanımlanamaz (Yukl, 2010).

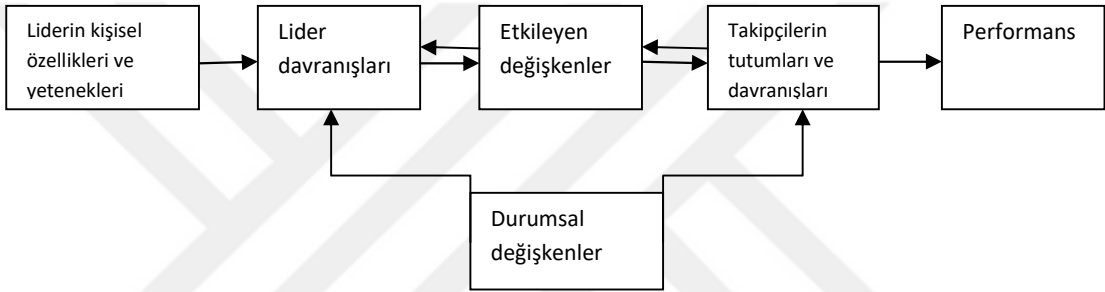
### **3.1.2. Liderlik Yaklaşımları**

Liderlikle ilgili yapılan araştırmalarda, ürün ve insan odaklı iki boyutlu yaklaşım kullanılmıştır (Blake ve Mounton, 1982). 1970'lerin sonlarından itibaren ise liderlik çalışmaları, örgütsel değişim ve gelişim davranışlarına odaklanmıştır (Anders ve Einarsen, 1999).

Başlıca liderlik yaklaşımları incelendiğinde, özellikler yaklaşımında; liderin doğuştan sahip olduğu özellikler, davranışsal yaklaşımda; lider davranışları ve takipçilerin beklentilerinin şekillendiği etkileşim süreci, durumsallık yaklaşımında; liderliğin oluştuğu koşulların da önemli olduğu vurgulanmaktadır (Oğuz, 2011).

Liderlik tarzı (LT); liderin sergilediği davranışlara göre otokratik, danışmacı, bilgilendirici ve katılımcı liderlik olarak da sınıflandırılmaktadır (Demirbilek, 2003).

Etkili liderliği belirleyen üç ana boyut ise; liderin özellikleri, takipçinin özellikleri ve durumsal özelliklerdir. Şekil 2’de sunulan ilişkiler açısından hareketle liderlik yaklaşımları ele alınabilir (Yukl, 2010).



**Şekil 2: Liderlik Tarzı Süreçleri Arasındaki İlişki**

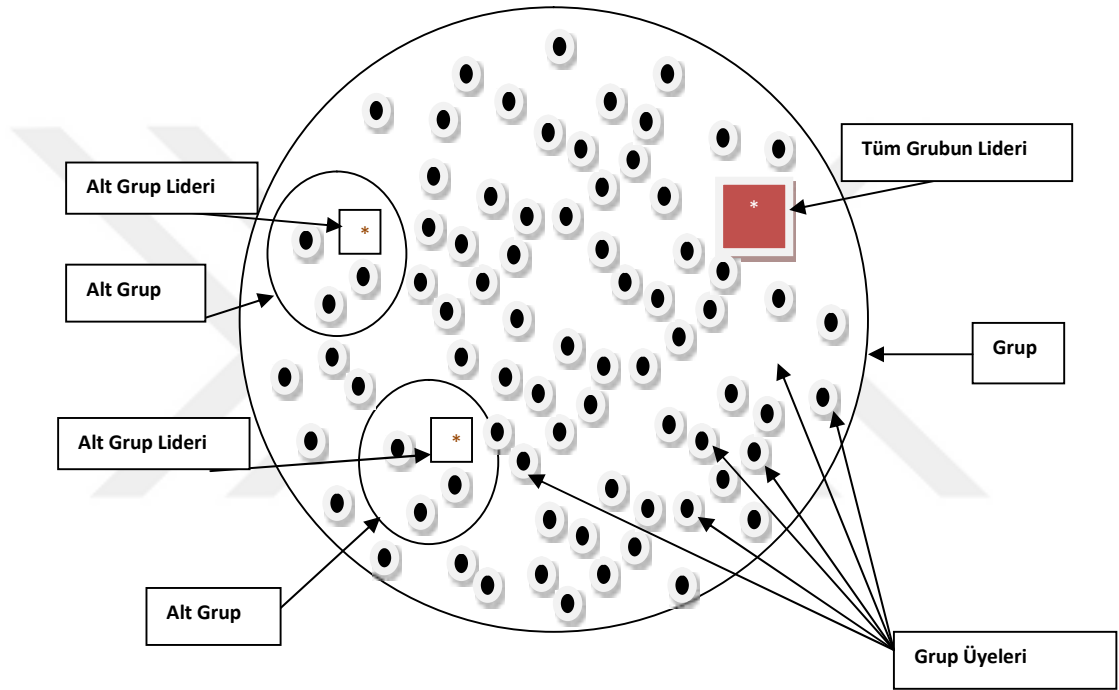
**Kaynak:** Yukl, (2010).

Liderlik kavramının ne olduğu, nasıl ortaya çıktığı, aktörleri ve ortaya çıktığı koşullar dikkate alınarak çok farklı yaklaşım tarzları geliştirilmiştir. Northouse (2013), liderliği özellik-süreç ve atanan-ortaya çıkan liderlik perspektiflerinden ele aldığı çalışmasında liderlik yaklaşımlarını; Özellikler Yaklaşımı, Yetenekler/Beceriler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım, Durumsallık Yaklaşımı, İhtimalat/Olasılık Yaklaşımı, Yol-Amaç Teorisi, Hizmetkar Liderlik, Otantik Liderlik, Lider-Üye Değişimi Yaklaşımı, Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı, Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı, Takım Liderliği Yaklaşımı, Psikodinamik Yaklaşım, Kadın ve Liderlik, Kültür ve Liderlik yaklaşımları gibi çok geniş bir yelpazede ele almıştır. Çalışma kapsamında; özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımları hakkında bilgi verildikten sonra bu çalışmanın konusu olan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları açıklanmıştır.



### 3.1.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Liderin kendisine odaklanan ve liderin özelliklerinin liderlik sürecinin en önemli belirleyicisi olduğunu ileri süren özellikler yaklaşımı liderlik konusunu açıklamak için geliştirilen ilk yaklaşımdır. Bu teoriye göre, grup içinde lider olacak bireylerin diğerlerinden farklı olan ve onu lider yapacak bazı özellikleri vardır ve Şekil 3'te gösterildiği üzere bu yaklaşım farklı özellikleri olan bireyi bulmak ve onu takipçilerden ayırmak üzerine odaklanmaktadır (Koçel, 2013).



Şekil 3: Liderlik-Özellikler Yaklaşımı

**Kaynak:** Koçel, (2013).

Özellikler yaklaşımı kapsamında liderlerin etkin olabilmesi için doğuştan bazı tutarlı ve devamlı olan özelliklere sahip olmaları gerektiği ifade edilmektedir. Lider ve liderlik davranışları bu bireysel karakteristikler üzerinden incelenir (Özkalp ve Kırel, 2011).

Karizmatik ve vizyoner liderlik üzerinden giderek çalışılan bu yaklaşımda liderlik özellikleri olarak, Stogdill (1950) tarafından; zeka, dikkat, kavrama, sorumluluk, harekete geçirme, ısrar, özgüven ve sosyallik olmak üzere sekiz özellik,

Mann (1959) tarafından; zeka, erkeklik, uyum, baskınlık, dışa dönüklük ve muhafazakarlık olmak üzere altı özellik, Kirkpatrick ve Locke (1991) tarafından; yönlendirme, motivasyon, güvenilirlik, özgüven, zorlama yeteneği ve görev bilgisi olmak üzere altı özellik ortaya konulmuş olup, ana liderlik özellikleri; zeka, özgüven, kararlılık (azim), güvenilirlik ve sosyallik olarak öne çıkmaktadır. Bu özelliklerden, zeka; karmaşık problem çözme ve sosyal uyuma katkı yapar, özgüven; yetenek ve beceriler konusunda keskin ve yeterli olmayı ve insanları etkilemede bunu yansıtabilmeyi sağlar, kararlılık (azim); güçlüklerle baş edebilmeyi, güvenilirlik; lideri güvenilir ve inanılır yapar, sosyallik; kişiler arası iletişimi ve grup üyeleriyle yapıcı ilişkiler kurabilmesini sağlar (Northouse, 2013).

### 3.1.2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

Liderin etkinliğini belirleyen şeyin, kişilik özelliklerinden çok, onun davranışları olduğunu ileri süren bir yaklaşımdır. Liderliğin eğitim yoluyla geliştirilebileceği vurgulanmakta, yani liderliğin öğretilabileceği savunulmaktadır (Northouse, 2013). Bu yaklaşım kapsamında yürütülen çalışmalar ve lider davranışları Tablo 9'da sunulmuştur.

**Tablo 9: Davranışsal Liderlik Yaklaşımı Çalışmaları**

Araştırma	Liderlik davranışları
Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	<ul style="list-style-type: none"><li>• Yapıyı kurma</li><li>• Anlayış gösterme</li></ul>
Michigan State Üniversitesi Araştırmaları	<ul style="list-style-type: none"><li>• İş merkezli davranış</li><li>• Birey merkezli davranış</li></ul>
Blake ve Mounton Yönetim Matriksi	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ürün odaklı davranış</li><li>• İnsan odaklı davranış</li></ul>

**Kaynak:** Northouse, (2013).

Liderin kendisi kadar takipçilere de ağırlık veren bu yaklaşım, liderleri başarılı kılan faktörün, liderin sahip olduğu özellikler değil, liderlik yaparken

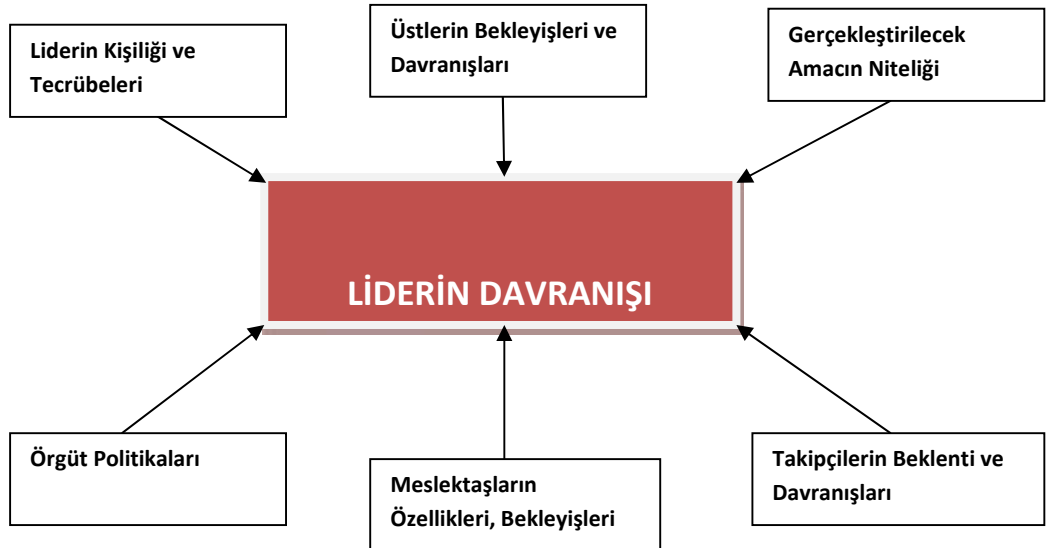
sergilediği davranışlar ve grubun üyeleriyle olan ilişkisi üzerinde durmaktadır (Koçel, 2013).

Davranışsal yaklaşım kapsamında, göreve yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki tür temel liderlik yaklaşımı tanımlanmakta (Begeç, 1999) olup, Owens (1976); liderin astları ile iletişim şekli, amaçları belirleme şekli, anlaşmazlıkları çözüm şekli vb. davranışların liderin etkinliğini belirleyen faktörler olduğunu ifade etmektedir.

### 3.1.2.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren ve koşul-bağımlılık teorisi olarak da bilinen bu yaklaşımın ağırlık noktası, değişik koşulların (durumların) değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir (Gray ve Starke, 1977).

Liderliği, koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu yaklaşım, liderin başarı faktörlerinin; amacın niteliği, takipçilerin yetenekleri, örgütsel özellikler, lider ve takipçilerin tecrübe ve beklentileri olarak sayılabileceğini belirten Koçel (2013), bunu Stoner (1978) liderlik davranışını etkileyen faktörler olarak Şekil 4 ile açıklamaktadır.



**Şekil 4: Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler**

**Kaynak:** Stoner (1978)(Aktaran: Koçel, (2013)).

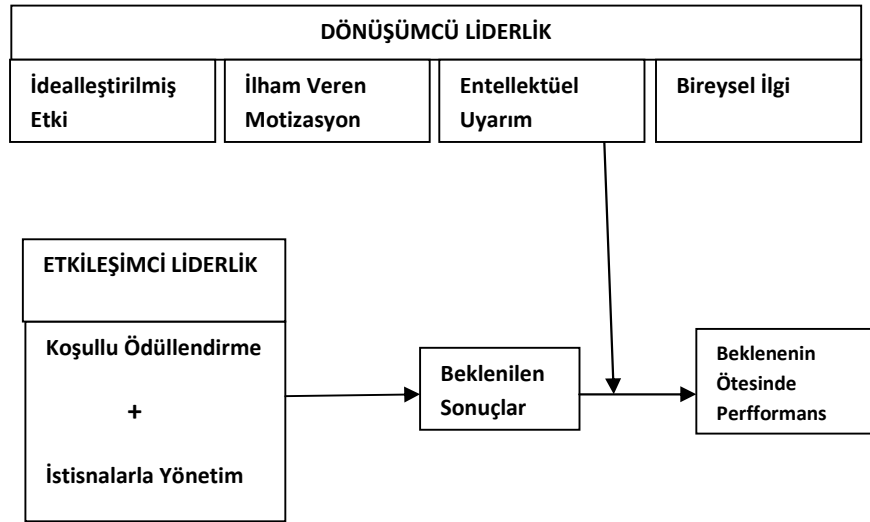
Fiedler (1971), etkili bir lider olabilmenin, işe yönelik ve insana yönelik davranışların uyumu ile mümkün olacağını belirten bir model ortaya koymuştur. Evrensel ve her koşulda geçerli liderlik tarzının olmadığını, değişen koşullara uygun liderlik tarzlarının uygulanması gerektiğini ileri süren bu yaklaşım kapsamında öne çıkan araştırmalar (Northouse, 2013); Fiedler'in işe yönelik ve ilişkilere yönelik liderlik davranışları olarak tanımladığı yaklaşım, Hersey ve Blanchard'ın liderlik davranışlarını görev ve ilişki merkezli olarak ele aldığı yaşam döngüsü yaklaşımı, House'un yol amaç kuramı yaklaşımı ve Vroom-Yetto'un karar vermede katılma biçimi ve seviyesini belirlemede izlenecek yolları belirleyen normatif durumsallık yaklaşımlarıdır.

#### **3.1.2.4. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımları**

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik kavramları ilk olarak Burns (1978) tarafından kullanılmıştır (Bass, 1999). Etkileşimci liderlik, lider takipçi ilişkilerinin işe dayalı olarak ele alınıp, amaçlar doğrultusunda motivasyon ve ödüllendirmenin ön plana çıktığı bir lider-üye etkileşim sürecini ifade eder (Bass, 1999; Asgari vd., 2008). Dönüşümcü liderlikte (DL) ise, lider astlarının motivasyonunu ön planda tutar ve onlardan beklenenden fazlasını yapmasını sağlayacak değişimi gerçekleştirir (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 (Yolaç, 2011). Bass (1990) ise, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının birbirinin alternatifi olarak değil tamamlayıcısı olarak ele alınması gerektiğini ifade etmektedir.

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının boyutları ve performans ilişkisi Şekil 5'te sunulmuştur.



**Şekil 5: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Performans İlişkisi**

**Kaynak:** Norhouse, (2013).

Etkileşimci liderler; takipçilerini ödüllendirme, statü ve para verme ile yönlendirirken, dönüşümcü liderler; takipçilerini görevle ilgili ilham verme, ortak bir hayalin paylaşılmasını sağlama ve paylaşılan vizyon yaratma yoluyla yönlendirirler (Eren, 2000).

Etkileşimci liderlik, işe yönelik liderlik tarzı olarak, amaçlar doğrultusunda takipçilerini motive eder ve performansını ödüllendirirken; DL, insana yönelik liderlik tarzı olarak, beklenenden daha yüksek performans sergilemeleri için etkileşimin ötesinde motivasyon ve çalışanların örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesini sağlamaktadır (Yolaç, 2011).

İlham verme, entellektüel uyarım, idealleştirilmiş etki ve bireysel ilgi/destek DL'nin; koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim-aktif/pasif ise etkileşimci liderliğin boyutları olarak tanımlanmaktadır (Avolio vd., 1999).

Bass (1990), etkin bir yöneticinin sergilediği liderlik tarzının, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının bir kombinasyonu olacağını, diğer taraftan bu birleşim içinde, bu iki liderlik tarzından biri ağırlık kazandığında diğerinin daha az hissedileceğini ifade etmektedir.

### 3.1.2.4.1. Etkileşimci Liderlik

Sabuncuoğlu ve Tüz (2008), 1970'lerde Burns tarafından öne sürülen ve başta Bass gibi diğer araştırmacılar tarafından geliştirilen, işe yönelik olan bu yaklaşımın, bir işi gerçekleştirmek üzere lider ile takipçileri arasındaki işle ilgili karşılıklı ilişkide, liderin davranışları üzerine odaklandığını belirtmektedir.

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).

Bu yaklaşıma göre, bir amacı gerçekleştirmek üzere lider ve liderlik ettiği grup üyeleri arasındaki ilişki dört farklı türde olabilir (Koçel, 2013): birinci tür davranış; koşullu ödüllendirme olarak da ifade edilebilen ve liderin çalışanların katkıları ve performansı ile bağlantılı olarak onlara kaynak ve destek sağlamasıdır. İkinci ve üçüncü tür davranışlar ise liderin; istisnalarla yönetim olarak da ifade edilebilen ve liderin çalışanların işi yaparken onlara karışma ve müdahale etme durumu ile ilgili davranışlardır. Müdahalenin zamanı ve derecesine bağlı olarak aktif veya pasif istisnalarla yönetim davranışları olarak ifade edilebilir. Dördüncü tür davranışta ise; grup üyelerinin işin amaç ve standartlarının belirlenmesinde tamamen serbest bırakılması, işe hiç karışılmaması, bir görüşe göre ise liderlik sorumluluklarının hiçbirinin yerine getirilmemesi olarak ifade edilebilir.

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 sağlar (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).

#### **3.1.2.4.1.1. Koşullu Ödüllendirme Boyutu**

Koşullu ödüllendirme 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).

Lider, çalışanlardan beklediği performansı açık ve net bir şekilde ortaya koyarak beklenen performansı gösterenlerin ödüllendirileceğini vaad eder. Başarılı olan çalışanlar vaad edilen ödüller ile ödüllendirilir, yani başarı elde edilmesi koşulunu sağlayan çalışanlar ödüllendirilir (Koçel, 2013).

#### **3.1.2.4.1.2. İstisnalarla Yönetim Boyutu**

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; takipçilerini sürekli izler ve işlerini yaparken belirlenmiş standartların dışına çıkmaları durumunda hemen düzeltici müdahalede bulunur. (Demir ve Okan, 2008). Liderin, çalışanları işi yaparken devamlı izlemesi ve ihtiyaç olduğunda çok büyük sorunlar ortaya çıkmadan hemen önleyici müdahalede bulunarak hatanın düzeltilmesini sağlar (Koçel, 2013).

*İstisnalarla yönetim-pasif (İYP)* boyutunda, lider; takipçilerinin ciddi problemlere sebep olması, yapılan işlerde standartların karşılanmaması veya hataların ortaya çıkmasından sonra müdahale eder (Demir ve Okan, 2008). Liderin, çalışanların işi yapmaları esnasında hata küçük iken önleyici ve düzeltici müdahalede bulunmak yerine çok büyük hatalar yapılmasından sonra müdahale etmesi şeklindeki liderlik davranışlarıdır (Koçel, 2013).

### 3.1.2.5.2. 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 ihtiyaçlarını ve değer yargılarını değiştirerek, örgütü değişim ve yenilenmesini sağlayacak performansa ulaştırır (Koçel, 2013). Bu kapsamda DL, çalışanların örgütsel amaçları benimsemesini ve bu amaçlarla özdeşleşmesini gerçekleştiren bir liderlik yaklaşımıdır (İşcan, 2006).

Dönüşümcü lider, takipçilerinin amaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren liderdir (Synder ve Graves, 1994). Takipçilerin amaçlara ulaşma konusunda güven duymalarını sağlar, takipçiler için rol model olur, takipçilerin kendilerini adama düzeylerini yükseltir. Bu yaklaşım kapsamında dört ayrı davranış türü sayılabilir: birinci tür davranış; liderin yüksek moral ve etik standartlar koyarak takipçilerin saygısını ve bağlılıklarını kazanmasıdır. İkinci tür davranış; liderin paylaşılması için çaba sarfettiği vizyonun takipçilerde yarattığı lidere güven ve izleme arzusu ve lideri ilham kaynağı olarak görmelerine dönük duygusal motivasyon sağlamasıdır. Üçüncü tür davranış; liderin değişim için uygun ortam yaratması, yaratıcı fikirlerle takipçilerin entellektüel yönlerine hitap etmesi ve onları bu yönde davranmaya yönlendirmesidir. Dördüncü tür davranış ise; takipçilerin katılımını sağladığı, takipçilerine koçluk ve mentörlük yaptığı, gelişmeleri yönünde çaba gösterdiği davranışları ile takipçilerin dönüşmesini sağladığı durum olarak ifade edilebilir (Koçel, 2013).

Dönüşümcü liderler, takipçilerinin eski kalıplaşmış davranışlarının dışına çıkması, problemlere farklı açılardan bakması ve problemleri değişik ve yeni yönlerden çözmeleri için entellektüel uyarımda bulunurlar. Böylece çalışanların aktif katılımı, yaratıcı düşünce ve takipçilerin üst düzey ihtiyaçlarını harekete geçirme eğilimindedirler (Özkalp ve Kırel, 2011).

Değişim odaklı olan dönüşümcü liderler, takipçilerinin çıkarlarını iyileştirir, grubun amaç ve misyonunu bireyin amaç ve misyonu haline getirir, takipçilerin



grubun iyiliğini kişisel çıkarlarının üzerinde görmesini sağlar. Bass'a göre dönüşümcü lider, çevresel olaylara tepkide bulunan reaktif kişi değil, yeni bir çevre oluşturan proaktif kişidir (Northouse, 2013).

Podsakoff vd. (1990), dönüşümcü liderliği; vizyon yaratma, model olma, amaçların kabulüne 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 koşulları yaratmaktadır (Weichrich vd., 2010). Avolio vd. (1999) ise dönüşümcü liderliği; ilham verme, entellektüel uyarım, idealleştirilmiş etki ve bireysel ilgi/destek boyutları ile tanımlanmaktadır.

Bu çalışmada, Bass ve Avolio (2000)'nun Çoklufaktör Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire)'den Yurtkoru (2001) tarafından uyarlanmış liderlik tarzı ölçeği kullanıldı ğından, dönüşümcü liderlik; söz konusu ölçekte yer alan idealleştirilmiş etki, entellektüel uyarım, ilham veren motivasyon ve bireye yönelik ilgi boyutları ile ele alınmıştır.

### **3.1.2.5.2.1. İdealleştirilmiş Etki Boyutu**

DL'nin karizmatiklik özelliğini oluşturan idealleştirilmiş 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, 2002:2).

İdealleştirilmiş etki (model olma) boyutu; idealleştirilen etki(atfedilen) ve idealleştirilen etki (davranış) şeklinde iki alt boyutu içermektedir. İdealleştirilmiş etki(atfedilen) boyutunda, takipçiler lidere hayranlık duyar ve onu rol model aldıkları için etkilenir, idealleştirilmiş etki(davranış) boyutunda ise liderler, riskleri takipçileri ile paylaşırlar (Yolaç, 2011).

### **3.1.2.5.2.2. İlham Veren Motivasyon Boyutu**

Takipçilerinin yaptığı işe ve amaçlarına anlam ve değer katarak rekabetçilik kazandırmak suretiyle, onları, amaçlarını gerçekleştirmek üzere motive edecek şekilde ilham veren liderlik davranışlarıdır (Avolio ve Bass, 2002).

İlham verme kapsamında; liderin davranışlarına takipçiler tarafından yapılan atıf, liderin belirlediği vizyonun açık ve anlaşılır olması, amaçlarla çatışmaması, mevcut duruma değişiklik getirmesi ve takipçilerin bireysel beklentileri ile uyumlu olması gerekir (Conger ve Kanungo, 1987).

Dönüşümcü lider, çalışanları motive ederek kendilerinden beklenenden daha yüksek performans sergilemelerini sağlamak suretiyle onların tutum ve davranışlarında etkin rol oynamaktadır (Avcı, 2015).

### **3.1.2.5.2.3. Entellektüel Uyarım Boyutu**

Liderin, takipçilerinin sorunların üstesinden gelmede kullandıkları çözüm yönteminde değişiklik yapılması konusundaki yaklaşımlarını sorgulamaya cesaretlendirmesi entellektüel uyarım (zihinsel teşvik) boyutu olarak tanımlanmaktadır (Avolio vd., 1999).

Dönüşümcü lider, takipçilerinin önyargılarına ve varsayımlara karşı şüphe ile yaklaşmasını, mevcut durumu farklı bakış açılarıyla analiz ederek problemleri yeni çözüm yöntemleri ile ele almasını ve gayretlerinin yenilikçilik ve yaratıcılık odaklı olması yönünde onlara entellektüel uyarım sağlar (Avolio ve Bass, 2002).

### **3.1.2.5.2.4. Bireye Yönelik İlgi Boyutu**

Bireysel düzeyde ilgi/destek boyutu; liderin, takipçilerini anlaması ve onların gelişmesi için mentor gibi davranması ve diğerkamalık davranışlarını içerir (Bass ve Avolio, 1990).

Dönüşümcü lider, örgütsel amaçlar ve çıkarlarla olduğu kadar takipçilerinin amaç ve çıkarları ile de ilgilenmekte ve önemsemektedir. Takipçilerinin başarısı ve amaçlarını gerçekleştirmesi için onların neye ihtiyaç duyduğunu bireysel düzeyde takip etmekte, ilgilenmekte ve destek sağlamaktadır (Avolio ve Bass, 2002).

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

Yöneticinin bilgi paylaştığı, etkileşime açık, katılımcı ve destekleyici yönetim sergilediği durumlarda çalışanların isteğe bağlı davranışları daha fazla sergiledikleri, bunun yanı sıra bu davranışların yönetici-çalışan ve çalışan-çalışan dayanışmasını ve örgütsel performansı artırdığı tespit edilmiştir (Altuntaş ve Baykal, 2009).

Araştırmacılar, ÖVD ile LT arasında bir ilişki olup olmadığını, ÖVD yöneticilerin liderlik tarzlarından etkileniyorsa, hangi liderlik tarzında bu etkinin daha yüksek olacağını ortaya koymaya çalışmışlardır. Liderlik davranışları ve ÖVD ilişkisini inceleyen çalışmalara bakıldığında, çalışmaların genellikle DL ile ÖVD ilişkisi üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. 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 faaliyetlerin yürütülmesinde sağlanan uyumunun üzerinde ve ötesinde takipçilerini motive etmektedirler (Podsakoff vd. 1990).

Morrison (1994) ise, çalışanların ÖVD'yi, ödüllendirilme (etkileşimci liderlik ile ÖVD ilişkisi kapsamında) ile bağlantılı ve işlerinin beklenen bir parçası olarak görme algısında olduklarını ifade etmektedir.

LT ile ÖVD ilişkilerinin incelenmesi kapsamında yürütülen çalışmalarda etkileşimci liderlik ve DL'nin ÖVD boyutları ile ilişkisine ait çalışmalar Tablo 10'da sunulmuştur.

**Tablo 10: Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları ile Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ile İlgili Araştırmalar**

Podsakoff vd., (1990)	<p>DL ve etkileşimci liderlik tarzlarının ÖVD'ye etkisine ilişkin büyük bir petro kimya şirketinin 988 çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada dönüşümcü liderliğin ÖVD üzerinde direkt olmaktan çok çalışanların liderlerine olan güveninin aracılık ettiği dolaylı bir ilişkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Söz konusu çalışmada etkileşimci liderlik (koşullu ödüllendirme) ile ÖVD'nin diğerkamalık ve centilmenlik boyutları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise güven ve adaletin aracılık ettiği dolaylı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır.</p>
Podsakoff vd., (1996)	<p>Çeşitli sektörlerden 1539 kişi üzerinde liderlik tarzı ile ÖVD arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptıkları çalışmada; Bireysel destek ve tatmin edici iş liderlik boyutlarının, çalışanın diğerkamalık boyutu ile pozitif ilişki içinde olduğunu belirlemişlerdir. Bu sonuçlar, liderini destekleyici gören çalışanların görmeyenlere göre daha yardım sever olduğunu ortaya koymaktadır.</p> <p>Ayrıca, liderin kontrolü dışındaki ödüllere kayıtsızlığın, vicdanlılık boyutu ile negatif yönlü ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Ödülleri değerlendiren ve bunların liderin kontrolünde olduğunu düşünen çalışanlar, daha fazla vicdanlılık davranışları sergileyeceklerdir.</p> <p>Vizyon yaratma ve bireysel destek sağlama liderlik boyutlarının, ÖVD'nin centilmenlik boyutu ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Bu durum, kendilerine gelecek vizyonu yaratan ve bireysel destek sunan liderlere sahip çalışanların, karşılıklılık normu kapsamında centilmenlik davranışı sergilemelerini sağlayacaktır.</p> <p>Yine aynı çalışma da; üstün performans beklentisi boyutu ile nezaket boyutu ve bireysel destek boyutu ile ise sivil erdem boyutları arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir.</p>

**Tablo 10 (devamı): Etkileşimci Liderlik ve Dönüşümcü Liderlik Tarzları ile Çalışanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi ile İlgili Araştırmalar**

Arslantaş ve Pekdemir, (2007)	Bir üretim firmasının 233 mavi yakalı çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada; dönüşümcü liderliğin ilham verme ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile çalışanların ÖVD sergilemeleri arasında anlamlı bir ilişki bulmuş; entellektüel uyarım boyutu ile ÖVD arasında ise anlamlı bir ilişki bulamamışlardır.
Özcan vd., (2012)	200 çalışan üzerinde yapılan araştırmada, dönüşümcü liderlik ile ÖVD'nin tüm boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu bulunmuş, etkileşimci liderlik ile ÖVD arasında ise bir ilişki bulunmamıştır.
Smith vd., (1983)	Lider desteği ile çalışanın ÖVD ilişkisi üzerine yaptıkları çalışmada, lider desteğinin diğerkamlik boyutu üzerinde iş tatmininin aracılık ettiği dolaylı bir etkisi olduğunu ifade etmektedir.
Morçin ve Morçin, (2013)	Morçin ve Morçin (2013) tarafından, Adana ilindeki seyahat acenteleri üzerinde 86 katılımcı ile yapılan çalışmada, çalışanların ÖVD sergilemeleri için dönüşümcü liderliğin yanı sıra etkileşimci liderlik gibi iş-ödül karşılıklılığına dayanan liderlik tarzının da önemli ve gerekli olduğu belirtilen araştırmada, seyahat sektöründe etkileşimci liderlik ile ÖVD arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur.
Oğuz, (2011)	204 ilköğretim öğretmeni üzerinde yaptığı araştırmada, yöneticilerin sahip olduğu liderlik tarzı (dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzları) ile öğretmenlerin ÖVD'si arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Örgütsel etkinlikte çalışanın ve örgütsel amaçların birlikte gerçekleştirilmesi önemlidir. Yöneticilerin, çalışanların ÖVD düzeyini belirlemesi ve bu davranışları gösteren çalışanları destekleyip ödüllendirmesiyle çalışanların teşvik edilmesi ve bu sayede örgütsel amaçlara ulaşılması mümkün olabilecektir (Altuntaş ve Baykal, 2009).

Liderlik, çalışanların duygu ve düşüncelerini etkilemek suretiyle, onların işleri ile ilgili geliştirdikleri tutum ve davranışlarına da şekil vermektedir. ÖVD’de liderin etkilediği çalışan tutum ve davranışları olarak karşımıza çıkmaktadır (Özcan vd., 2012).

Podsakoff vd. (1990), DL ve etkileşimci liderlik tarzlarının boyutlarının ÖVD üzerinde etkili olduğunu ve DL’nin üç boyutunun (vizyon sağlama, model olma ve grup amaçlarının kabul edilmesine destek) 0.90 gibi yüksek bir korelasyona sahip olduğunu ifade ederek bu üç boyutun temel (core) DL boyutu olarak ele alınabileceğini belirtmektedir. Etkileşimci liderlik (koşullu ödüllendirme boyutu) tarzının ise ÖVD üzerinde direkt etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu durum, çalışanların rol içi veya ekstra rol davranışlarının ödüllendirilmesi durumunda, sosyal değişim teorisi kapsamında, ÖVD benzeri olumlu davranışlar göstermeleri yönünde etkileneceği ile açıklanabilir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### ARAŞTIRMA

#### 4.1. BİR ÖZEL EĞİTİM KURUMUNUN İSTANBUL İLİ ANADOLU YAKASINDAKİ OKULLARINDA ARAŞTIRMA

Tez çalışmasının ilk üç bölümünde, araştırmaya temel oluşturan ÖVD, DZ ve LT'ye ilişkin kavramsal çerçeve ile bu değişkenler arasındaki ilişkiyle ilgili literatürdeki benzer çalışmalarda elde edilen bulgulara ilişkin bilgi verilmiştir. Bu bölümde ise, bir özel eğitim kurumunun İstanbul ili Anadolu Yakasında faaliyet gösteren okullarında çalışan öğretmenlerin sergiledikleri ÖVD ile yöneticilerine ilişkin DZ ve LT'sine ait algıları incelenmiş ve bu değişkenler arasındaki ilişki değerlendirilmiştir.

Bu bölümde, öncelikle araştırmanın amaç ve önemi, kapsam, sınırlılıklar, araştırmanın temelini teşkil eden araştırma sorusu ve yan sorular çerçevesinde belirlenen hipotezler ve hipotezler çerçevesinde belirlenen araştırma modeli ortaya konulmuştur. Son olarak, söz konusu hipotezler ve hipotezleri oluşturan değişkenler arası ilişkilere ait istatistiksel verilere ilişkin bulgular ortaya konularak araştırmanın hipotezleri değerlendirilmiş ve değişkenler arası ilişkiler bir model üzerinde gösterilmiştir.

Gerçekleştirilen araştırmada “Eğitim sektöründe çalışan öğretmenlerin ÖVD sergilemesi ile yöneticinin DZ'si ve LT'si ilişkisi nedir ve yöneticinin DZ'si ile öğretmenlerin ÖVD'si ilişkisinde yöneticinin LT'sinin aracılık rolü var mıdır?” sorusunun cevabı aranarak araştırma sorusu kapsamında elde edilen sonuçlar teori ve literatürde yer alan bulgular çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bu kapsamda, öncelikle “Yöneticinin DZ'sinin çalışanların ÖVD sergilemesi ile ilişkisi nedir?”, takiben “Yöneticinin LT'sinin çalışanların ÖVD sergilemesi ile ilişkisi nedir?” ve “Yöneticinin DZ'sinin çalışanların ÖVD sergilemesi ile ilişkisinde yöneticinin LT'sinin aracılık rolü var mıdır?” soruları çerçevesinde oluşturulan hipotezler test edilmiştir.

#### 4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmada, yöneticinin DZ'si ve LT'sinin bağımlı değişken olan çalışanların ÖVD'si ile ilişkisi ve yöneticinin DZ'si ile çalışanların ÖVD'si arasındaki ilişkide yöneticinin LT'sinin aracılık rolü eğitim sektöründe faaliyet gösteren bir özel eğitim kurumunda çalışan öğretmenler üzerinde bütünlük olarak incelenmiştir.

Yöneticinin DZ'sinin çalışanların ÖVD'si ile anlamlı bir ilişkisi olduğu ve DZ'si yüksek olan yöneticinin, düşük DZ'ye sahip yöneticiye göre çalışanların beklentilerini, amaçlarını, arzularını daha iyi anlaması sayesinde onları daha çok ÖVD sergilemeleri yönünde etkileyebileceği yapılan çalışmalarda ortaya konulmuştur (Korkmaz ve Arpacı, 2009).

Kendi duygularını bilen ve yönetebilen, empati yeteneği olan, başkalarının duygularını anlayan ve genel ruh durumu pozitif olan yani DZ düzeyi yüksek olan yöneticinin empati, anlayışlı olma, kendi ve çalışanların duygularını doğru değerlendirme ve kullanma vb. sayesinde; çalışanların yardım etme, yakınmama, örgüt politikalarına katılım ve destekleme gibi ÖVD'yi daha fazla sergilemeleri için katkı sağlayacağı beklenmektedir.

Liderlik faktörü kapsamında; dönüştürücü (idealleştirilmiş etki, ilham veren motivasyon, bireye yönelik ilgi ve entelektüel uyarım) ve etkileşimci (istisnalarla yönetim, koşullu ödüllendirme) liderlik davranışları ÖVD'nin açıklanmasında önemli rol oynamaktadır (Oğuz, 2011).

Çalışanların kendilerine yönelik ilgi gösteren, destek davranışları sergileyen, entelektüel uyarım sağlayan, kendilerini ödüllendiren, katılımcı ve kendilerini cesaretlendirme yönünde algıladıkları liderlik davranışlarının, işi için zorunlu olan sorumlulukları yerine getirmenin yanı sıra, örgütün başarısı için gereken ve iş tanımı dışında kalan ekstra çabayı göstermek konusunda da çalışanları motive etmesi beklenmektedir.

DZ ve LT'nin ÖVD ile teorik olarak beklenen ve yapılan çalışmalarla ortaya konulan ilişkiselliği kapsamında, *bu çalışmanın temel amacı*; yöneticinin duygusal zekasının ve liderlik tarzının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinin



tespit edilmesidir. Bu temel amaçla birlikte, aşağıda sunulan *araştırma sorularına yan amaçlar* olarak cevap aranmıştır;

a. Yöneticinin duygusal zekasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile ilişkisi nedir?

b. Yöneticinin liderlik tarzının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile ilişkisi nedir?

c. Yöneticinin duygusal zekasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri ile ilişkisinde yöneticinin liderlik tarzının aracılık rolü var mıdır?

Araştırma kapsamında ele alınan ilişkiler; değişim ve rekabetin çok yoğun olduğu, sürekli insanlarla iletişim içinde bulunulan ve bu hizmeti verirken yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen ve öğretmen-öğrenci ilişkilerinin hizmetin kalitesi ve sürekliliği açısından önem arz ettiği eğitim sektöründe çalışan öğretmenler üzerinde incelenmiştir.

#### **4.1.2. Araştırmanın Önemi**

Organ (1988), ÖVD'yi; yazılı kurallarla belirlenen resmi ödül sistemine bağlı rol gereklerinin dışında, örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine olumlu katkı sağlayan, isteğe bağlı ekstra rol davranışları olarak tanımlamaktadır. Örgütlerin, küresel rekabet ve sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu şartlarda varlığını sürdürmesi; örgüt amaçları ile ortak amaçlara sahip, yetenekli, kendini örgütle özdeşleştiren ve biçimsel rol gereklerinden fazlasını veren çalışanlara sahip olması ile mümkündür. Bu nedenle, bir örgütün amaçları doğrultusunda sağlıklı biçimde çalışması için gerekli olan ÖVD (Smith vd., 1983) sergileyen çalışanlara sahip olması önem arz etmektedir.

Sosyal değişim kuramı kapsamında; DZ düzeyi yüksek yöneticilerin diğer insanlarla etkileşiminde ödül maliyet ilişkisini daha sağlıklı kurgulayacağı ve daha gerçekçi beklentilere sahip olacağı, bu kapsamda ise başkalarını anlama ve yardım etme davranışını daha yüksek düzeyde sergileyeceği ve çalışanlarının bu tür

davranışlarda bulunmasına katkı sağlayacağı, liderlik tarzının ise, bireylerin örgüte karşı tutum ve davranışlarını etkileyerek örgüte katkı sağlayan olumlu davranışlara etki etmesi beklenmektedir.

Ayrıca, kendi duygularını bilen ve yöneten, zayıf ve güçlü yönlerini tanıyan, arzu ve istekleri ile bunları gerçekleştirmek üzere edindiği amaçları ve çalışanlarının amaç ve beklentilerini doğru tanımlayabilen yöneticilerin, çalışanlarının amaçlarını destekleyen ve değer veren liderlik tarzının, onları olumlu yönde etkileyerek daha fazla ÖVD sergilemelerini sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Yöneticinin DZ'si ile çalışanların ÖVD ilişkisinin bilinmesi sayesinde, hem yöneticilerin uygulanan testlerle DZ'si yüksek bireylerden seçilmesi hem de mevcut yöneticilerin DZ düzeylerini geliştirmeye yönelik eğitim, kültür değişimi, uyum ve katılımçılık uygulamaları vb. ile ÖVD'nin artırılması, LT'nin ÖVD ile ilişkisinin bilinmesi sayesinde ise, örgütlerde yöneticilere ne tarz liderlik uygulamalarına ağırlık vermeleri konusunda uygulayıcılara katkı sağlanmasına ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Yöneticiler, sahip oldukları DZ düzeyleri ile çalışanların ÖVD'si ilişkisinde liderlik tarzının aracılık rolünü bilirse, uygun liderlik tarzı uygulayabilirler.

Yöneticinin DZ düzeyinin çalışanların ÖVD'si ile ilişkisinde liderlik tarzının aracılık rolüne ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamış olup, bu kapsamda yapılan uygulama ile literatüre katkı sağlandığı değerlendirilmektedir.

#### **4.1.3. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları**

Araştırma, bir özel eğitim kurumunun İstanbul ili Anadolu Yakasında faaliyet gösteren okullarında uygulanmıştır. Ocak-Mart 2017 zaman kesitinde; yöneticinin DZ'sinin çalışanların sergilediği ÖVD'nin boyutları ile ilişkisi, dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tarzlarının çalışanların sergilediği ÖVD'nin boyutları ile ilişkisi, ayrıca, yöneticinin DZ'sinin çalışanların sergilediği ÖVD ile ilişkisinde LT'nin aracılık rolü araştırılmıştır. Ölçeklerin ölçmeye çalışılan boyutları ölçebilme kapasitesi ölçüm sınırlılığıdır.

Bu araştırmanın kapsamını, söz konusu özel eğitim kurumunda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma yapılan eğitim kurumunun İstanbul ili Anadolu Yakasında 11 okulda toplam 470 öğretmen bulunmaktadır. Mevcut 470 öğretmenin, pilot uygulama yapılan iki okulda çalışan 100 öğretmen hariç tutularak yapılan uygulamada, 9 okulda çalışan 370 öğretmenden 295'inden cevap alınabilmiştir. 295 öğretmen İstanbul ili Anadolu Yakasında görev yapan öğretmenlerin %62'sidir. Katılımcıların; %42'si erkek, %58'i kadın, %42'si 21-30 yaş aralığında, %44'ü 31-40 yaş aralığında, %14'ü 41-50 yaş aralığında, %74'ü lisans ve %26'sı yüksek lisans mezunu, %88'i 1-10 yıl ve %12'si 11-20 yıl arasında kurumda çalışma deneyimine sahiptir.

#### **4.1.4. Araştırmanın Kuramsal Altyapısı, Hipotezler ve Araştırma Modeli**

Bu bölümde, öncelikle DZ ve LT ile çalışanların ÖVD sergilemeleri arasındaki ilişkiye ilişkin kuramsal altyapı ve ilgili kavramlar açıklanmış ve sonra bu ilişkileri ortaya koymak için belirlenen hipotezler ve araştırma modeli ortaya konulmuştur.

##### **4.1.4.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzı İlişisine İlişkin Kuramsal Altyapı**

Örgütler, varlıklarını sürdürmek isteyen bir sosyal sistem olarak; etkinliklerini, verimliliklerini, karlılık ve rekabet edebilirliklerini artırmak, diğer örgütlerden daha başarılı olmak ve sürekliliklerini sağlamak için çalışanlarına değer ve önem vermek ve onların davranışlarıyla ilgilenmek durumundadır (Karacaoğlu ve İnce, 2013).

Örgütlerde, çalışanlardan görevleri ile ilgili sorumlu oldukları kural ve düzenlemelere bağlı davranışlar beklenmektedir. Bununla birlikte çalışanlar, kendilerinden beklenen davranışların ötesinde, zorunlu olmayan ve ÖVD olarak kavramsallaştırılan ekstra rol davranışları da sergilemektedirler (Tambe ve Shanker, 2014). Schnake (1991) yapmış olduğu çalışmada, çalışanların sosyal kabul görme

ve başarıma gereksinimlerinin, çalışanların biçimsel rol tanımları dışındaki gönüllü davranışları göstermesi üzerinde çok etkili olduğunu ifade etmektedir.

ÖVD'ye temel teşkil eden iki yaklaşım; sosyal alışveriş kuramı ve karşılıklılık normudur. Sosyal davranışı bir değişim ilişkisi olarak gören sosyal alışveriş kuramını yaklaşımını ilk kez Homans (1958) ortaya koymuş, sosyal alışveriş kuramı kavramını ise ilk kez Blau (1964) kullanmıştır. Cropanzano ve Michell (2005), sosyal alışveriş kuramını işlem tarzı olarak betimlerken, Organ gibi ÖVD teorisyenleri ise bir ilişki tarzı olarak kavramsallaştırmaktadırlar.

Sosyal alışveriş kuramının temel yaklaşımı, toplum içinde bireylerin, ödüllendirilme beklentisi (maddi veya maddi olmayan) içinde davranışlarda bulunduğu ve kurulan ilişkinin bu kapsamda sürdürüldüğüdür (Şenturan, 2014). Gouldner (1960)'ın karşılıklılık normu ise, bireylerin elde ettikleri ödüllere karşılık olumlu davranış göstereceğini ileri sürmektedir.

Blau (1964), sosyal değişim kapsamında iki çeşit ilişki bulunduğunu, bunların sosyal değişim ilişkisi ve ekonomik değişim ilişkisi olduğunu belirtmektedir. Bu iki ilişki türü arasındaki fark; sosyal değişim ilişkisinde, karşılıklı ilişkiler belirli bir zorunluluğa dayanmamakta iken, ekonomik değişim ilişkisinde açıkça tanımlanarak belirli işlem ve sözleşmelere dayandırılmaktadır. Yine, sosyal değişim kuramında karşılıklılık gönüllülüğe dayanırken, ekonomik değişim kuramında gereklilik dışında gönüllü ve işbirlikçi davranışlar sergilenmemektedir, yani, karşılıklı ilişkilerde yaptırım içeren bir zorunluluk vardır (Şenturan, 2014). Blau'nun sosyal alışveriş kuramına göre insanlar, kendilerine fayda sağlayan etkinliklere benzer şekilde karşılık vermektedir (Bateman ve Organ, 1983).

Çalışanlar, görev tanımlarında yer alan resmi işler için örgütle ekonomik değişim kapsamında biçimsel sözleşme imzalarken, gönüllerinde ise, tanımlanmamış ama karşılıklılık kapsamında iyi davranışları içeren bir psikolojik sözleşme oluştururlar. Bu psikolojik sözleşme kapsamında örgüt tarafından kendisine iyi davranılan ve korunup kollanılan çalışanın buna karşılık gönüllü olarak örgütün faydasına olan ekstra rol davranışları sergileyeceği beklenmektedir (Çelik ve Çıra, 2013).

Keely (1988), örgütleri; tarafların kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için gerekli sözleşme veya bir seri sözleşmeler topluluğu olarak kavramsallaştırmakta ve sosyal sözleşme metaforunun ise bireylerin hakları, çıkarları ve yükümlülüklerine ilişkin diğerleriyle yaptığı gönüllülük hali olduğunu ileri sürmektedir. Rousseau ve Parks (1992), sosyal sözleşmelerin haklar, yükümlülükler ve öngörülebilir ihtimalleri içeren işlemsel sözleşmelerden farklı olarak ilişkisel sözleşmeler olduğunu ifade etmektedir.

Hollander (1978)'in liderliğe sosyal alışveriş kuramı yaklaşımı kapsamında, ödüller, liderlikte merkezi bir rol oynamaktadır. Liderin ödüllendirmede eşitliği gözettiği bir ortamda, adil bir değişimin, tanınma gibi ödüllerin sosyal değişim kapsamında sağlanan temel ödül olduğunu ifade etmektedir (Podsakoff vd., 1982).

Sosyal alışveriş kuramı, insan etkileşiminin ödül ve maliyet bazlı değişim kapsamında bir alışveriş çerçevesinde gerçekleştiğini ileri sürmektedir. Toplumda, örgütlerde ve gruplarda yapının üyeleri (toplumun sakinleri, çalışanlar, liderler vb.) birbirleri ile olan ilişkilerinde karşılıklı olarak ödül ve maliyet temelli bir alışveriş mantığı içinde hareket ederler. Bu alışveriş çok geniş bir yelpazede gerçekleşir, örneğin, bu alışverişin ödül ve maliyetleri; yardım etme karşılığında itibar ve saygınlık kazanma olabileceği gibi, kabul edilme karşılığında bağımlılık da olabilir (Ritzer, 2011).

ÖVD'nin kuramsal temelini oluşturan bir diğer yaklaşım ise, Gouldner tarafından ileri sürülen karşılıklılık kuramıdır. Bireylerin elde ettikleri ödüller karşılığında olumlu davranışlar göstereceği ileri sürülmektedir. Karşılıklılık kuramına göre bireyler, kendilerine yardım edene yardımla karşılık verecek, olumlu karşılık verme ihtiyacı ise ÖVD'yi artırabilecektir (Şenturan, 2014).

Karşılıklılık kuramı, sosyal değişim kuramında olduğu gibi elde edilen fayda karşılığında olumlu davranışlar sergileneceği temeline dayanır. Karşılıklılık normu kapsamında, bireylerin yardım edene karşı yardım etme davranışı sergilemesi ve zarar vermekten kaçınması gerekmektedir (Gouldner, 1960). Gouldner'in, karşılıklılık normunun özelliği evrensel olmakla birlikte, kişisel özellikler ve normun sonuçlarına bağlı olarak farklılıklar gösterebileceği belirtilmektedir. Bu kapsamda, çalışanlar yöneticilerinin olumlu davranışlarına karşılıklılık normu

çerçevesinde karşılık vermek isteyecek ve bu ise ÖVD sergilemelerine yol açabilecektir (Gürbüz, 2006).

Gruplarda insanlar arası etkileşim kapsamında lider davranışları incelendiğinde, en iyi ödüllendirme yeteneği olanların liderlik konumuna ulaşması en olasıdır. Daha az ödüllendirme yeteneği olanlar, potansiyel liderlerin sağladığı ödülleri almaya devam etmek isterler ve bu elde edecekleri ödülün maksimizasyonunu, bu ise onlara bağımlı olmalarıyla ilgili korkularını bir kenara bırakmalarını sağlar. En sonunda, daha çok ödüllendirme yeteneği olan bireyler, liderler olarak ortaya çıkar ve grup farklılaşır. Takipçiler, başta en etkileyici niteliklerini, sonra ise dost takipçilerle bütünleşme sağlamak için zayıflıklarını sergilerler. Gerçekte bu, artık onların lider olmak istemediklerinin kamusal bir ilanıdır. Lider, altta yer alanların bazı alanlarda üstün olduklarını kabul ederek altta yer almaktan kaynaklı üzüntüyü azaltır ve grup yaşantısının her alanı üzerinde denetim kurmayı amaçladığını gösterir. Bu güç tipleri, yeni, farklılaşmış haline karşın grubu yeniden bütünleştirmeye hizmet eder. İnsanlar arası etkileşim, öncelikle toplumsal gruplar içinde var olur. İnsanlar, bir grubun çekimine, o gruptaki ilişkilerin diğer gruplardakilerden daha fazla ödül sağladığını düşündükleri zaman kapılırlar. O grubun çekimine kabul edildikleri için o grubun üyesi olmak isterler. Kabul edilmek için ise, grup üyelerine (lider ve diğer grup üyeleri) ödüller sağlamak durumundadırlar (Ritzer, 2011). Vatandaşlık davranışı kapsamında bu ödüllerin yardım etme, kurallara uyma, nezaket kapsamında bilgilendirme, katılım, yakınmama vb. olabileceği değerlendirilmektedir. Bu ödül maliyet temelli etkileşim kapsamındaki ilişki ise, yöneticinin sahip olduğu DZ düzeyi ve LT ile ilişkilidir.

DZ ve ÖVD arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmalarda DZ ile empati, iş birliği, paylaşma gibi prososyal davranışlar arasında olumlu bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, DZ düzeyi yüksek olan bireylerin, iş arkadaşlarına yardım etme konusunda daha istekli, iş veya kişisel problemlerinde daha anlayışlı olduğu tespit edilmiştir (Carmeli ve Josman, 2006).

Liderin takipçilerini teşvik etmesi, onların fikirlerine değer vermesi, entellektüel uyarım sağlaması, motive etmesi, katılımlarını sağlaması, güçlendirmesi, ödüllendirmesi vb. davranış tarzları ile sahip olduğu DZ yetkinliklerinden empati, kendi duygularını (zayıf ve güçlü yönlerini) bilme ve yönetme, başkalarının

duygularını anlama, uyumluluk vb. yetenekleri sayesinde, çalışanların; resmi ödül sisteminin dışında ve biçimsel rol gereklerinin üzerinde, bireye ve örgüte olumlu katkı yapan, isteğe bağlı ÖVD sergilemelerine olumlu etki yaptığı söylenebilir.

Çalışanların birbiri ile ve liderleri ile olan ilişkilerini sosyal alışveriş kuramı ve karşılıklılık normu çerçevesinde ele aldığımızda, biçimsel rol davranışlarının dışındaki davranışların da ödül ve maliyetler ile karşılıklılık ilkesi açısından açıklanabileceği değerlendirilmektedir. Her zaman maddi ödülün belirleyici olmadığı, hayatın bütününe bir alışveriş ilişkisi içinde ele alındığı sosyal alışveriş kuramı kapsamında, DZ ve LT'nin sosyal alışveriş ilişkilerinin incelenmesinde temel teşkil edebileceği değerlendirilmektedir.

Bu kapsamda, çalışanların birbiri ile ve liderleri ile olan ilişkisinde ödül ve maliyetleri dikkate alan davranışları, yöneticilerin DZ'si ile ilişkilidir. Kendi duygularını bilen ve yönetebilen kişiler, ne istediğini yani ödülü doğru tespit ederken, empati ve uyumluluk yetenekleri vb. ile çalışma arkadaşlarını doğru değerlendirebilirse, onlara vereceği ödülü (katkı, fayda vb.) ve onlardan bekleyeceği ödülü de (çalışma, başarı, fedakarlık vb.) daha isabetli belirleyecektir. Bu sayede, ödül maliyet ilişkisi temelli olumlu ve isteğe bağlı karşılıklı ilişki tesis edilirken, grup/örgüt içinde lider takipçi farklılaşması ve yine grup üyesi ile lider arasındaki liderlik tarzının önemli etken olduğu değerlendirilen ödül maliyet alışverişi ilişkisi isteğe bağlı davranışlar kapsamında değerlendirilebilecektir.

#### **4.1.4.2. Hipotezler ve Araştırma Modeli**

Örgütün etkin ve verimli çalışması kapsamında, ÖVD olarak kavramsallaştırılan, biçimsel rol tanımı ve resmi ödül sistemi içinde doğrudan yer almayan, fakat örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı yapan çalışanların isteğe bağlı davranışları önem kazanmaktadır. Yöneticinin DZ'sinin ve liderlik tarzının ÖVD ile ilişkisi, aynı zamanda hangi liderlik tarzının ÖVD üzerinde daha etkili olduğunun üzerinde durulmasının önem arz ettiği literatür bölümünde ifade edilmiştir.

Çalışanların ÖVD gösterme düzeyini etkileyen faktörlerden biri olduğu düşünülen, yöneticinin DZ'si ile çalışanın ÖVD'si ilişkisinin belirlenmesi ve bu ilişkide bir ara değişken olarak uygulanan LT'nin rolünün netleştirilmesinin, hem uygulamada hem de literatüre katkı boyutunda faydalı olacağı, bu nedenle söz konusu ilişkinin tespit edilmesinin önemli olduğu değerlendirilmiştir. Araştırmanın temelini oluşturan problem bu kapsamda belirlenmiştir.

*Araştırma Problemi:* Çalışanların ÖVD sergilemesi ile, ÖVD'nin öncülleri kapsamında yer alan yöneticinin duygusal zekası ve liderlik tarzının ilişkisi nedir, bu ilişki çerçevesinde bağımsız değişken olan ÖVD'nin öncülleri ile bağımlı değişken olan çalışanların ÖVD sergilemesi arasında nasıl bir ilişki vardır?

DZ ve ÖVD arasındaki ilişki ile ilgili yapılan araştırmalarda DZ ile empati, iş birliği, paylaşma gibi prososyal davranışlar arasında olumlu bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde, DZ düzeyi yüksek olan bireylerin, iş arkadaşlarına yardım etme konusunda daha istekli, iş veya kişisel problemlerinde daha anlayışlı olduğu tespit edilmiştir (Carmeli ve Josman, 2006). Day ve Carroll (2004), DZ ile ÖVD'nin centilmenlik, sivil erdem ve nezaket boyutları arasında bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Örgütlerde DZ düzeyi yüksek olan bireylerin kendisini ve arkadaşlarının daha iyi tanıyarak, örgütsel etkinliğe katkı yapacak isteğe bağlı ekstra rol davranışı sergileyebilecekleri ifade edilmektedir (Korkmaz ve Arpacı, 2009). Aynı zamanda DZ'si yüksek bireyler, örgütsel düzenlemeleri benimseyerek, kendilerinden beklenen davranışlara karşı daha duyarlı olacak ve tüm paydaşlarına daha yardımsever olabileceklerdir.

Podsakoff vd. (1990), yaptıkları çalışmada etkileşimci liderlik (koşullu ödüllendirme) ile ÖVD'nin diğerkamalık ve centilmenlik boyutları arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ve dönüşümcü liderlik ile ÖVD arasında ise güven ve adaletin aracılık ettiği dolaylı bir ilişki olduğunu bulmuşlardır. Yine Podsakoff vd. (1996) DL boyutları ile ÖVD boyutları arasındaki ilişki kapsamında, bireye yönelik ilgi ile bütün ÖVD boyutları arasında, vizyon sağlama ile centilmenlik ve yüksek performans beklentisi ile nezaket boyutları arasında anlamlı ve olumlu ilişki tespit etmişlerdir. Dönüşümcü liderliğin ÖVD'yi pozitif yönde etkilediği düşünülmektedir. Arslantaş ve Pekdemir (2007)'in yaptıkları araştırmada, ilham verme ve bireye yönelik ilgi boyutlarının çalışanların ÖVD sergilemeleri ile anlamlı bir ilişkisi



olduğu bulunmuştur. Oğuz (2011), ilköğretim okulu öğretmenleri üzerine yaptığı araştırmada, öğretmenlerin ÖVD'si ile yöneticilerinin liderlik tarzı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir.

Yöneticinin DZ'sinin ÖVD'yi etkilediği ve DZ'si yüksek olan yöneticinin, düşük DZ'ye sahip yöneticiye göre çalışanların beklentilerini, amaçlarını, arzularını daha iyi anlaması sayesinde onları daha çok ÖVD sergilemeleri yönünde etkilediği, ayrıca, çalışanların kendilerine yönelik ilgi gösteren, destek davranışları sergileyen, entellektüel uyarım sağlayan, kendilerini ödüllendiren, katılımcı ve kendilerini cesaretlendirme yönünde algıladıkları liderlik davranışlarının, işi için zorunlu olan sorumlulukları yerine getirmenin yanı sıra, örgütün başarısı için gereken ve iş tanımı dışında kalan ekstra çabayı göstermek konusunda da çalışanları motive ettiği daha önce yapılan çalışma sonuçlarında ortaya konulmuştur. Yine yöneticinin DZ'si ve liderlik tarzı arasında bir ilişki olduğuna ilişkin bulgular tespit edilmiştir. Çalışanın ÖVD sergilemesinde; yöneticinin DZ'si ve liderlik tarzı önemli öncüller olarak ortaya çıkmakta ve bu iki bağımsız değişken arasında da bir ilişki olduğu araştırma sonuçlarında görülmektedir. Araştırma sorusu bu çerçevede belirlenmiştir.

*Araştırma Sorusu:* Özel eğitim kurumunda çalışan öğretmenlerin ÖVD sergilemesi ile yöneticinin DZ'si ve liderlik tarzının ilişkisi nedir ve yöneticinin DZ'si ile öğretmenlerin ÖVD'si ilişkisinde yöneticinin DL ve ELKÖ'sünün aracılık rolü var mıdır?

Örgütsel performansın artırılmasında etkili olan faktörler farklı kategorilerde ele alınmakla beraber, Podsakoff vd. (2000) tarafından, vatandaşlık davranışının öncülleri; bireysel özellikler, örgütsel özellikler, görev özellikleri ve liderlik özellikleri olmak üzere dört kategoride sıralanmaktadır. ÖVD öncülleri olan DZ ve liderlik tarzı ile ÖVD ilişkisi kapsamında hazırlanan ve öğretmenler üzerinde test edilen hipotezler aşağıda sunulmuştur.

**H1: Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.**

H1a: Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H1b: Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H1c: Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H1d: Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H1e: Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

**H2: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.**

H2a: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamlık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H2b: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H2c: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H2d: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H2e: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

**H3: Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.**

H3a: Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamlık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H3b: Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H3c: Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H3d: Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H3e: Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

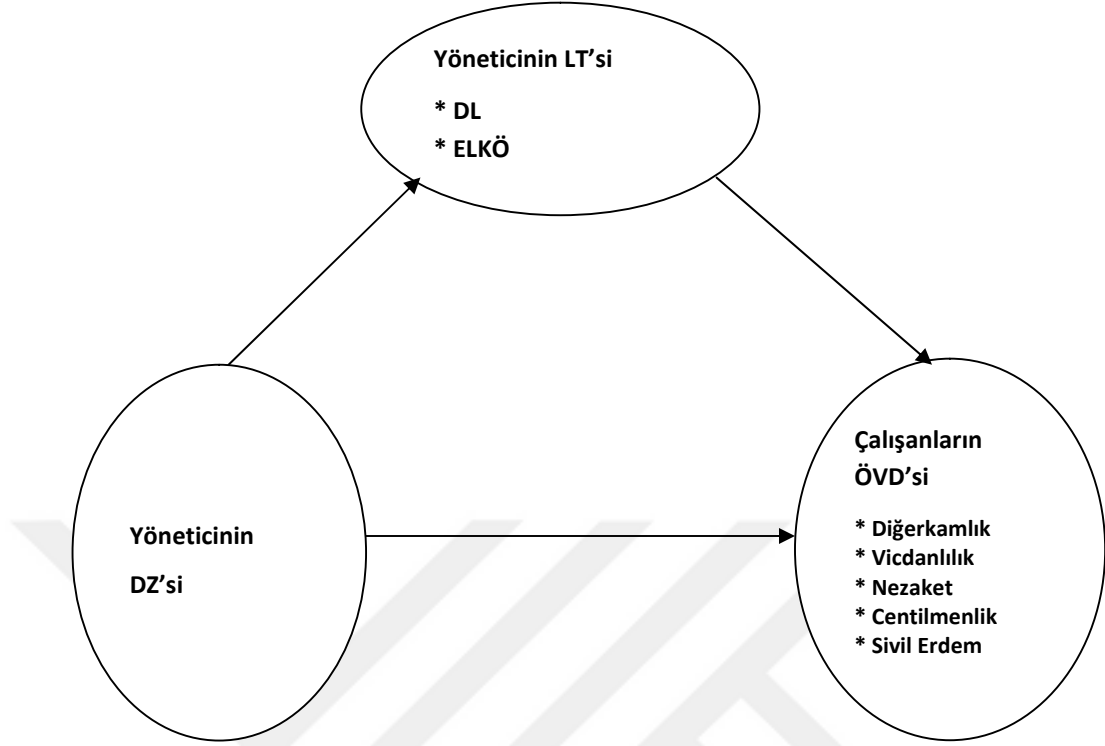
**H4: Yöneticinin duygusal zekası ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.**

**H5: Yöneticinin duygusal zekası ile etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.**

**H6: Yöneticinin duygusal zekasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde dönüşümcü liderlik tarzının aracılık rolü vardır.**

**H7: Yöneticinin duygusal zekasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutunun aracılık rolü vardır.**

Yöneticinin DZ'sinin çalışanların sergilediği ÖVD'nin boyutları ile ilişkisi, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutunun çalışanların sergilediği ÖVD'nin boyutları ile ilişkisi, ayrıca, yöneticinin DZ'sinin çalışanların sergilediği ÖVD ile ilişkisinde LT'nin aracılık rolünün araştırılmasına ilişkin oluşturulan araştırma modeli Şekil 6'da sunulmuştur.



**Şekil 6: Araştırma Modeli**

Şekil 6'da, yöneticinin DZ'si ve LT'sinin çalışanların ÖVD sergilemeleri ile doğrudan ilişkili olduğu ve yine yöneticinin DZ'sinin uyguladığı LT ile ilişkili olduğu, bu kapsamda yöneticinin DZ'sinin çalışanların ÖVD'si ile ilişkisinde LT'nin aracılık rolü olduğu bir model ile ifade edilmiştir.

#### **4.1.5. Araştırmanın Yöntemi**

Araştırmada kullanılan yöntem; amaç bakımından uygulamalı, hem betimleyici hem keşfe yönelik, yürütüldüğü ortam bakımından alan araştırması, içerik bakımından niceldir. Alan araştırmasında veriler anket yöntemi ile toplanmıştır. Anket formları cevaplayıcılara ulaştırılmak üzere okullara elden teslim edilmiş, herhangi bir kimlik bilgisi girmeleri beklenmediği ve sadece bilimsel amaçlar için kullanılacağı anket formunda belirtilmek suretiyle, verilen cevapların bilimsel amaçlar dışında kullanılmayacağı ve kendisiyle ilgili olumlu veya olumsuz bir değerlendirmenin ortaya çıkmayacağı güveninin oluşturulması sağlanmıştır. Bu

sayede hem daha fazla katılım hem de daha gerçekçi cevaplar alınacağı değerlendirilmiştir. Ana uygulamada, anket dağıtılan deneklerin tamamı tarafından değil, rastgele olmak üzere 370 öğretmenden 295'i olmak üzere %79'u tarafından doldurulmuş ve böylelikle rastsallık sağlanmıştır.

Bu bölümde; önce çalışmanın uygulandığı evren ve örneklem ile ilgili bilgi verilmiş, takiben, kullanılan veri toplama araçları ile veri değerlendirme teknikleri açıklanmıştır.

#### 4.1.5.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni bir özel eğitim kurumunun İstanbul ili Anadolu Yakası Bölgesinde 11 okulda çalışan 470 öğretmen olarak belirlenmiştir. Örneklem ise, 11 okulda çalışan 470 öğretmenden pilot uygulama yapılan 2 okulda çalışan 100 öğretmenin hariç tutulması suretiyle 9 okulda çalışan 370 öğretmen olarak belirlenmiş, dağıtılan 370 anketin 295 adedi denekler tarafından doldurulmuştur. Ankete katılan öğretmenlerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 11'de sunulmuştur.

**Tablo 11: Öğretmenlerin Tanımlayıcı Özelliklerinin Dağılımı**

	<b>Gruplar</b>	<b>Frekans(n)</b>	<b>Yüzde (%)</b>
Yaş	21-30	123	41,7
	31-40	131	44,4
	41-50	41	13,9
	Toplam	295	100,0
Cinsiyet	Kadın	170	57,6
	Erkek	125	42,4
	Toplam	295	100,0
Deneyim	1-10	261	88,5
	11-20	34	11,5
	Toplam	295	100,0
Eğitim Durumu	Lisans	218	73,9
	Yüksek Lisans	77	26,1
	Toplam	295	100,0

Öğretmenlerin demografik özellikleri; yaş değişkenine göre 123'ü (%41,7) 21-30, 131'i (%44,4) 31-40, 41'i (%13,9) 41-50 olarak, cinsiyet değişkenine göre

170'i (%57,6) kadın, 125'i (%42,4) erkek olarak, deneyim değişkenine göre 261'i (%88,5) 1-10, 34'ü (%11,5) 11-20 olarak, eğitim durumu değişkenine göre 218'i (%73,9) lisans, 77'si (%26,1) yüksek lisans olarak dağılmaktadır.

#### 4.1.5.2. Veri Toplama Araçları

Anketin uygulanmasında, daha önce araştırmacılar tarafından geçerlilik ve güvenilirliği test edilerek araştırmalarda kullanılmış ölçeklerin pilot uygulama sonrasında yeniden düzenlenmesiyle oluşturulan; demografik değişkenler ve ÖVD, DZ ve LT değişkenlerini içeren anket formu kullanılmıştır. Araştırmada yaş, cinsiyet, deneyim ve eğitim düzeyi demografik değişkenleri ile DZ, LT ve ÖVD değişkenlerine ait ölçeklerden oluşturulan Ek 3'te sunulmuş olan ve biri demografik değişkenler olmak üzere dört bölümden oluşan anket formunun pilot uygulama sonrasında yapılan faktör analizi doğrultusunda belirlenen ve Ek 4'te sunulan 4 demografik değişken ile ÖVD 18 madde, DZ 29 madde ve LT 20 madde olmak üzere toplam 67 maddeden oluşan anket formu kullanılmıştır.

ÖVD ile ilgili ölçeklerin kime uygulandığı incelendiğinde büyük çoğunlukla amir değerlendirmeleri ve çalışanların kendi değerlendirmelerine odaklanıldığı görülmektedir (Basım ve Şeşen, 2006).

Basım ve Şeşen (2006), Türkiye'de yapılan bazı ÖVD çalışmalarında amir değerlendirmelerinin (İşbaşı, 2000; Bingöl vd., 2003), bazılarında ise çalışanların değerlendirmelerinin (Özdevecioğlu, 2003; Köse vd., 2003) kullanıldığı belirtilerek, yaptıkları ÖVD ölçek uyarlaması çalışmasında ÖVD konusunda çalışanların kendi değerlendirmelerini esas almışlardır.

ÖVD ölçeği olarak; Vey ve Campbell (2004) ile Williams ve Shiaw (1999)'a ait iki ayrı çalışmadan yararlanılarak Basım ve Şeşen (2006) tarafından Türkçe'ye çevrilen ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, araştırmacılar tarafından kullanılmış, 19 maddeden oluşan ÖVD ölçeği pilot uygulama sonrasında 18 madde olarak kullanılmıştır.

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 LT'sinin çalışanların ÖVD'sine etkisinin incelenmesinde yöneticilerin kendi yetkinlikleri üzerinden değil de çalışanların bu yetenekleri nasıl algıladığı gerçeğinden hareketle aradaki ilişkilerin incelenmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

LT ölçeği olarak; Yurtkoru (2001) tarafından doktora tez çalışması kapsamında Türkçe'ye çevrilen ve geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş, araştırmacılar tarafından kullanılmış, Bass ve Avolio (2000)'nun Çoklufaktör Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire)'den uyarlanmış 36 maddeli LT ölçeği pilot uygulama sonrasında 20 madde olarak kullanılmıştır.

DZ ölçeği olarak; Schutte vd. (1998)'in tek boyutlu olarak geliştirdiği Schutte Duygusal Zeka Ölçeği'nin, Austin vd. (2004) tarafından üç boyutlu olarak yeniden düzenlenmiş halinin Tatar vd. (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmış olup, 41 maddeden oluşan ölçek pilot uygulama sonrasında 29 madde olarak kullanılmıştır.

Ayrıca hazırlanan anket formunda yaş, deneyim, cinsiyet ve eğitim düzeyi demografik değişkenlerine yer verilmiştir.

#### **4.1.5.3. Veri Değerlendirme Tekniği**

Toplanan verilerin analizi SPSS ve AMOS programları ile yapılmıştır. Güvenilirlik analizleri Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı kullanılarak yapılmış olup, geçerlilik için ise faktör analizi yapılmıştır.

Ankette yer alan önermelerin değerlendirilmesi, 5'li Likert ölçeğinde yapılmıştır. Likert Ölçeğinde "1: Kesinlikle Katılmıyorum", "2: Katılmıyorum", "3: Fikrim Yok", "4: Katılıyorum" ve "5: Kesinlikle Katılıyorum" olarak kullanılmıştır.

Ölçümün geçerliliği için gerekli ilk kriter güvenilirliktir. Güvenilirlik ölçümünde Cronbach Alpha'nın ,60 ve üzerinde olması gerekir (Karasar, 2005).

Özdamar (2002) tarafından, güvenilirlik katsayısına ilişkin Cronbach Alpha ölçüt değerleri;  $,00 < \alpha < ,40$  güvenilir değil,  $,41 < \alpha < ,60$  düşük güvenilirlik,  $,61 < \alpha < ,80$  orta düzeyde güvenilir ve  $,81 < \alpha < 1,00$  yüksek düzeyde güvenilir olarak belirtilmektedir.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesi kapsamında, temel bileşenler faktör analizinde her bir değişkene karşılık 5-10 deneğin, doğrulayıcı faktör analizinde (DFA) 20 kat ve daha fazla deneğin olması beklenmektedir (Coşkun vd., 2015).

Faktör analizi ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya konulmasını sağlayan analiz yöntemidir. Örneklem yeterliliği, anlamlılık vb. bazı istatistik değerlerin veri setinin faktör analizine uygunluğunu ortaya koyması ve aynı faktörü ölçen maddelerin birbiriyle ilişkili olacak şekilde gruplaşması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2016). Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), ölçülen değişkenlerin temsil ettiği örtük değişkenlerin tanımlanması, ölçek geliştirme ve belirlenmiş faktör yapısı kapsamında geçerlilik analizi veya tespit edilmiş yapının doğrulanması için kullanılmaktadır (Bayram, 2010).

Açıklayıcı faktör analizinde (AFA) güvenilirlik, anlamlılık ve örneklem yeterliliğinin tespit edilmesi için,

a. Barlett's küresellik testi; Korelasyon matrisindeki tüm değişkenlerle ilgili korelasyonların genel anlamlılıklarını gösterir.

b. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO); Faktör analizinin uygunluğunu gösteren bir değerdir. KMO değeri “,5-1,0” arası kabul edilebilir değerler; ,5'in altındaki değerler ise kabul edilemez olduğunun göstergesidir. Genel olarak ise KMO değerinin asgari ,70 olması istenir.

c. Örneklem yeterlik değeri (Measures of Sampling Adequacy-MSA); MSA değerinin yorumlanmasında şunlar dikkate alınmalıdır; “,8 ve üzeri” değerler yüksek, “,7-8 arası” değerler orta; “,6-7 arası” değerler vasat; “,5-6 arası” değerler zayıf; “,5'in altı” değerler güvenilirmez (Coşkun vd., 2015).

Aynı örtük değişkeni tanımlamayan maddelerin çıkarılmasında;



a. Maddenin ilgili olduğu faktördeki yük değerinin yüksek olması ve bu değerin ,45 ya da daha yüksek olması istenir, sınırlı sayıda madde için ise bu sınır değer ,30'a kadar indirilebilir.

b. Maddenin ilgili olduğu faktörde yüksek yük değeri, diğerlerinde ise düşük yük değeri alması, en yüksek iki yükün farkının ,10'dan fazla olması, ,10 veya daha düşük farkla birden fazla faktörden yük alan ve geçişken madde olarak ifade edilen maddelerin çıkarılması gerekmektedir.

c. Önemli faktörlerin, başka maddelerden biriyle birlikte açıkladıkları ortak faktör varyansının yüksek olması, 1,00'a yakın ya da ,66'nı üzerinde olması iyi bir çözümdür (Büyüköztürk, 2016).

Coşkun vd. (2015) faktörlerde yer alması gereken asgari madde sayısı ile ilgili olarak; her bir faktöre en az üç veya daha fazla değişkenin yükleme yapması gerektiğini ifade etmektedir.

Faktör analizinde önemli faktör sayısına karar vermede kullanılabilen ölçütler;

a. Özdeğer (Eigen Value); özdeğeri 1 ya da 1'den daha büyük olan faktörlerin önemli faktörler olarak alınması ilk uygulanan yöntemdir.

b. Açıklanan varyans oranı; değişkenlerden toplam varyansın 2/3 kadarını açıklayan faktörler önemli faktör sayısı olarak kabul edilir.

c. Faktörlerin özdeğerlerine dayalı olarak çizilen çizgi grafiğinin (scree plot) incelenmesi; Dikey eksen özdeğer miktarlarını, yatay eksen ise faktörleri gösterir. Grafikte yüksek ve hızlı düşüşün olduğu faktör, önemli faktör sayısını verir. Diğer faktörlerin ek varyanslarının birbirine yakın olduğu kabul edilir. Biri alınırsa diğerlerinin de alınması gerekir gibi bir sonuç çıkar, bu yüzden yataya geçmeden önceki sayı faktör sayısı olarak belirlenir. Faktör analizi tekniği kullanılarak elde edilen önemli faktörler; yorumlamada açıklık, bağımsızlık ve anlamlılık sağlamak için bir eksen rotasyonuna tabi tutulabilir (Büyüköztürk, 2016).

DFA uyum iyiliğinin belirlenmesi kapsamında en fazla kullanılan veriler;  $\chi^2$ , GFI, AGFI, RMR ve RMSEA olarak sayılabilir. Ki-kare istatistiği;  $\chi^2/df < 2$  ise

mükemmel uyumu ve  $\chi^2/df < 3$  ise iyi uyumu ve  $\chi^2/df < 5$  kabul edilebilir bir uyumu, uyum iyiliği indeksi (GFI) ve AGFI; ,85 veya üstü kabul edilir uyumu, RMR değeri ,05 ve daha düşük kabul edilebilir uyumu, yaklaşık hataların ortalama kare kökünün (RMSEA) ,08'den küçük olması kabul edilebilir uyumu gösterir (Aytaç ve Öngen, 2012; Bryne, 2001; Sümer, 2000; Meydan ve Şeşen, 2015).

Hipotez testleri ile birlikte betimleyici istatistikler (ortalama, standart sapma, frekans, yüzde) kullanılarak değişkenler tanımlanmıştır. Ortalama puanlar 1 ile 5 arasında değerlendirilmiş olup, dağılım aralığı (en yüksek değer- en düşük değer) / derece sayısı formülüyle hesaplanmıştır. Puanlar, 5 eşit aralığa ayrılarak “1,00-1,79” çok düşük, “1,80- 2,59” düşük, “2,60- 3,39” orta, “3,40-4,19” yüksek, “4,20-5,00” çok yüksek olarak sınır değerleri belirlenmiş ve bulgular yorumlanmıştır (Sümbüloğlu,1993).

Araştırmada bağımlı, bağımsız ve aracı değişken arasında negatif veya pozitif ilişkiyi belirlemek üzere korelasyon analizi uygulanmıştır. Korelasyon analizi sonucunda elde edilen katsayı kesim noktalarına göre yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2006:116); “ $r=,00-25$ ” çok zayıf, “ $r=,26-49$ ” zayıf, “ $r=,50-69$ ” orta, “ $r=,70-89$ ” yüksek ve “ $r=,90-1,00$ ” çok yüksek.

Bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasındaki ilişkide aracı değişken rolünü tespit etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Hiyerarşik regresyon analizleri ile aracılık rolü test edilmiştir. Araştırmanın modeli Baron ve Kenny (1986) tarafından belirlenen aracı değişken şartlarına göre test edilmiştir. Baron ve Kenny (1986)'ya göre bir değişkenin aracı değişken olabilmesinin şartları; bağımsız değişkenin aracı değişkeni etkilemesi, bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni etkilemesi, aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde bir etkisinin olması ve aracı değişken modele eklendiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kaybetmesi (tam ara değişken) veya etkisinde azalma olması (kısmi ara değişken) kriterleridir.

Araştırmada hiyerarşik regresyon modelleri uygulanarak Baron ve Kenny (1986) tarafından belirtilen aracılık rolünü belirlemeye yönelik adımlar gerçekleştirilmiştir. Hiyerarşik regresyon modelleri sonrasında aracılık etkisinin

anlamlılığını belirlemek üzere Sobel tarafından geliştirilen test uygulanmıştır (Usta, 2009). Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalmasının anlamlılığı ölçülerek kısmi ya da tam aracılık durumu belirlenmiştir (Sobel, 1982; Aktaran: Çetin vd., 2012).

#### **4.1.6. Verilerin Analizi**

Bu bölümde öncelikle ölçeklerin faktör yapılarının ortaya konulması kapsamında yapılan pilot uygulama sonuçları ile ana uygulamada elde edilen veriler kapsamında yapı geçerliliği için yapılan faktör analizi ve güvenilirlik bulguları, takiben katılımcılara ilişkin betimleyici istatistikler ve hipotezlerin testi ile ilgili bulgular ortaya konulmuştur. Ölçeklerle ilgili olarak, kültürel değişiklikler ve deneklerin algılarındaki değişiklikler dikkate alınması gerektiğinden geçerlilik kapsamında önce AFA ve takiben DFA yapılmıştır.

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

Araştırmanın uygulama aşamasında, örneklem olarak seçilen kümenin az sayıdaki birimi üzerinde ön uygulama yapılması faydalıdır. Pilot uygulamanın amacı, anket formundaki hataların belirlenerek bu hataların düzeltilmesi ve anket formunun kullanım amaçlarına uygunluğunun denetlenmesidir (Özdamar, 2002).

Bu araştırma kapsamında hazırlanan anket formu için Ocak 2017 ayında araştırma kapsamında yer alan iki okulda çalışan 100 öğretmenden anketi dolduran 66 öğretmen üzerinde pilot uygulama yapılmıştır. 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 olmamıştır. Pilot uygulama sonucunda, yapılan istatistiksel analizler doğrultusunda ÖVD'ye ilişkin bir, DZ'ye ilişkin 12 ve liderlik tarzına ilişkin 16 madde anket formundan çıkarılmıştır.

## Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi;

İlk analizde 19 madde için Cronbach Alpha değeri ,891 olduğundan, verilerin güvenilirliği oldukça yüksektir. Yapılan faktör analizinde 1'inci madde (MSA değeri ,454) çıkarıldığından 18 madde için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri ,902 çıkmış olup, verilerin güvenilirliği yüksektir.

KMO ve Barlett's testinde  $p(\text{sign.})=,000<,05$  olduğundan testin sonucu anlamlıdır. KMO katsayısı ilk analizde ,752 ve MSA değeri ,454 olan ve tek başına bir faktör oluşturan 1 nolu madde çıkarıldıktan sonra yapılan son analizde ,758 olduğundan sonuç anlamlı ve örneklem büyüklüğü yeterlidir.

19 maddeden oluşan deneme ölçeğinde, analizler sonucunda MSA değeri ,50'nin altında olan ve rotasyonlu faktör tablosunda tek başına bir faktörü oluşturan bir madde dışarıda tutularak, scree-plot yöntemine de uygun olarak 18 madde ve 5 faktör elde edilmiş olup, faktörler ve ilgili maddeler Tablo 12'de sunulmuştur.

**Tablo 12: ÖVD Ölçeği Rotasyonlu Faktör Yükleri**

	Boyut Faktör Yükü				
	ÖVDD	ÖVDV	ÖVDN	ÖVDC	ÖVDSE
ÖVD1	,902				
ÖVD2	,650				
ÖVD3	,888				
ÖVD4	,764				
ÖVD5		,942			
ÖVD6		,584			
ÖVD7		,931			
ÖVD8			,931		
ÖVD9			,899		
ÖVD10			,532		
ÖVD11				,698	
ÖVD12				,715	
ÖVD13				,792	
ÖVD14				,696	
ÖVD15					,929
ÖVD16					,697
ÖVD17					,528
ÖVD18					,912

Tablo 13 incelendiğinde; rotasyon sonrası özdeğerleri içeren toplam varyans beş faktör olduğunu göstermektedir. İlk faktör toplam varyansın %39,257'sini, ikinci faktör %12,707'sini, üçüncü faktör %8,895'ini, dördüncü faktör %8,267'sini, beşinci faktör %7,113'ünü, açıklamaktadır. Açıklanan kümülatif varyans miktarı, toplam varyansın %76,2'dir.

**Tablo 13: ÖVD Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans**

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Rotasyonlu Yüklemelerin Karesi		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	7,066	39,257	39,257	3,079	17,106	17,106
2	2,287	12,707	51,964	3,041	16,896	34,002
3	1,601	8,895	60,859	2,731	15,172	49,174
4	1,488	8,267	69,125	2,451	13,616	62,790
5	1,280	7,113	76,238	2,421	13,448	76,238
6	,923	5,125	81,363			
7	,634	3,524	84,887			
8	,563	3,128	88,015			
9	,538	2,991	91,006			
10	,471	2,615	93,621			
11	,413	2,296	95,917			
12	,300	1,666	97,582			
13	,176	,978	98,560			
14	,109	,607	99,167			
15	,058	,321	99,488			
16	,040	,220	99,708			
17	,035	,193	99,901			
18	,018	,099	100,000			

### **Duyusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi;**

İlk nalizde 41 madde için Cronbach Alpha değeri ,960 olduğundan, verilerin güvenilirliği yüksektir.

DZ ölçeğinin faktör yapısının belirlenmesi ve faktörlerle ilgili maddelerin belirlenmesi kapsamında yapılan analizlerde;

a. Yapılan ilk faktör analizini takiben gerçekleştirilen ikinci analizde; 11 (,463 ve ,472 faktör yükü), 16 (,502 ve ,498 faktör yükü) ve 36'ncı (,503 ve ,500 faktör yükü) maddeler en yüksek değer aldığı farklı iki faktörün arasında faktör yükü 0,10'dan yüksek olmaması nedeniyle çıkarılmış,

b. Tekrar yapılan üçüncü analizde 22 (,368 ve ,375 faktör yükü) ve 35'inci (,412 ve ,409 faktör yükü) maddeler aynı gerekçe ile çıkarılmış,

c. Ayrıca literatürde yer aldığından farklı olarak; iyimserlik faktörünün altında yer alan, duyguların değerlendirilmesi faktörüne ait 24'üncü madde ile duyguların kullanımı ile ilgili 20 ve 23'üncü maddeler, duyguların kullanımı faktörünün altında yer alan, duyguların değerlendirilmesi ile ilgili 28 ve 34'üncü maddeler ile iyimserlik faktörü ile ilgili 7 ve 21'inci maddeler çıkarılmış olduğundan, toplam 12 maddenin çıkarılması sonrasında 29 madde için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri ,944 çıkmış olup, verilerin güvenilirliği oldukça yüksektir.

KMO ve Barlett's testinde  $p(\text{sign.})=,000<,05$  olduğundan testin sonucu anlamlıdır. KMO katsayısı ilk analizde ,809 ve 12 madde çıkarıldıktan sonra yapılan son analizde ,811 olduğundan sonuç anlamlıdır. Bu sebeple, araştırmada örneklem büyüklüğü yeterlidir.

41 maddeden oluşan deneme ölçeğinde, analizler sonucunda MSA değeri ,50'nin altında olan beş madde ile ait olması gerektiğinden farklı bir faktörün altında çıkan yedi madde dışarıda tutularak, scree-plot kriterine de uygun olarak 29 madde ve 3 faktör elde edilmiş olup, faktörler ve ilgili maddeler Tablo 14'te sunulmuştur.

**Tablo 14: DZ Ölçeği Rotasyonlu Faktör Yükleri**

	Boyut Faktör Yüğü		
	DZİ	DZDK	DZDDRHD
DZ8	,686		
DZ13	,658		
DZ15	,588		
DZ17	,778		
DZ21	,445		
DZ23	,493		
DZ24	,804		
DZ4		,693	
DZ9		,555	
DZ11		,807	
DZ12		,826	
DZ1			,679
DZ2			,767
DZ3			,791
DZ5			,488
DZ6			,614
DZ7			,453
DZ10			,484
DZ14			,645
DZ16			,573
DZ18			,665
DZ19			,708
DZ20			,622
DZ22			,612
DZ25			,564
DZ26			,542
DZ27			,721
DZ28			,766
DZ29			,549

Tablo 15 incelendiğinde; rotasyon sonrası özdeğerleri içeren toplam varyans üç faktör olduğunu göstermektedir. İlk faktör toplam varyansın %39,790'ını, ikinci faktör %7,730'unu, üçüncü faktör %6,705'ini açıklamaktadır. Açıklanan kümülatif varyans miktarı, toplam varyansın %54,22'dir.

**Tablo 15: DZ Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans**

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Rotasyonlu Yüklemelerin Karesi		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	11,539	39,790	39,790	7,703	26,562	26,562
2	2,242	7,730	47,521	4,515	15,570	42,132
3	1,944	6,705	54,225	3,507	12,093	54,225
4	1,454	5,015	59,240			
5	1,228	4,236	63,476			
6	1,097	3,782	67,258			
7	,976	3,366	70,624			
8	,926	3,193	73,818			
9	,816	2,813	76,630			
10	,785	2,708	79,338			
11	,613	2,114	81,452			
12	,581	2,004	83,456			
13	,571	1,968	85,424			
14	,539	1,859	87,283			
15	,484	1,670	88,953			
16	,431	1,486	90,439			
17	,379	1,307	91,745			
18	,354	1,220	92,965			
19	,323	1,115	94,080			
20	,296	1,020	95,100			
21	,263	,907	96,007			
22	,261	,901	96,907			
23	,195	,672	97,579			
24	,182	,628	98,207			
25	,151	,522	98,729			
26	,128	,443	99,172			
27	,100	,345	99,517			
28	,078	,270	99,787			
29	,062	,213	100,000			

**Liderlik Tarzı Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi;**

İlk analizde 36 madde için Cronbach Alpha değeri ,828 olduğundan, verilerin güvenilirliği yüksektir.



Faktör yapısının ortaya konulması kapsamında yapılan analizler çerçevesinde;

a. Yapılan ilk faktör analizinde 10 (MSA ,470), 22 (MSA ,328) ve 34'üncü (MSA ,368) maddeler MSA değeri 0,50'nin altında olduğundan,

b. İkinci analizde 14'üncü madde tek başına bir faktör oluşturduğundan,

c. Üçüncü analizde 20 (,446 ve ,436 faktör yükü) ve 30'uncu (,566 ve ,565 faktör yükü) maddeler en yüksek faktör yükü aldığı iki faktör arasında ,10'dan yüksek değer almadığından,

d. Dördüncü analizde 23'üncü madde negatif yönlü ilişkili olduğu içinde bulunduğu faktörün (cronbach alfa değeri dahilken ,225 madde çıkarıldığında ,824) güvenilirliğini düşürdüğünden,

e. Beşinci analizde 6 ve 4'üncü maddeler farklı faktörlerle ilgili olmalarına karşın iki maddelik faktör halinde gruplaştığından,

f. Altıncı analizde 24, 26 ve 31'inci maddeler üç ayrı faktörle ilgili ifadeler olmalarına karşın aynı faktör altında yeni bir faktörmüş gibi gruplaştığından,

g. Yedinci analizde 25'inci madde negatif yönlü ilişkili olduğu içinde bulunduğu faktörün (cronbach alfa değeri dahilken -,014 madde çıkarıldığında ,732) güvenilirliğini düşürdüğünden,

h. Sekizinci analizde 19'uncu madde ilgili olduğu faktörden başka faktörün altında yer aldığından,

ı. Dokuzuncu analizde 13 ve 9'uncu maddeler ilgili oldukları faktörlerden başka faktörlerin altında yer aldığından analizden çıkarılmıştır,

Toplam 16 maddenin çıkarılması sonrasında 20 madde için yapılan güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha değeri ,729 çıkmış olup, verilerin güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

KMO ve Barlett's testinde  $p(\text{sign.})=,000<,05$  olduğundan testin sonucu anlamlıdır. KMO katsayısı ilk analizde ,750 ve 16 madde çıkarıldıktan sonra yapılan

son analizde ,848 olduğundan sonuç anlamlıdır. Bu sebeple, araştırmada örneklem büyüklüğü yeterlidir.

36 maddeden oluşan deneme ölçeğinde, analizler sonucunda MSA değeri ,50'nin altında olan 3 madde, takiben yapılan analizlerde tek başına bir faktörde yer alan 1 madde ve en yüksek değer aldığı iki faktörün faktör yükleri arasında ,10'dan daha fazla fark olmadığından 2 madde, ilgili olduğu faktörden farklı bir faktörün altında yer alan 10 madde olmak üzere toplam 16 madde çıkarılmış olup, scree-plot yöntemine de uygun olarak 20 madde ve 4 faktör elde edilmiş olup, faktörler ve ilgili maddeler Tablo 16'da sunulmuştur.

**Tablo 16: LT Ölçeği Rotasyonlu Faktör Yükleri**

	Boyut Faktör Yüğü			
	DLİEİVM	DLBYİEU	ELKÖ	SBLİYP
LT1	,583			
LT2	,799			
LT3	,810			
LT7	,769			
LT8	,671			
LT15	,602			
LT11		,664		
LT12		,731		
LT14		,579		
LT19		,713		
LT20		,683		
LT4			,803	
LT13			,871	
LT16			,815	
LT5				,753
LT6				,836
LT9				,681
LT10				,795
LT17				,703
LT18				,689

Tablo 17 incelendiğinde; rotasyon sonrası özdeğerleri içeren toplam varyans dört faktör olduğunu göstermektedir. İlk faktör toplam varyansın %42,974'ünü, ikinci faktör %13,451'ini, üçüncü faktör %7,496'sını, dördüncü faktör %6,309'unu açıklamaktadır. Açıklanan kümülatif varyans miktarı, toplam varyansın %70,2'sidir.

**Tablo 17: LT Ölçeği Açıklanan Toplam Varyans**

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Rotasyonlu Yüklemelerin Karesi		
	Toplam	% Varyans	Birikimli %	Toplam	% Varyans	Birikimli %
1	8,595	42,974	42,974	4,137	20,683	20,683
2	2,690	13,451	56,425	3,819	19,094	39,777
3	1,499	7,496	63,922	3,386	16,929	56,706
4	1,262	6,309	70,230	2,705	13,524	70,230
5	,871	4,357	74,587			
6	,754	3,770	78,357			
7	,648	3,238	81,595			
8	,594	2,971	84,567			
9	,537	2,683	87,249			
10	,422	2,111	89,360			
11	,334	1,672	91,033			
12	,322	1,611	92,643			
13	,290	1,452	94,095			
14	,276	1,378	95,473			
15	,229	1,144	96,617			
16	,192	,959	97,576			
17	,186	,929	98,505			
18	,126	,631	99,136			
19	,096	,480	99,616			
20	,077	,384	100,000			

#### **4.1.6.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzı İlişkisi Araştırma Bulgularının Sunulması**

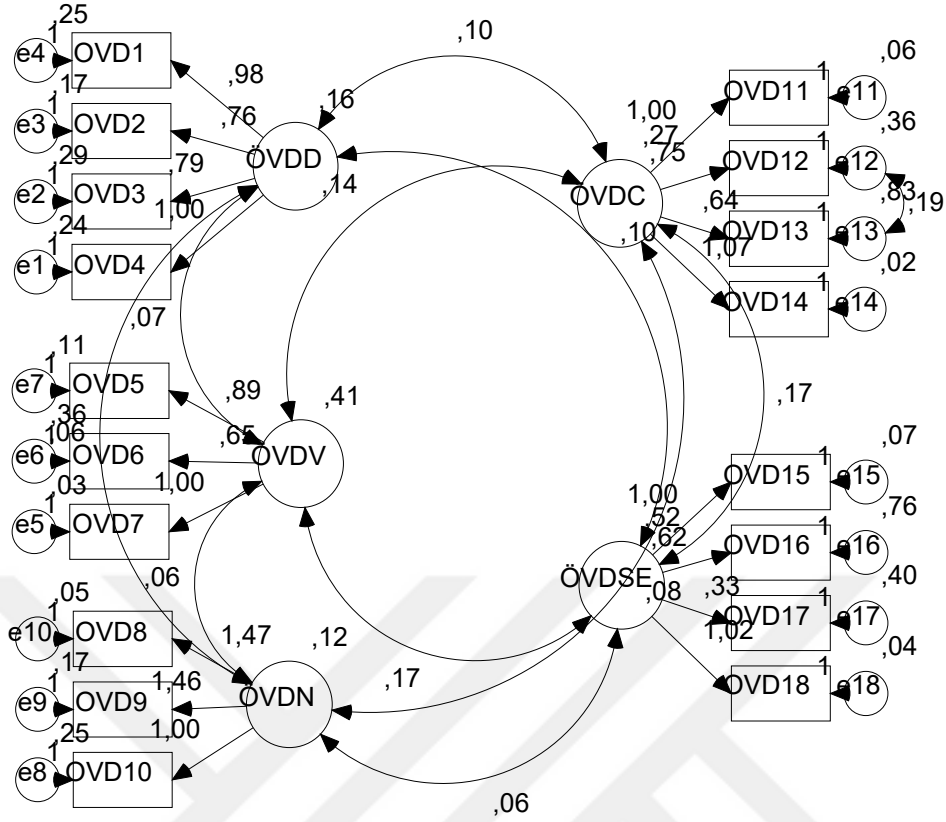
Araştırma bulguları çalışmanın amacı doğrultusunda alt başlıklara ayrılarak sunulmuştur. Öncelikle, ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliklerine ilişkin veriler, takiben araştırma kapsamındaki katılımcılarla ilgili betimleyici istatistikler, sonrasında DZ ve ÖVD ilişkisiyle ilgili bulgular, LT ile ÖVD ilişkisiyle ilgili bulgular, LT ile DZ ilişkisiyle ilgili bulgular ve son olarak yöneticinin DZ'si ile çalışanın ÖVD'si arasında LT'nin aracılık rolüne ilişkin bulgular sunularak hipotezlerin durumu yorumlanmıştır.

#### 4.1.6.2.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Duygusal Zeka ve Liderlik Tarzı Ölçeklerinin Geçerlik ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

##### Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi;

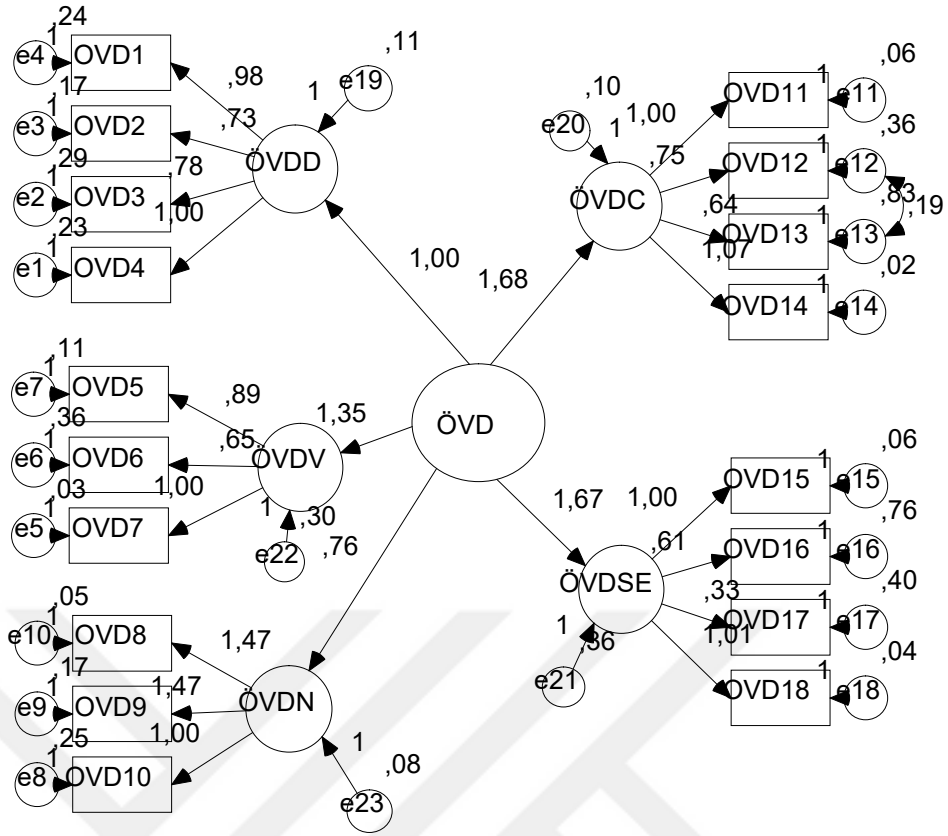
AFA'da; KMO ve Barlett's testinde (KMO değeri ,779 ve Barlett's değeri 2674,882)  $p(\text{sign.})=,000<,05$  olduğundan KMO ve Bartlett's testi anlamlıdır. 18 maddeden oluşan ölçek, pilot uygulamada elde edilen sonuçlara benzer şekilde 5 faktörden (ÖVDD 4 madde, ÖVDV 3 madde, ÖVDN 3 madde, ÖVDC 4 madde ve ÖVDSE 4 madde) oluşmakta ve rotasyon sonrası özdeğerleri içeren toplam varyans beş faktör olduğunu göstermekte olup, açıklanan kümülatif varyans, toplam varyansın %65,2'sidir. Güvenilirlik kapsamında Cronbach Alfa değerleri; ÖVD için ,855, ÖVDD için ,681, ÖVDV için ,827, ÖVDN için ,784, ÖVDC için ,757 ve ÖVDSE için ,757 olarak bulunmuş olup güvenilirlik sağlanmaktadır.

ÖVD ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğruluğu ve uyumu birinci düzey DFA ile test edilmiştir. Uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde  $X^2/Sd = 2,567$  bulunmuştur ve  $X^2/Sd$  değeri 3 ve daha düşük olduğunda model uyumunun iyi olduğu kabul edilmektedir. GFI = ,895, AGFI = ,856, RMR = ,038, RMSEA = ,073 bulunmuş ve bu değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Analiz sonuçları, DFA ile hesaplanan uyum istatistiklerinin modelin, katılımcılardan toplanan gerçek verilerle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu durum ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısına göre iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir.



**Şekil 7: ÖVD Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram**

Birinci düzey faktör analizi sonrasında birinci düzey örtük değişkenlerle (alt boyutlar) üst düzey örtük değişkenin uyumu ikinci düzey DFA ile test edilmiştir. İkinci düzey DFA kapsamında bir modifikasyon uygulanmış olup uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde  $X^2/Sd = 2,542$  bulunmuştur. Diğer uyum değerleri  $GFI = ,894$ ,  $AGFI = ,860$ ,  $RMR = ,040$ ,  $RMSEA = ,072$  olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ikinci derece örtük değişkenin birinci derece örtük değişkenlerle, birinci derece örtük değişkenlerin gözlenen değişkenler ile uyum gösterdiği tespit edilmiştir.



**Şekil 8: ÖVD Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram**

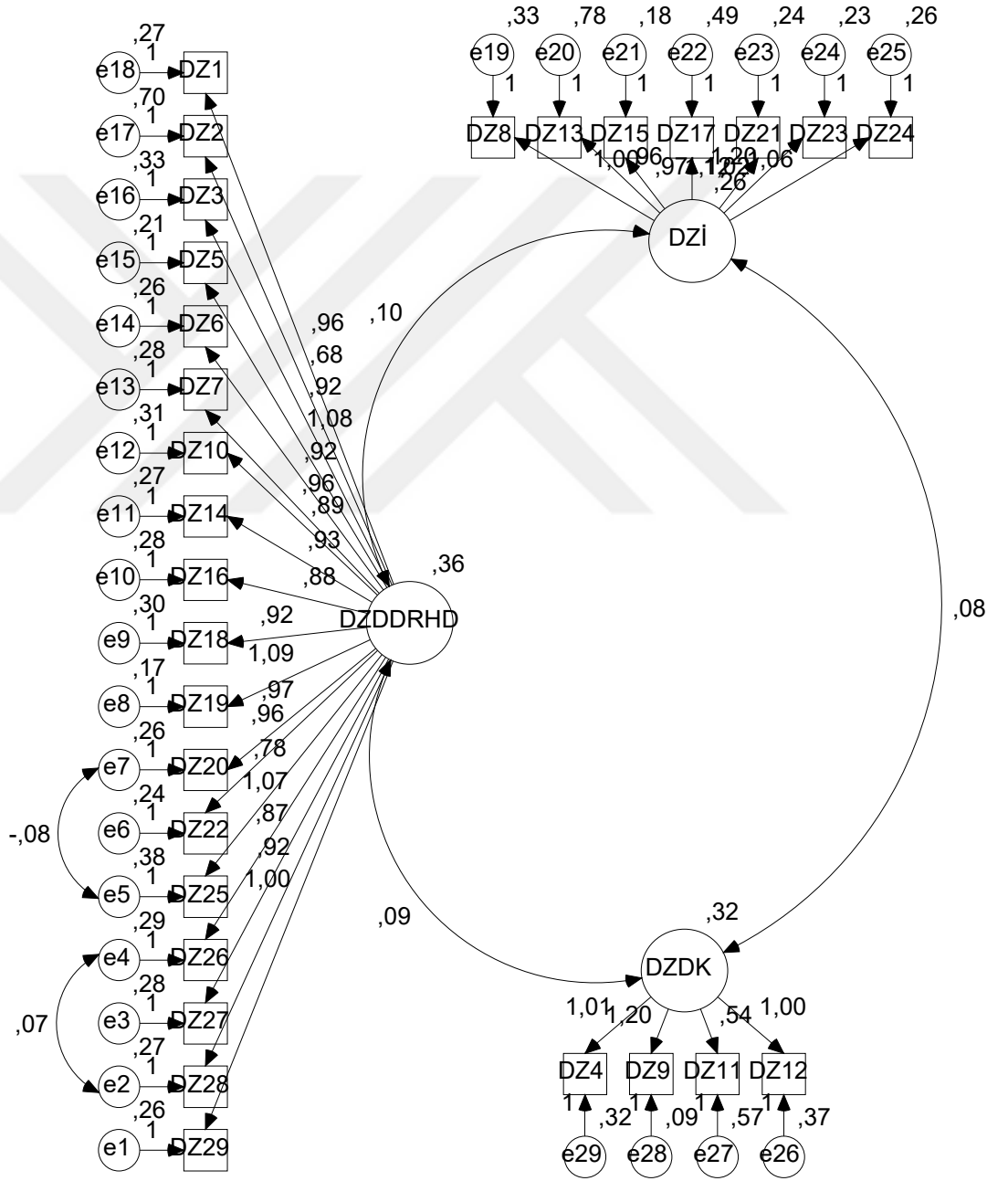
ÖVD ölçeğine ilişkin pilot uygulamada çıkan faktör yapısı açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile test edilmiş ve DFA uyum indeksleri kabul edilebilir değerler aldığından yapı geçerliliği sağlanmaktadır.

### **Duyusal Zeka Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi;**

AFA'da; KMO ve Barlett's testinde (KMO değeri ,926 ve Barlett's değeri 4871,760)  $p(\text{sign.})=,000<,05$  olduğundan KMO ve Bartlett's testi anlamlıdır. 29 maddeden oluşan ölçek, pilot uygulamada elde edilen sonuçlara benzer şekilde 3 faktörden (DZDDRHD 18 madde, DZİ 7 madde ve DZDK 4 madde) oluşmakta ve rotasyon sonrası özdeğerleri içeren toplam varyans üç faktör olduğunu göstermekte olup, açıklanan kümülatif varyans, toplam varyansın %55,87'sidir. Güvenilirlik kapsamında Cronbach Alfa değerleri; DZ için ,925, DZDDRHD için ,949, DZİ için ,847 ve DZDK için ,752 olarak bulunmuş olup güvenilirlik sağlanmaktadır.

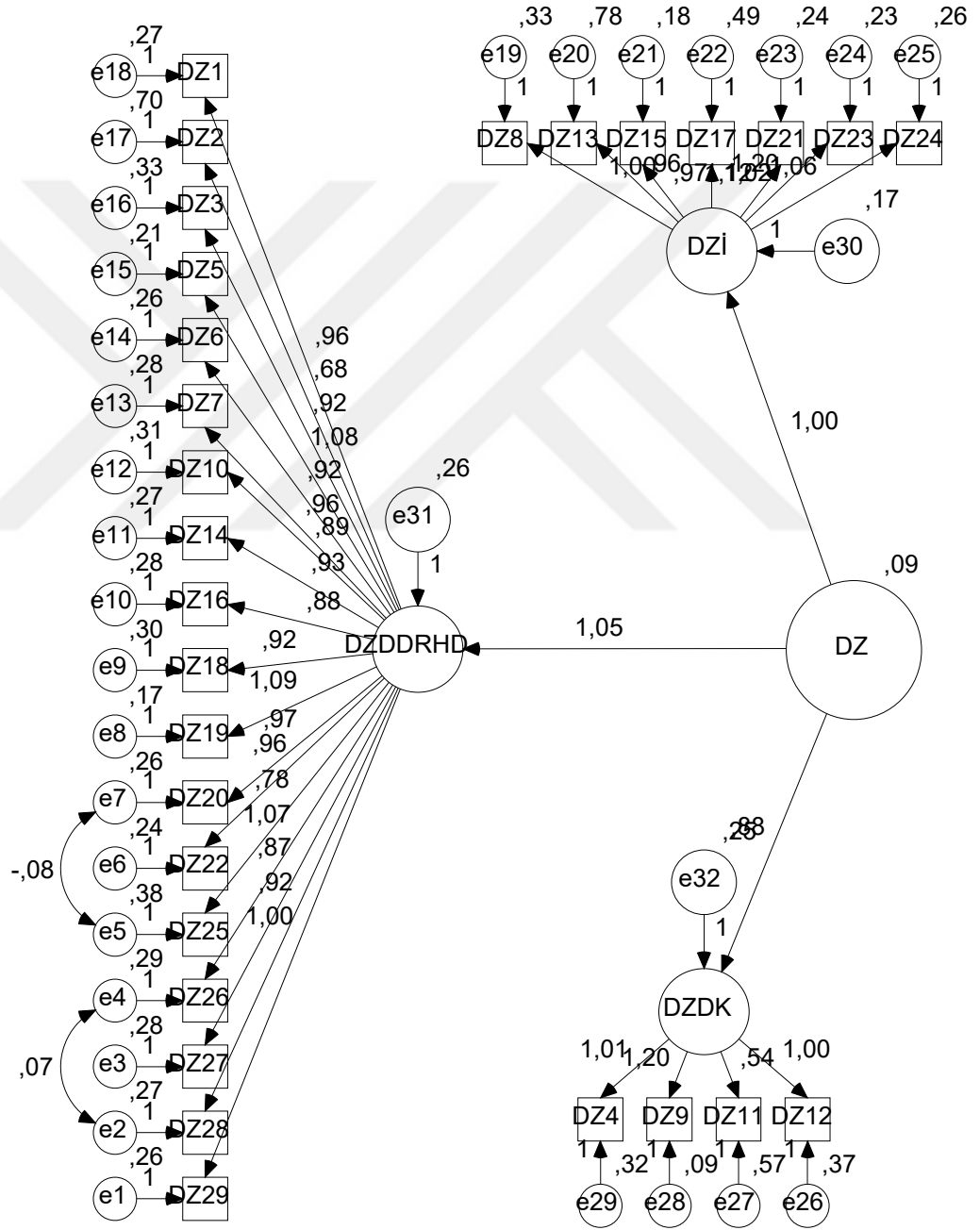
DZ ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğruluğu ve uyumu birinci düzey DFA ile test edilmiştir. İki modifikasyon uygulanmış olup uyum iyiliği kriterleri

incelendiğinde  $X^2/Sd = 1,910$  bulunmuştur ve  $X^2/Sd$  değeri 2 ve daha düşük olduğunda model uyumunun çok iyi olduğu kabul edilmektedir.  $GFI = ,860$ ,  $AGFI = ,847$ ,  $RMR = ,031$  ve  $RMSEA = ,056$  bulunmuş olup, bu değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Analiz sonuçları, DFA ile hesaplanan uyum istatistiklerinin modelin, katılımcılardan toplanan gerçek verilerle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu durum ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısına göre iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir.



Şekil 9: DZ Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

Birinci düzey faktör analizi sonrasında birinci düzey örtük değişkenlerle (alt boyutlar) üst düzey örtük değişkenin uyumu ikinci düzey DFA ile test edilmiştir. İkinci düzey DFA kapsamında iki modifikasyon uygulanmış olup uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde  $X^2/Sd = 1,910$  bulunmuştur. Diğer uyum değerleri  $GFI = ,860$ ,  $AGFI = ,847$ ,  $RMR = ,031$ ,  $RMSEA = ,056$  olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ikinci derece örtük değişkenin birinci derece örtük değişkenlerle, birinci derece örtük değişkenlerin gözlenen değişkenler ile uyum gösterdiği tespit edilmiştir.



Şekil 10: DZ Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram

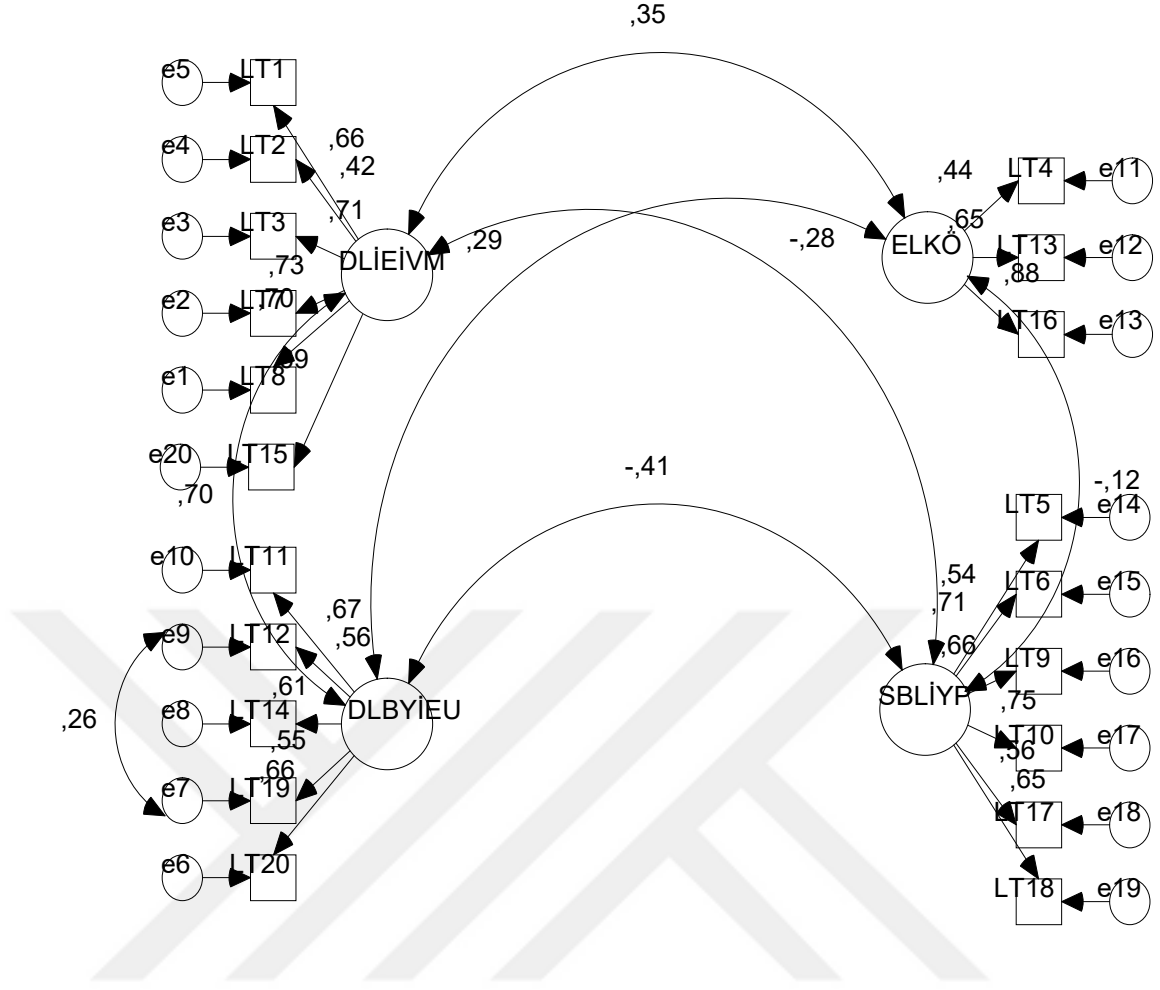


DZ ölçeğine ilişkin pilot uygulamada çıkan faktör yapısı açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile test edilmiş ve DFA uyum indeksleri kabul edilebilir değerler aldığından yapı geçerliliği sağlanmaktadır.

### **Liderlik Tarzı Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi;**

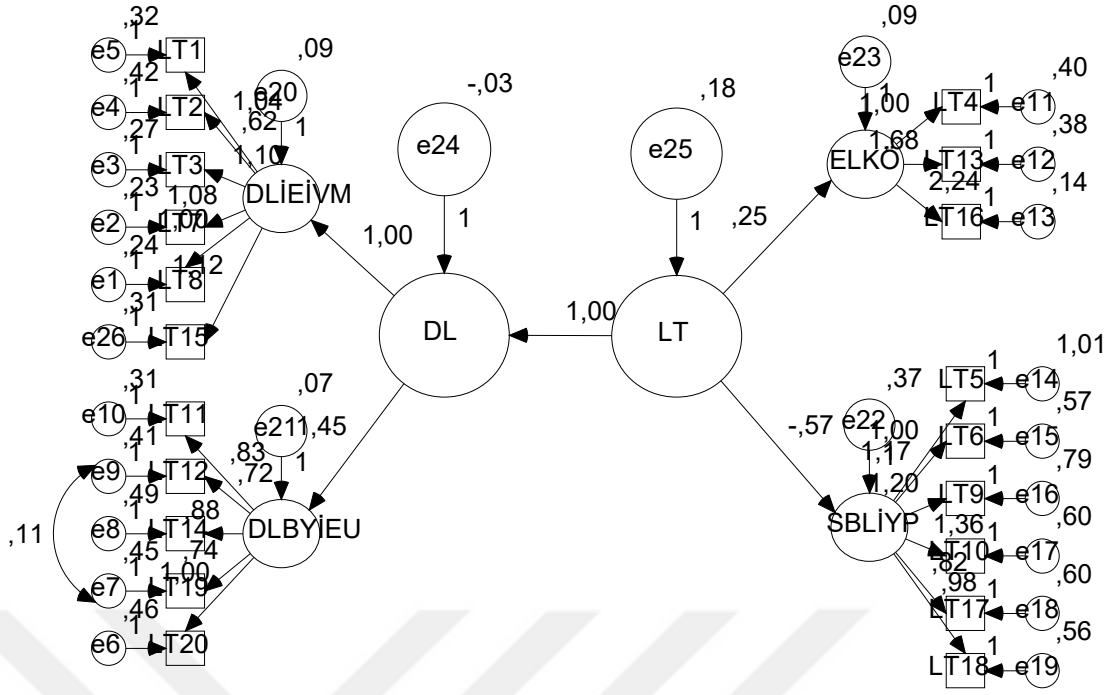
AFA'da; KMO ve Barlett's testinde (KMO değeri ,834 ve Barlett's değeri 2006,674)  $p(\text{sign.})=,000<,05$  olduğundan KMO ve Bartlett's testi anlamlıdır. 20 maddeden oluşan ölçek, pilot uygulamada elde edilen sonuçlara benzer şekilde 4 faktörden (DLİEİVM 6 madde, DLBYİEU 5 madde, ELKÖ 3 madde ve SBLİYP 6 madde) oluşmakta ve rotasyon sonrası özdeğerleri içeren toplam varyans dört faktör olduğunu göstermekte olup, açıklanan kümülatif varyans, toplam varyansın %55,49'udur. Güvenilirlik kapsamında Cronbach Alfa değerleri; LT için ,673,DL için ,846, DLİEİVM için ,815, DLBYİEU için ,762, ELKÖ için ,699 ve SBLİYP için ,811 olarak bulunmuş olup güvenilirlik sağlanmaktadır.

LT ölçeğinin yapı geçerliliğinin doğruluğu ve uyumu birinci düzey DFA ile test edilmiştir. Bir modifikasyon uygulanmış olup uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde  $X^2/Sd = 2,44$  bulunmuştur ve  $X^2/Sd$  değeri 3 ve daha düşük olduğunda model uyumunun iyi olduğu kabul edilmektedir. GFI = ,894, AGFI= ,861, RMR = ,049 ve RMSEA = ,070 bulunmuş olup, bu değerler kabul edilebilir uyumu göstermektedir. Analiz sonuçları, DFA ile hesaplanan uyum istatistiklerinin modelin, katılımcılardan toplanan gerçek verilerle kabul edilebilir düzeyde uyumlu olduğunu göstermektedir. Bu durum ölçeğin daha önce belirlenen faktör yapısına göre iyi uyum gösterdiğine işaret etmektedir.



**Şekil 11: LT Ölçeği Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram**

Birinci düzey faktör analizi sonrasında birinci düzey örtük değişkenlerle (alt boyutlar) üst düzey örtük değişkenin uyumu ikinci düzey DFA ile test edilmiştir. İkinci düzey DFA kapsamında bir modifikasyon uygulanmış olup uyum iyiliği kriterleri incelendiğinde  $X^2/Sd = 2,45$  bulunmuştur. Diğer uyum değerleri  $GFI = ,893$ ,  $AGFI = ,866$ ,  $RMR = ,049$ ,  $RMSEA = ,070$  olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre ikinci derece örtük değişkenin birinci derece örtük değişkenlerle, birinci derece örtük değişkenlerin gözlenenler ile uyum gösterdiği tespit edilmiştir.



**Şekil 12: LT Ölçeği İkinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizine İlişkin Diyagram**

LT ölçeğine ilişkin pilot uygulamada çıkan faktör yapısı açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile test edilmiş ve DFA uyum indeksleri kabul edilebilir değerler aldığından yapı geçerliliği sağlanmaktadır.

#### 4.1.6.2.2. Araştırma Kapsamındaki Katılımcılarla İlgili Betimsel Analiz Bulguları

Anket verileri doğrultusunda elde edilen betimleyici istatistiklere ilişkin bulgular Tablo 18-20’de sunulmuştur.

**Tablo 18: Öğretmenlerin ÖVD Düzeyleri**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
ÖVDD	295	4,484	,433	3,500	5,000
ÖVDV	295	4,357	,592	2,670	5,000
ÖVDN	295	4,611	,505	2,000	5,000
ÖVDC	295	4,253	,554	2,750	5,000
ÖVDSE	295	4,204	,612	2,250	5,000
ÖVD (Genel)	295	4,371	,374	3,440	5,000

Araştırmaya katılan öğretmenlerin “ÖVDD” düzeyi çok yüksek (4,484±,433); “ÖVDV” düzeyi çok yüksek (4,357±,592); “ÖVDN” düzeyi çok yüksek (4,611±,505); “ÖVDC” düzeyi çok yüksek (4,253±,554); “ÖVDSE” düzeyi çok yüksek (4,204±,612); “ÖVD (genel)” düzeyi çok yüksek (4,371±,374) olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 19: Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticinin DZ Düzeyleri**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
DZDDRHD	295	4,016	,576	2,560	5,000
DZİ	295	4,112	,582	2,430	5,000
DZDK	295	3,774	,605	1,750	5,000
DZ (Genel)	295	4,006	,451	2,830	4,930

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladığı, yöneticinin; “DZDDRHD” düzeyi yüksek (4,016±,576); “DZİ” düzeyi yüksek (4,112±,582); “DZDK” düzeyi yüksek (3,774±,605); “DZ (Genel)” düzeyi yüksek (4,006±,451) olarak tespit edilmiştir.

**Tablo 20: Öğretmenler Tarafından Algılanan Yöneticinin LT Düzeyleri**

	N	Ort	Ss	Min.	Max.
DLİEİVM	295	4,145	,525	2,500	5,000
DLBYİEU	295	3,899	,594	2,200	5,000
DL	295	4,033	,488	2,730	5,000
ELKÖ	295	4,226	,604	2,000	5,000
SBLİYP	295	2,602	,787	1,000	5,000
LT (Genel)	295	3,633	,329	2,800	4,750

Araştırmaya katılan öğretmenlerin algıladığı, yöneticinin; “DLİEİVM” düzeyi yüksek (4,145±,525); “DLBYİEU” düzeyi yüksek (3,899±,594); “DL” düzeyi yüksek (4,033±,488); “ELKÖ” düzeyi çok yüksek (4,226±,604); “SBLİYP” düzeyi orta (2,602±,787); “LT (Genel)” düzeyi yüksek (3,633±,329) olarak tespit edilmiştir.

#### 4.1.6.2.3. Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi ve Hipotezlerin Test Edilmesine İlişkin Bulgular

Araştırma bulguları %95 güven aralığı, %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla hazırlanan korelasyon değerleri Tablo 21’de sunulmuştur.

**Tablo 21: ÖVD, DZ ve LT Korelasyon Tablosu**

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1. ÖVDD	r	1,000														
	p	0,000														
2. ÖVDV	r	,258**	1,000													
	p	,000	,000													
3. ÖVDN	r	,347**	,288**	1,000												
	p	,000	,000	,000												
4. ÖVDC	r	,401**	,427**	,386**	1,000											
	p	,000	,000	,000	,000											
5. ÖVDSE	r	,291**	,410**	,236**	,374**	1,000										
	p	,000	,000	,000	,000	,000										
6. ÖVD (Genel)	r	,642**	,686**	,604**	,769**	,724**	1,000									
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000									
7. DZDDRHD	r	,151**	,208**	,330**	,346**	,315**	,397**	1,000								
	p	,009	,000	,000	,000	,000	,000	,000								
8. DZİ	r	,105	,084	,241**	,345**	,067	,242**	,307**	1,000							
	p	,072	,150	,000	,000	,254	,000	,000	,000							
9. DZDK	r	,113	,242**	,120*	,177**	,092	,212**	,206**	,249**	1,000						
	p	,052	,000	,039	,002	,113	,000	,000	,000	,000						
10. DZ (Genel)	r	,173**	,235**	,359**	,414**	,287**	,429**	,926**	,601**	,426**	1,000					
	p	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000					
11. DLİEİVM	r	,229**	,173**	,239**	,343**	,221**	,352**	,357**	,425**	,202**	,453**	1,000				
	p	,000	,003	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000				
12. DLBYİEU	r	,113	,230**	,163**	,341**	,217**	,318**	,421**	,331**	0,143*	,463**	,535**	1,000			
	p	,053	,000	,005	,000	,000	,000	,000	,000	,014	,000	,000	,000			
13. DL	r	,197**	,229**	,231**	,390**	,250**	,383**	,443**	,433**	,198**	,523**	,884**	,868**	1,000		
	p	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000		
14. ELKÖ	r	,450**	,152**	,182**	,175**	,079	,283**	,154**	,112	,057	,167**	,268**	,190**	,262**	1,000	
	p	,000	,009	,002	,003	,178	,000	,008	,055	,332	,004	,000	,001	,000	,000	
15. SBLİYP	r	-,009	,072	-,063	-,085	,204**	,048	-,214**	-,177**	,012	-,222**	-,216**	-,300**	-,293**	-,069	1,000
	p	,874	,216	,279	,144	,000	,407	,000	,002	,839	,000	,000	,000	,000	,239	,000

**H1: Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.**

H1a: Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamalık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H1b: Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H1c: Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H1d: Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H1e: Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

DZ (Genel) ve ÖVDD arasında çok zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,173$ ;  $p=,003<,05$ ). DZ (Genel) ve ÖVDV arasında çok zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,235$ ;  $p=,000<,05$ ). DZ (Genel) ve ÖVDN arasında zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,359$ ;  $p=,000<,05$ ). DZ (Genel) ve ÖVDC arasında zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,414$ ;  $p=,000<,05$ ). DZ (Genel) ve ÖVDSE arasında zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,287$ ;  $p=,000<,05$ ). DZ (Genel) ve ÖVD (Genel) arasında zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,429$ ;  $p=,000<,05$ ).

H1, H1a, H1b, H1c, H1d ve H1e hipotezlerinin test edilmesi kapsamında korelasyon tablosundaki değerler incelendiğinde DZ ve ÖVD (Genel) ile ÖVD'nin tüm boyutları arasında ,173 ile ,429 arasında değişen çok zayıf ve zayıf pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiş olup H1, H1a, H1b, H1c, H1d ve H1e hipotezleri kabul edilmiştir.

**H2: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.**

H2a: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamalık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H2b: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H2c: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H2d: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H2e: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

DL ve ÖVDD arasında çok zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,197$ ;  $p=,001<,05$ ). DL ve ÖVDV arasında çok zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,229$ ;  $p=,000<,05$ ). DL ve ÖVDN arasında çok zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,231$ ;  $p=,000<,05$ ). DL ve ÖVDC arasında zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,39$ ;  $p=,000<,05$ ). DL ve ÖVDSE arasında çok zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,25$ ;  $p=,000<,05$ ). DL ve ÖVD (Genel) arasında zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,383$ ;  $p=,000<,05$ ).

H2, H2a, H2b, H2c, H2d ve H2e hipotezlerinin test edilmesi kapsamında korelasyon tablosundaki değerler incelendiğinde DL ve ÖVD (Genel) ile ÖVD'nin tüm boyutları arasında ,197 ile ,383 arasında değişen çok zayıf ve zayıf pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiş olup H2, H2a, H2b, H2c, H2d ve H2e hipotezleri kabul edilmiştir.

**H3: Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.**

H3a: Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamlık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H3b: Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H3c: Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H3d: Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

H3e: Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.

ELKÖ ve ÖVDD arasında zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,450$ ;  $p=,000<,05$ ). ELKÖ ve ÖVDV arasında çok zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,152$ ;  $p=,009<,05$ ). ELKÖ ve ÖVDN arasında çok zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,182$ ;  $p=,002<,05$ ). ELKÖ ve ÖVDC arasında çok zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,175$ ;  $p=,003<,05$ ). ELKÖ ve ÖVD (Genel) arasında zayıf, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunmuştur ( $r=,283$ ;  $p=,000<,05$ ). ELKÖ ile ÖVDSE ( $p=,178>,05$ ) arasında ise anlamlı bir ilişki bulunmadığı tespit edilmiştir.

H3, H3a, H3b, H3c, H3d ve H3e hipotezlerinin test edilmesi kapsamında korelasyon tablosundaki değerler incelendiğinde ELKÖ ve ÖVD (Genel) ile ÖVD'nin boyutlarından ÖVDSE hariç tamamı arasında ,152 ile ,450 arasında değişen çok zayıf ve zayıf pozitif yönlü anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiş olup H3, H3a, H3b, H3c ve H3d hipotezleri kabul edilmiş ve H3e hipotezi reddedilmiştir.

**H4: Yöneticinin duygusal zekası ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.**

H4 hipotezinin test edilmesi kapsamında korelasyon tablosundaki değerler incelendiğinde DL ve DZ (Genel) arasında orta düzeyde, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunduğu ( $r=,523$ ;  $p=,000<,05$ ) tespit edilmiş olup H4 hipotezi kabul edilmiştir.

**H5: Yöneticinin duygusal zekası ile etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.**

H5 hipotezinin test edilmesi kapsamında korelasyon tablosundaki değerler incelendiğinde ELKÖ ve DZ (Genel) arasında çok zayıf düzeyde, pozitif yönlü anlamlı ilişki bulunduğu ( $r=,167$ ;  $p=,004<,05$ ) tespit edilmiş olup H5 hipotezi kabul edilmiştir.



**H6: Yöneticinin duygusal zekasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde dönüştürücü liderlik tarzının aracılık rolü vardır.**

**Tablo 22: Duygusal Zekanın ÖVDD Üzerine Etkisinde Dönüştürücü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

	DL			ÖVDD			ÖVDD			ÖVDD		
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
Bağımsız Değişken	$\beta$	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 (Genel)	,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		

DZ (Genel) ile DL arasındaki (Model 1) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=110,052$ ;  $p=,000<,05$ ). DZ (Genel) ile DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,271$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi ile DL'si arasında etkileşim vardır ( $\beta=,523$ ).

DL ile ÖVDD arasındaki (Model 2) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=11,831$ ;  $p=,001<,05$ ). ÖVDD düzeyi ile DL değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,036$ ). Yöneticinin DL'si öğretmenlerin ÖVDD düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,197$ ).

DZ (Genel) ile ÖVDD arasındaki (Model 3) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=9,093$ ;  $p=,003<,05$ ). ÖVDD düzeyi ile DZ (Genel) değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,027$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi öğretmenlerin ÖVDD düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,173$ ).

DZ (Genel), DL ile ÖVDD arasındaki (Model 4) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=6,985$ ;  $p=,001<,05$ ). ÖVDD düzeyi ile DZ (Genel) ve DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,039$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyinin çalışanların ÖVDD'si üzerine etkisi (Model 3;  $p<,05$ ) modele DL eklendiğinde ortadan kalkmaktadır ( $p=,149>,05$ ). Sobel testi sonucu ( $z=3,58$ ,  $p\leq,05$ ) anlamlıdır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ (Genel) ÖVDD'yi DL üzerinden etkilemektedir. DL'nin DZ (Genel) ve ÖVDD arasında tam aracı değişken olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 23: Duygusal Zekanın ÖVDV Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	DL			ÖVDV			ÖVDV			ÖVDV		
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	B	t	p	B	t	p	B	t	P	B	t	P
Sabit	1,770	8,153	,000	3,236	11,533	,000	3,119	10,379	,000	2,806	8,484	,000
DZ (Genel)	,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		

DZ (Genel) ile DL arasındaki (Model 1) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=110,052; p=,000<,05). DL ile DZ (Genel) değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,271). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi ile DL'si arasında etkileşim vardır (β=,523).

DL ile ÖVDV arasındaki (Model 2) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=16,214; p=,000<,05). ÖVDV düzeyi ile DL değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,049). Yöneticinin DL'si öğretmenlerin ÖVDV düzeyini artırmaktadır (β=,229).

DZ (Genel) ile ÖVDV arasındaki (Model 3) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=17,190; p=,000<,05). ÖVDV düzeyi ile DZ (Genel) değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,052). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi öğretmenlerin ÖVDD düzeyini artırmaktadır (β=,235).

DZ (Genel), DL ile ÖVDV arasındaki (Model 4) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=11,136; p=,000<,05). ÖVDV düzeyi ile DZ (Genel) ve DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,065). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyinin çalışanların ÖVDV'si üzerine etkisi (Model 3; p<,05) modele DL eklendiğinde azalmaktadır (β=,159). Sobel testi sonucu (z=3,13, p≤,05) anlamlıdır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ (Genel) ÖVDV'yi hem DL üzerinden hem direkt etkilemektedir. DL'nin DZ (Genel) ve ÖVDV arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 24: Duygusal Zekanın ÖVDN Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	DL			ÖVDN			ÖVDN			ÖVDN		
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	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 (Genel)	,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		

DZ (Genel) ile DL arasındaki (Model 1) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=110,052; p=,000<,05). DL ile DZ (Genel) değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,271). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi ile DL'si arasında etkileşim vardır (β=,523).

DL ile ÖVDN arasındaki (Model 2) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=16,459; p=,000<,05). ÖVDN düzeyi ile DL değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,050). Yöneticinin DL'si öğretmenlerin ÖVDN düzeyini artırmaktadır (β=,231).

DZ (Genel) ile ÖVDN arasındaki (Model 3) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=43,305; p=,000<,05). ÖVDN düzeyi ile DZ (Genel) değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,126). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi öğretmenlerin ÖVDN düzeyini artırmaktadır (β=,359).

DZ (Genel), DL ile ÖVDN arasındaki (Model 4) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=22,072; p=,000<,05). ÖVDN düzeyi ile DZ (Genel) ve DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,125). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyinin çalışanların ÖVDN'si üzerine etkisi (Model 3; p<,05) modele DL eklendiğinde azalmaktadır (β=,328). Sobel testi sonucu (z=3,62, p≤,05) anlamlıdır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ (Genel) ÖVDN'yi hem DL üzerinden hem direkt etkilemektedir. DL'nin DZ (Genel) ve ÖVDN arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 25: Duygusal Zekanın ÖVDC Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	DL			ÖVDC			ÖVDC			ÖVDC		
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	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 (Genel)	,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		

DZ (Genel) ile DL arasındaki (Model 1) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=110,052; p=,000<,05). DL ile DZ (Genel) değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,271). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi ile DL'si arasında etkileşim vardır (β=,523).

DL ile ÖVDC arasındaki (Model 2) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=52,631; p=,000<,05). ÖVDC düzeyi ile DL değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,149). Yöneticinin DL'si öğretmenlerin ÖVDC düzeyini artırmaktadır (β=,390).

DZ (Genel) ile ÖVDC arasındaki (Model 3) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=60,756; p=,000<,05). ÖVDC düzeyi ile DZ (Genel) değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,169). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi öğretmenlerin ÖVDC düzeyini artırmaktadır (β=,414).

DZ (Genel), DL ile ÖVDC arasındaki (Model 4) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=39,570; p=,000<,05). ÖVDC düzeyi ile DZ (Genel) ve DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,208). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyinin çalışanların ÖVDC'si üzerine etkisi (Model 3; p<,05) modele DL eklendiğinde azalmaktadır (β=,290). Sobel testi sonucu (z=6,01, p≤,05) anlamlıdır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ (Genel) ÖVDC'yi hem DL üzerinden hem direkt etkilemektedir. DL'nin DZ (Genel) ve ÖVDC arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 26: Duygusal Zekanın ÖVDSE Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	DL			ÖVDSE			ÖVDSE			ÖVDSE		
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	B	t	p	B	t	p	B	t	P	B	t	P
Sabit	1,770	8,153	,000	2,938	10,177	,000	2,642	8,623	,000	2,336	6,925	,000
DZ (Genel)	,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		

DZ (Genel) ile DL arasındaki (Model 1) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=110,052; p=,000<,05). DL ile DZ (Genel) değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,271). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi ile DL'si arasında etkileşim vardır (β=,523).

DL ile ÖVDSE arasındaki (Model 2) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=19,541; p=,000<,05). ÖVDSE düzeyi ile DL değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,059). Yöneticinin DL'si öğretmenlerin ÖVDSE düzeyini artırmaktadır (β=,250).

DZ (Genel) ile ÖVDSE arasındaki (Model 3) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=26,347; p=,000<,05). ÖVDSE düzeyi ile DZ (Genel) değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,079). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi öğretmenlerin ÖVDSE düzeyini artırmaktadır (β=,287).

DZ (Genel), DL ile ÖVDSE arasındaki (Model 4) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=15,548; p=,000<,05). ÖVDSE düzeyi ile DZ (Genel) ve DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,090). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyinin çalışanların ÖVDSE'si üzerine etkisi (Model 3; p<,05) modele DL eklendiğinde azalmaktadır (β=,215). Sobel testi sonucu (z=3,30, p≤,05) anlamlıdır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ (Genel) ÖVDSE'yi hem DL üzerinden hem direkt etkilemektedir. DL'nin DZ (Genel) ve ÖVDSE arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 27: Duygusal Zekanın ÖVD (Genel) Üzerine Etkisinde Dönüşümcü Liderliğin Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

	DL			ÖVD (Genel)			ÖVD (Genel)			ÖVD (Genel)		
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
Bağımsız Değişken	B	T	p	B	t	p	B	t	P	B	t	P
Sabit	1,770	8,153	,000	3,187	18,971	,000	2,947	16,720	,000	2,651	13,852	,000
DZ (Genel)	,523	10,491	,000				,429	8,129	,000	,315	5,190	,000
DL				,383	7,096	,000				,218	3,600	,000
F	110,052			50,353			66,089			40,874		
Model (p)	,000			,000			,000			,000		
R <sup>2</sup>	,271			,144			,181			,213		

DZ (Genel) ile DL arasındaki (Model 1) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=110,052$ ;  $p=,000<,05$ ). DL ile DZ (Genel) değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,271$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi ile DL'si arasında etkileşim vardır ( $\beta=,523$ ).

DL ile ÖVD (Genel) arasındaki (Model 2) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=50,353$ ;  $p=,000<,05$ ). 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 artırmaktadır ( $\beta=,383$ ).

DZ (Genel) ile ÖVD (Genel) arasındaki (Model 3) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=66,089$ ;  $p=,000<,05$ ). ÖVD (Genel) düzeyi ile DZ (Genel) değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,181$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi öğretmenlerin ÖVD (Genel) düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,429$ ).

DZ (Genel), DL ile ÖVD (Genel) arasındaki (Model 4) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=40,874$ ;  $p=,000<,05$ ). ÖVD (Genel) düzeyi ile DZ (Genel) ve DL değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,213$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyinin çalışanların ÖVD (Genel)'si üzerine etkisi (Model 3;  $p<,05$ ) modele DL eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta=,315$ ). Sobel testi sonucu ( $z=6,72$ ,  $p\leq,05$ ) anlamlıdır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ (Genel) ÖVD (Genel)'yi hem DL üzerinden hem direkt etkilemektedir. DL'nin DZ (Genel) ve ÖVD (Genel) arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**H7: Yöneticinin duygusal zekasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutunun aracılık rolü vardır.**

**Tablo 28: Duygusal Zekanın ÖVDD Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	ELKÖ			ÖVDD			ÖVDD			ÖVDD		
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
	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 (Genel)	,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		

DZ (Genel) ile ELKÖ arasındaki (Model 1) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=8,435; p=,004<,05). ELKÖ ile DZ (Genel) değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,025). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi ile ELKÖ'sü arasında etkileşim vardır (β=,167).

ELKÖ ile ÖVDD arasındaki (Model 2) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=74,356; p=,000<,05). ÖVDD düzeyi ile ELKÖ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,200). Yöneticinin ELKÖ'sü öğretmenlerin ÖVDD düzeyini artırmaktadır (β=,450).

DZ (Genel) ile ÖVDD arasındaki (Model 3) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=9,093; p=,003<,05). ÖVDD düzeyi ile DZ (Genel) değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,027). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi öğretmenlerin ÖVDD düzeyini artırmaktadır (β=,173).

DZ (Genel), ELKÖ ile ÖVDD arasındaki (Model 4) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=39,359; p=,000<,05). ÖVDD düzeyi ile DZ (Genel) ve ELKÖ değişkenleri arasındaki ilişkinin

(açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,207$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyinin çalışanların ÖVDD'si üzerine etkisi (Model 3;  $p<,05$ ) modele ELKÖ eklendiğinde ortadan kalkmaktadır ( $p=,056>,05$ ). Sobel testi sonucu ( $z=2,13$ ,  $p\leq,05$ ) anlamlıdır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ (Genel) ÖVDD'yi DL üzerinden etkilemektedir. DL'nin DZ (Genel) ve ÖVDD arasında tam aracı değişken olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 29: Duygusal Zekanın ÖVDV Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	ELKÖ			ÖVDV			ÖVDV			ÖVDV		
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	B	T	p	B	t	p	B	t	P	B	t	P
Sabit	3,329	10,709	,000	3,727	15,419	,000	3,119	10,379	,000	2,741	7,772	,000
DZ (Genel)	,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		

DZ (Genel) ile ELKÖ arasındaki (Model 1) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=8,435$ ;  $p=,004<,05$ ). ELKÖ ile DZ (Genel) değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,025$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi ile ELKÖ'sü arasında etkileşim vardır ( $\beta=,167$ ).

ELKÖ ile ÖVDV arasındaki (Model 2) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=6,930$ ;  $p=,009<,05$ ). ÖVDV düzeyi ile ELKÖ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,020$ ). Yöneticinin ELKÖ'sü öğretmenlerin ÖVDV düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,152$ ).

DZ (Genel) ile ÖVDV arasındaki (Model 3) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=17,190$ ;  $p=,000<,05$ ). ÖVDV düzeyi ile DZ (Genel) değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,052$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi öğretmenlerin ÖVDV düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,235$ ).

DZ (Genel), ELKÖ ile ÖVDV arasındaki (Model 4) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=39,359$ ;  $p=,000<,05$ ). ÖVDV düzeyi ile DZ (Genel) ve ELKÖ değişkenleri arasındaki ilişkinin



(açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,062$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyinin çalışanların ÖVDV'si üzerine etkisi (Model 3;  $p<,05$ ) modele ELKÖ eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta=,216$ ). Sobel testi sonucu ( $z=2,02$ ,  $p\leq,05$ ) anlamlıdır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ (Genel) ÖVDV'yi hem DL üzerinden hem direkt etkilemektedir. ELKÖ'nün DZ (Genel) ve ÖVDV arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 30: Duyusal Zekanın ÖVDN Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	ELKÖ			ÖVDN			ÖVDN			ÖVDN		
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	B	t	P	B	t	p	B	t	P	B	t	P
Sabit	3,329	10,709	,000	3,966	19,337	,000	3,001	12,192	,000	2,651	9,194	,000
DZ (Genel)	,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		

DZ (Genel) ile ELKÖ arasındaki (Model 1) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=8,435$ ;  $p=,004<,05$ ). ELKÖ ile DZ (Genel) değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,025$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi ile ELKÖ'sü arasında etkileşim vardır ( $\beta=,167$ ).

ELKÖ ile ÖVDN arasındaki (Model 2) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=10,093$ ;  $p=,002<,05$ ). ÖVDN düzeyi ile ELKÖ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,030$ ). Yöneticinin ELKÖ'sü öğretmenlerin ÖVDN düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,182$ ).

DZ (Genel) ile ÖVDN arasındaki (Model 3) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=43,305$ ;  $p=,000<,05$ ). ÖVDN düzeyi ile DZ (Genel) değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,126$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi öğretmenlerin ÖVDN düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,359$ ).

DZ (Genel), ELKÖ ile ÖVDN arasındaki (Model 4) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=24,599$ ;  $p=,000<,05$ ). ÖVDN düzeyi ile DZ (Genel) ve ELKÖ değişkenleri arasındaki ilişkinin

(açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,138$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyinin çalışanların ÖVDN'si üzerine etkisi (Model 3;  $p<,05$ ) modele ELKÖ eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta=,338$ ). Sobel testi sonucu ( $z=2,12$ ,  $p\leq,05$ ) anlamlıdır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ (Genel) ÖVDN'yi hem DL üzerinden hem direkt etkilemektedir. ELKÖ'nün DZ (Genel) ve ÖVDN arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 31: Duygusal Zekanın ÖVDC Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	ELKÖ Model 1			ÖVDC Model 2			ÖVDC Model 3			ÖVDC Model 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 (Genel)	,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		

DZ (Genel) ile ELKÖ arasındaki (Model 1) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=8,435$ ;  $p=,004<,05$ ). ELKÖ ile DZ (Genel) değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,025$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi ile ELKÖ'sü arasında etkileşim vardır ( $\beta=,167$ ).

ELKÖ ile ÖVDC arasındaki (Model 2) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=9,223$ ;  $p=,003<,05$ ). ÖVDC düzeyi ile ELKÖ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,025$ ). Yöneticinin ELKÖ'sü öğretmenlerin ÖVDC düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,175$ ).

DZ (Genel) ile ÖVDC arasındaki (Model 3) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=60,756$ ;  $p=,000<,05$ ). ÖVDC düzeyi ile DZ (Genel) değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,169$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi öğretmenlerin ÖVDC düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,414$ ).

DZ (Genel), ELKÖ ile ÖVDC arasındaki (Model 4) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=32,739$ ;  $p=,000<,05$ ). ÖVDC düzeyi ile DZ (Genel) ve ELKÖ değişkenleri arasındaki ilişkinin

(açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,178$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyinin çalışanların ÖVDC'si üzerine etkisi (Model 3;  $p<,05$ ) modele ELKÖ eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta=,396$ ). Sobel testi sonucu ( $z=2,08$ ,  $p\leq,05$ ) anlamlıdır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ (Genel) ÖVDC'yi hem DL üzerinden hem direkt etkilemektedir. ELKÖ'nün DZ (Genel) ve ÖVDC arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 32: Duygusal Zekanın ÖVDSE Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

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

DZ (Genel) ile ELKÖ arasındaki (Model 1) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=8,435$ ;  $p=,004<,05$ ). ELKÖ ile DZ (Genel) değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,025$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi ile ELKÖ'sü arasında etkileşim vardır ( $\beta=,167$ ).

ELKÖ ile ÖVDSE arasındaki (Model 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 (Genel) ile ÖVDSE arasındaki (Model 3) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=26,347$ ;  $p=,000<,05$ ). ÖVDSE düzeyi ile DZ (Genel) değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir ( $R^2=,079$ ). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi öğretmenlerin ÖVDSE düzeyini artırmaktadır ( $\beta=,287$ ).

Regresyon analizi sonuçlarına göre ELKÖ ile ÖVDSE arasında anlamlı bir ilişki olmadığından, ELKÖ'nün aracılık etkisinden söz edilemeyeceği tespit edilmiştir.

**Tablo 33: Duygusal Zekanın ÖVD (Genel) Üzerine Etkisinde ELKÖ'nün Aracılık Rolüne İlişkin Hiyerarşik Regresyon Analizi**

Bağımsız Değişken	ELKÖ			ÖVD (Genel)			ÖVD (Genel)			ÖVD (Genel)		
	Model 1			Model 2			Model 3			Model 4		
	$\beta$	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 (Genel)	,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		

DZ (Genel) ile ELKÖ arasındaki (Model 1) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=8,435; p=,004<,05). ELKÖ ile DZ (Genel) değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,025). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi ile ELKÖ'sü arasında etkileşim vardır ( $\beta$ =,167).

ELKÖ ile ÖVD (Genel) arasındaki (Model 2) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=25,586; p=,000<,05). ÖVD (Genel) düzeyi ile ELKÖ değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,077). Yöneticinin ELKÖ'sü öğretmenlerin ÖVD (Genel) düzeyini artırmaktadır ( $\beta$ =,283).

DZ (Genel) ile ÖVD (Genel) arasındaki (Model 3) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=66,089; p=,000<,05). ÖVD (Genel) düzeyi ile DZ (Genel) değişkeni arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,181). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyi öğretmenlerin ÖVD (Genel) düzeyini artırmaktadır ( $\beta$ =,429).

DZ (Genel), ELKÖ ile ÖVD (Genel) arasındaki (Model 4) ilişkiyi belirlemek için gerçekleştirilen regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=43,640; p=,000<,05). ÖVD (Genel) düzeyi ile DZ (Genel) ve ELKÖ değişkenleri arasındaki ilişkinin (açıklayıcılık gücünün) çok zayıf olduğu tespit edilmiştir (R<sup>2</sup>=,225). Yöneticinin DZ (Genel) düzeyinin çalışanların ÖVD (Genel)'si üzerine etkisi (Model 3; p<,05) modele ELKÖ eklendiğinde azalmaktadır ( $\beta$ =,393). Sobel testi sonucu (z=2,09, p<,05) anlamlıdır.

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre DZ (Genel) ÖVD (Genel)'yi hem ELKÖ üzerinden hem direkt etkilemektedir. ELKÖ'nün DZ (Genel) ve ÖVD (Genel) arasında kısmi aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.1.6.3. Araştırma Bulgularının Yorumlanması

Araştırma bulguları kapsamında değişkenler arasındaki ilişkiler Tablo 34’te özet olarak sunulmuştur. Korelasyon ve regresyon analizleri sonucunda H3e “hipotezi reddedilmiş, diğer hipotezler ise kabul/kısmen kabul edilmiştir.

**Tablo 34: Hipotez Testlerinin Sonuçları**

No	Hipotez	Durum
<b>H1</b>	<b>Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.</b>	<b>KABUL</b>
<b>H1a</b>	Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H1b</b>	Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H1c</b>	Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H1d</b>	Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H1e</b>	Yöneticinin duygusal zekası ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2</b>	<b>Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.</b>	<b>KABUL</b>
<b>H2a</b>	Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2b</b>	Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2c</b>	Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2d</b>	Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H2e</b>	Dönüşümcü liderlik tarzı ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>

**Tablo 34 (devamı): Hipotez Testlerinin Sonuçları**

<b>H3</b>	<b>Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.</b>	<b>KABUL</b>
<b>H3a</b>	Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkamlik boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H3b</b>	Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının vicdanlılık boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H3c</b>	Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının nezaket boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H3d</b>	Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının centilmenlik boyutu arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır.	<b>KABUL</b>
<b>H3e</b>	Etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu ile çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışının sivil erdem boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.	<b>RED</b>
<b>H4</b>	<b>Yöneticinin duygusal zekası ile dönüşümcü liderlik tarzı arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.</b>	<b>KABUL</b>
<b>H5</b>	<b>Yöneticinin duygusal zekası ile etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır.</b>	<b>KABUL</b>
<b>H6</b>	<b>Yöneticinin duygusal zekasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde dönüşümcü liderlik tarzının aracılık rolü vardır.</b>	<b>KABUL</b> (ÖVDD ile tam aracılık; ÖVD (Genel), ÖVDV, ÖVDN, ÖVDC ve ÖVDSE kısmi aracılık rolü vardır.)
<b>H7</b>	<b>Yöneticinin duygusal zekasının çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilişkisinde etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutunun aracılık rolü vardır.</b>	<b>KISMEN KABUL</b> (ÖVDD tam aracılık; ÖVD (Genel), ÖVDV, ÖVDN ve ÖVDC kısmi aracılık rolü vardır. ÖVDSE aracılık rolü yoktur.)

## SONUÇ VE ÖNERİLER

ÖVD olarak kavramsallaştırılan, biçimsel rol tanımı ve resmi ödül sistemi içinde doğrudan yer almayan, fakat örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesine katkı yapan (Organ, 1988) davranışlar örgütsel başarının sağlanmasında ve sürdürülmesinde önem arz etmektedir. Değişim ve rekabetin çok yoğun olduğu, sürekli insanlarla iletişim içinde bulunulan ve yönetici-öğretmen, öğretmen-öğretmen ve öğretmen-öğrenci ilişkilerinin hizmetin kalitesi ve sürekliliği açısından gerekli olan eğitim sektöründe bu tür davranışlar özellikle önem kazanmaktadır.

Çalışanların birbiri ile ve liderleri ile olan ilişkileri sosyal alışveriş kuramı ve karşılıklılık normu çerçevesinde ele alındığında, biçimsel rol davranışlarının dışındaki davranışların da karşılıklılık ilkesi kapsamında ödül ve maliyetler açısından açıklanabileceği değerlendirilmekte olup, her zaman maddi ödülün belirleyici olmadığı, hayatın bütününe bir alışveriş ilişkisi içinde ele alındığı sosyal alışveriş kuramı kapsamında (Ritzer, 2011), yöneticinin DZ'si ve LT'sinin, sosyal alışveriş ilişkileri kapsamındaki ÖVD'nin incelenmesinde temel teşkil edebileceği ve DZ ile LT'nin bu kapsamda ÖVD'nin öncülleri olarak ÖVD ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir. DZ düzeyi yüksek olan yöneticinin, düşük DZ düzeyine sahip yöneticiye göre çalışanların vatandaşlık davranışlarını daha fazla sergilemeleri için katkı sağlayacağı beklenmektedir. Liderlik davranışları açısından, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışlarının ÖVD'nin açıklanmasında önemli rol oynayacağı düşünülmekte olup, çalışanların algıladığı DL ve ELKÖ liderlik davranışlarının, işi için zorunlu olan sorumlulukları yerine getirmenin yanı sıra, örgütün başarısı için gereken ve iş tanımı dışında kalan ekstra çabayı göstermek konusunda çalışanları motive etmesi beklenmektedir.

Bu çalışmada elde edilen veriler kapsamında; öğretmenlerin okul müdürlerinin DZ düzeyi ile ilgili algısının ortalamasının 4,006 puan ile yüksek olduğu görülmektedir. Yine öğretmenlerin okul müdürlerinin uyguladıkları liderlik tarzı kapsamında etkileşimci liderlik tarzının koşullu ödüllendirme boyutuna ilişkin algılarının ortalamasının 4,226 puan ile çok yüksek ve dönüşümcü liderlik tarzı ortalamasının 4,033 puan ile yüksek olduğu görülmektedir.

Çalışanların sergiledikleri ÖVD ile ilgili veriler incelendiğinde, nezaket boyutunun diğer ÖVD boyutlarına nazaran daha yüksek (ortalama puan 4,484) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, çalışanların yapacağı işlem veya aldığı kararlardan etkilenecek olan paydaşlarını bilgilendirme davranışlarını sergileme konusunda daha yüksek bir eğilimi olduğu ifade edilebilir. Bununla birlikte, öğretmenlerin örgütü etkileyen olaylarla ilgili sorumluluk hissetmeleri, alınan kararlara ve toplantılara sorumluluk duygusu içinde gönüllü bir şekilde katılmaları ile ilgili sivil erdem boyutu kapsamındaki davranışların diğer boyutlara nazaran daha düşük (ortalama puan 4,204) olduğu tespit edilmiştir. Sivil erdem boyutundaki ÖVD sergileme eğiliminin düşük olması, öğretmenlerin kurumsal kararlara katılımı ve kararları benimsemesi konusunda diğer boyutlardaki davranışlara göre daha zayıf olduğunu göstermekte olup, bu durum öğretmenlerin örgütün amaçlarını ve çıkarlarını benimsemesi, önemsemesi, örgütü etkileyen değişimlere ayak uydurması gibi kritik konularda zaafiyete sebep olacağından örgütün başarısına zarar verebileceği şeklinde yorumlanabilir.

Araştırmada değişkenler arası ilişkilerin incelenmesi kapsamında ÖVD bağımlı değişken olarak ele alınmış olup, temel amaç; ÖVD'nin öncülleri olan DZ ve LT ile ilişkisi ve DZ'nin ÖVD ile ilişkisinde DL ve ELKÖ'nün aracılık rolünün belirlenmesidir.

Yöneticinin DZ'si ile bütün ÖVD boyutları arasındaki ilişki ayrı ayrı incelenmiş olup; ÖVD (Genel) (zayıf düzeyde ilişki,  $r=,429$ ) ve tüm boyutları ile anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak yöneticinin DZ'si ile çalışanların ÖVD'sinin bütünsel olarak anlamlı ve pozitif ilişkili olduğu, ayrıca tüm boyutları ile arasında en yüksek centilmenlik boyutu (zayıf düzeyde ilişki,  $r=,414$ ) ile olmak üzere anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu çalışma kapsamında bağımlı değişken olan öğretmenlerin ÖVD sergilemeleri ile bağımsız değişkenlerden yöneticinin DZ'sinin; Antony (2013), Özyer ve Alıcı (2015), Bağcı (2014), Özasan (2012), Korkmaz ve Arpacı (2009)'nın bulgularına benzer şekilde anlamlı ve pozitif (zayıf düzeyde ilişki,  $r=,429$ ) ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

DL ile öğretmenlerin ÖVD sergilemeleri arasındaki ilişki incelendiğinde; DL ile öğretmenlerin ÖVD'si arasında bütünsel olarak anlamlı ve pozitif (zayıf düzeyde ilişki,  $r=,383$ ) bir ilişki olduğu, ÖVD'nin boyutları ile ilişkisine ayrı ayrı bakıldığında



ise, en yüksek centilmenlik boyutu (zayıf düzeyde ilişki,  $r=,390$ ) ile olmak üzere tüm boyutları ile anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin ÖVD sergilemeleri ile bağımsız değişkenlerden DL'nin; Özcan (2012), Podsakoff vd. (1990) ve Oğuz (2011)'in bulgularına benzer şekilde anlamlı ve pozitif (zayıf düzeyde ilişki,  $r=,383$ ) ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

ELKÖ ile öğretmenlerin ÖVD sergilemeleri arasındaki ilişki incelendiğinde; ELKÖ ile öğretmenlerin ÖVD'si arasında bütünsel olarak anlamlı ve pozitif (zayıf düzeyde ilişki,  $r=,283$ ) bir ilişki olduğu, sivil erdem boyutu ile arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ve en yüksek diğerkamlik boyutu (zayıf düzeyde ilişki,  $r=,450$ ) ile olmak üzere diğer boyutlarının tümüyle anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Öğretmenlerin ÖVD sergilemeleri ile bağımsız değişkenlerden ELKÖ'nün; Morçin ve Morçin (2013), Podsakoff vd. (1990) ve Oğuz (2011)'in bulgularına benzer şekilde anlamlı ve pozitif (zayıf düzeyde ilişki,  $r=,283$ ) ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkisinde aracılık rolünün incelenmesi kapsamında, bağımsız değişkenlerin birbiriyle anlamlı ilişkisi olması gerektiğinden (Baron ve Kenny, 1986), bu çalışma kapsamındaki bağımsız değişkenler olan yöneticinin DZ'si, DL ve ELKÖ arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Yöneticinin DZ'si ile DL arasında anlamlı ve pozitif orta düzeyde ( $r=,523$ ) ilişki bulunurken, ELKÖ arasında anlamlı ve pozitif çok zayıf düzeyde ( $r=,167$ ) ilişki olduğu bulunmuştur. Yöneticinin DZ'si ile DL arasında Çakar ve Arbak (2003) ile Taşkiran ve Köse (2016)'nın bulgularına benzer şekilde anlamlı ve pozitif orta düzeyde ilişki ( $r=,523$ ) olduğu, ELKÖ arasında Taşkiran ve Köse (2016)'nın bulgularına benzer şekilde anlamlı ve pozitif çok zayıf düzeyde ilişki ( $r=,167$ ) olduğu tespit edilmiştir.

Daha önce yapılan çalışmalarda yöneticinin LT'sinin çalışanların ÖVD'sine etkisinde yöneticinin DZ'sinin aracılık etkisi araştırılmış olup; Modassir ve Singh (2008) tarafından yapılan araştırmada böyle bir aracılık etkisinin bulunmadığı, Irshad ve Hashmi (2014) tarafından yapılan araştırmada ise DZ'nin DL ile ÖVD arasındaki ilişkide aracılık etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu çalışmada ise, liderlik davranışlarına da kaynaklık eden yöneticinin DZ'sinin çalışanların ÖVD'sine etkisinde yöneticinin LT'sinin aracılık rolü araştırılmıştır. 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 LT'sinin aracılık rolünün olabileceği teorik olarak beklenen bir durumdur. Ancak, literatürde yöneticinin DZ'si ile çalışanların ÖVD'si arasındaki ilişkide yöneticinin LT'sinin aracılık rolünün araştırıldığı bir çalışma tespit edilememiştir. Bu çalışma kapsamında DZ ile ÖVD ilişkisinde LT'nin aracılık rolüne ilişkin elde edilen sonuçlar ile literatüre katkı sağlanmış olup;

- a. DL ve ELKÖ'nün; DZ ile ÖVD'nin diğerkamlik boyutu arasındaki ilişkide tam aracılık rolünün olduğu,
- b. DL'nin; DZ ile ÖVD (Genel), nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdem boyutları arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu,
- c. ELKÖ'nün; DZ ile ÖVD (Genel), nezaket, vicdanlılık ve centilmenlik boyutları arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolünün olduğu ve sivil erdem boyutu ile arasındaki ilişkide aracılık rolünün bulunmadığı,
- ç. 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  $,225$  arası değerler) olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

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 kapsamında çalışanlara ilham verme, ideal bir model sunma, entellektüel uyarım ve bireysel destek sağlama, ödül-performans ilişkisini doğru kurgulama, ödüllendirme vb. liderlik davranışları kapsamında bu katkısını artıracığı görülmektedir. Yöneticiler, DL ve ELKÖ'nün, DZ'nin çalışanların ÖVD sergilemesine etkisini artıracığını bilerek hareket etmeleri halinde çalışanların daha fazla ÖVD sergilemesini sağlayabilecektir.

Sonuç olarak, öğretmenler üzerinde yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre;

a. DZ ile ÖVD (Genel) ve tüm boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişki, DL ile ÖVD (Genel) ve tüm boyutları arasında anlamlı ve pozitif ilişki, ELKÖ ile ÖVDSE hariç ÖVD (Genel) ve dört boyutu arasında anlamlı ve pozitif ilişki, DZ ile ÖVDD arasındaki ilişkide DL ve ELKÖ'nün tam aracılık rolü, DZ ile ÖVD (Genel), ÖVDV, ÖVDN, ÖVDC ve ÖVDSE arasındaki ilişkide DL'nin kısmi aracılık rolü, DZ ile ÖVD (Genel), ÖVDV, ÖVDN ve ÖVDC arasındaki ilişkide ELKÖ'nün kısmi aracılık rolünün bulunduğu tespit edilmiş,

b. ELKÖ ile ÖVDSE arasında anlamlı bir ilişki olduğuna ilişkin hipotez reddedilmiş, diğer hipotezler kabul edilmiş,

c. Bu kapsamda, öğretmenlerin ÖVD sergilemesi ile yöneticinin DZ'si ve uyguladığı LT arasında anlamlı ilişki olduğu belirlenmiş, ayrıca öğretmenlerin ÖVD sergilemesi ile yöneticinin DZ'si arasındaki ilişkide yöneticinin uyguladığı DL ile ELKÖ'nün aracılık rolünün bulunduğu ortaya konulmuştur.

Uygulayıcılar açısından; yöneticinin DZ'si ile çalışanların ÖVD'si ilişkisinin bilinmesi sayesinde, hem yöneticilerin uygulanan testlerle DZ'si yüksek bireylerden seçilmesi hem de mevcut yöneticilerin DZ düzeylerini geliştirmeye yönelik uygulamalar ile ÖVD'nin artırılması, LT'nin ÖVD ile ilişkisinin bilinmesi sayesinde ise, örgütlerde yöneticilere ne tarz liderlik uygulamalarına ağırlık vermeleri konusunda katkı sağlanacağı değerlendirilmektedir. Yöneticiler, sahip oldukları DZ düzeyi ile çalışanların ÖVD'si ilişkisinde LT'nin aracılık rolünü bilirse, etkili liderlik tarzını uygulayabilirler. Bundan sonraki araştırmalarda;

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

b. 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 olmadığınin nitel bir çalışma ile incelenmesinin,

c. ÖVD'nin öncülleri olan DZ ve LT ile ilişkisi kapsamında; çalışanın DZ'si ve yöneticinin LT'sinin çalışanın ÖVD'si ile ilişkisi ve bu ilişki çerçevesinde, çalışanın sahip olduğu DZ ile çalışanın ÖVD'si arasındaki ilişkide yöneticinin LT'sinin aracılık etkisinin olup olmadığının incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.



## KAYNAKÇA

- Acar, A.Z. (2006). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Kavramsal Gelişimi ile Kişisel ve Örgütsel Etkileri”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 7, No: 1, ss. 1-14.
- Adams, J.S. (1965). “Inequity in Social Exchange”, *Advances in Experimental Social Psychology*, No: 2, ss. 267-296.
- 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.
- Altuntaş, S. ve Baykal, Ü. (2010). “Örgütsel Vatandaşlık Düzeyi Ölçeğinin Hemşirelikte Geçerlik-Güvenilirliği”, *Anadolu Hemşirelik ve Sağlık Bilimleri Dergisi*, C: 13, No: 3, ss. 7-16.
- Anders, S. ve Einarsen, S. (1999). “The Importance of a Change-Centered Leadership Style in Four Organizational Cultures”, *Scandinavian Journal of Management*, No: 15, ss. 289-306.
- 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.
- Arteche, A., Premuzic, T.C., Furnham A. ve Crump, J. (2008). “The Relationship of Trait EI with Personality, IQ and Sex in a UK Sample of Employees”, *International Journal of Selection and Assessment*, C: 16, No: 4, ss. 421-426.
- 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.

Aslan, Ş. (2013). *Duygusal Zeka: Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik*, Eğitim Yayınevi, Konya.

Atalay, C. (2009). *Personel Güçlendirmeye Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi Ve Eczacıbaşı Topluluğu'nda Bir Araştırma*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi, Kütahya.

Austin, E.J., Saklofske, D.H., Huang, S.H.S. ve Mckenny, D. (2004). "Measurement of Trait Emotional Intelligence: Testing and Cross-Validating a Modified Version of Schutte et al.'s (1998) Measure", *Personality and Individual Differences*, C: 36, No: 3, ss. 555-562.

Avcı, A. (2015). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal Gelişimi ve Eğitim Örgütleri Açısından Etkileri”, *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, C:12, No: 24, ss. 11-26.

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.

Aytaç, M. ve Öngen, B. (2012). “Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, *İstatistikçiler Dergisi*, No: 5, ss. 14-22.

Bachrach, P. ve Baratz, M. (1970). *Power and Powerty: Theory and Practice*, Oxford Univercity Press, London.

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 Bussiness Research*, No: 51, ss. 145-155.

Barnard, C.I. (1938). *Functions of the Executive*, MA: Harvard University Press. Cambridge.

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.

Bar-On, R., Brown, J.M., Kirkcaldy, B.D. ve Thome, E.P. (2000). “Emotional Expression and Implications for Occupational Stress; An Application of the Emotional Quotient Inventory (EQ-i)”, *Personality and Individual Differences*, No: 28, ss. 1107-1118.

Bar-On, R. (2006). “The Bar-On Model of Emotional-Social Intelligence”, *Psicothema*, No: 18, ss. 35.

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 Managemet 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.

Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (2000). "MLQ 5X Scale Item Number & Content", (Çevrimiçi), <http://www.cls.binghampton.edu/mlq.html>, 18 Nisan 2015.

Bateman, T.S. ve Organ, D.W. (1983). "Job Satisfaction & Good Soldier: The Relationship Between Affect and Employee Citizenship", *Academy of Mnagement Journal*, C: 26, No: 4, ss. 587-595.

Bayram, N. (2010). *Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş*, Ekin Kitabevi, Bursa.

Begeç, S. (1999). *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Anabilimdalı, Gebze.

Berkovitz, L. (1970). "The Self, Selfishness and Altruism, Altruism and Helping Behavior", *New York Academic Press*, ss.143-154.

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,.

Blake, R.R. ve Mounon, J.S. (1982). "Theory and Research for Developing a Science of Leadership", *Journal of Applied Behavioural Science*, C: 18, No. 3, ss. 275-291.

Blakeley, G.L., Andrews, M.C. ve Fuller, J. (2003). "Are Chameleons Good Citizens? A Longitudinal Study of the Relationship Between Self-monitoring and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Business and Psychology*, C: 18, No. 2, ss. 131-144.

Blau, M.P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley&Sons, New York.



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.

Bolino, M.C. (1999). “Citizenship and Impression Management: Good Soldiers or Good Actors?”, *Academy of Management Review*, C: 24, No: 1, ss. 82-98.

Bolino, M.C., Turnley, W.H. ve Niehoff, B.P. (2004). “The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions about Organizational Citizenship Behavior”, *Human Resource Management Review*, No: 14, ss. 229-246.

Bolino, M.C. ve Turnley, W. H. (2005). “The Personal Costs of Citizenship Behavior: The Relationship Between Individual Initiative and Role Overload, Job Stress and Work-Family Conflicts”, *Journal of Applied Psychology*, C: 90, No: 4, ss. 740-748.

Bolino, M.C., Varela, J.A., Bande, B. ve Turnley, W.H. (2006). “The Impact of Impression-Management Tactics on Supervisor Ratings of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, C: 27, No: 3, ss. 281-297.

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.

Borman, W.C. ve Motowidlo, S.J. (1997). “Introduction: Organizational Citizenship Behavior and Contextual Performance”, *Human Performance*, No: 10, ss. 67-69.

Boyatzis, R.E. (2009). “Competencies as Behavioral Approach to Emotional Intelligence”, *Journal of Management Development*, C: 28, No: 9, ss. 749-770.

Brief, A.P. ve Motowidlo, S.J. (1986). “Pro-Social Organizational Behaviors”, *Academy of Management Review*, C: 11, No: 4, s. 710-725.

Brown, F.W., Bryant, S.E. ve Reilly, M.D. (2006). "Does Emotional Intelligence as Measured By the EQ Influence Transformational Leadership and/or Desirable Outcomes?", *Leadership and Organization development Journal*, C: 27, No: 5, ss. 330-351.

Bryne, B. M. (2001), *Structural equation modeling with AMOS*, Lawrence Erlbaum Associates, NJ.

Burns, J.M. (1978). *Leadership*, Harper and Row, New York.

Büyüköztürk, Ş. (2016). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi, Ankara.

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.

Cartwright, S. ve Cooper, C.L. (2008). *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*, Oxford Books, (Çevrimiçi), <https://www.google.com.tr/boks/>, 22 Mayıs 2015.

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.

Cobb, C.D. ve Maye, J.D. (2000). "Emotional Intelligence", *Educational Leadership*, C: 58, No: 3, ss. 14-19.

Codier, E. ve Odell, E. (2014). "Measured Emotional Intelligence Ability and Grade Point Average in Nursing Students, Nurse Education Today", C: 34, No: 4, ss. 608-612.

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.

Cooper, R.K. ve Sawaf, A. (1997). *Executive EQ: Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, The Berkley Publishing Group, New York.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M.S. (2005). "Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review", *Journal of Management*, NO: 31, ss. 874-902.

Coşkun, R., Altunışık, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Kitabevi, Sakarya.

Cote, S. ve Miners, T.H. (2006). "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence and Job Performance", *Administrative Science Quarterly*, No: 51, ss. 1-28.

Çağlar, İ. (2004). "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No: 2, ss. 91-108.

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.

Çarıkcı, İ., Kanten, S. ve Kanten, P. (2010). "Kişilik, Duygusal Zeka Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 11, ss. 41-65.

Çelik, M. ve Çıra, A. (2013). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Aşırı İş Yükünün Aracılık Rolü", *Ege Akademik Bakış*, C: 13, No: 1, ss. 11-20.

Çetin F., Şeşen H., Basım H.N., (2012). "Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, C: 13, No: 2, ss. 197-211.

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.

Davis, M. (1983). “Measuring Individual Differences in Emphaty: Evidence for a Multidimensional Approach”, *Journal of Personality and Social Psychology*, No: 44, ss. 3-13.

Day, A.L. ve Carroll, S.A. (2004). "Using an Ability-Based Measure of Emotional Intelligence to Predict Individual Performance, Group Performance and Group Citizenship Behaviours", *Personality and Individual Differences*, C: 36, No: 6, ss. 1443-1458.

Demir, C., Yılmaz, K. ve Çevirgen, A. (2010). “Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma”, *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, C: 2, No: 1, ss. 129-152.

Demir, H. ve Okan, T. (2008). “Etkileşimsel ve Dönüşümsel Liderlik: Bir Ölçek Geliştirme Denemesi”, *Yönetim*, No: 61, ss. 72-90.

Demirbilek, T. (2003). “Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 5, No: 1, ss. 22-37.

Demirci, M.K. (2008). *İşletmelerde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı*, Gazi Kitabevi, Ankara.

Deniz, M.E., Özer, E. ve Işık, E. (2013). “Duygusal Zeka Özelliği Ölçeği-Kısa Formu: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, *Eğitim ve Bilim*, C: 38, No: 169, ss. 407-419.

Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). “Kurumların Başarısında Duygusal Zekanın Rolü ve Önemi”, *Yönetim ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İİBF*, C: 14, No: 1, ss. 209-229.

Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). “Duygusal Zeka: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış”, *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C: 16, No: 1, ss. 231-252.

Drath, W.H. ve Palus, C.J. (1994). "Making common sense: Leadership as Meaning-Making in a Community of Practice", *Center for Creative Leadership*, Greensboro, NC.

Ehrhart, M.G. (2004). "Leadership and Procedural Justice Climate as Antecedents of Unit Level Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, No: 57, ss. 61-94.

Ehrhart, M.G., Bliese, P.D. ve Thomas, J.L. (2006). "Unit-level OCB and Unit Effectiveness: Examining the Incremental Effect of Helping Behavior", *Human Performance*, C: 19, No: 2, ss. 159-173.

Eren, E. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (6. Baskı)*, Beta Yayınları, İstanbul.

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.

Farh, J.L., Earley, P.C. ve Lin, S. (1997). "Impetus for Action: A Cultural Analysis of Justice and Extra-role Behavior in Chinese Society", *Administrative Science Quarterly*, No.42, ss. 421-444.

Farh, J.L., Zhong, C.B. ve Organ, D. W. (2004). "Organizational Citizenship Behavior in the People's Republic of China", *Organization Science*, C: 15, No. 2, ss. 241-253.

Fiedler, F.E. (1971). "Validation and Extension of the Contingency Model of Leadership Effectiveness: A Review of Empirical Findings", *Psychological Bulletin*, C: 76, No: 2, ss. 11.

Finkelstein, M. ve Penner, A.L. (2004). "Predicting Organizational Citizenship Behavior: Integrating the Functional and Role Identity Approaches", *Social Behavior and Personality*, C: 32, No: 4, ss. 383-398.

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, H. (1983). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*, Basic Books, New York.

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.

Goleman, D. (2000). *İşbaşında Duygusal Zeka*, Varlık Yayınları, İstanbul.

Goleman, D. (2003). *Duygusal Zeka: Neden IQ'dan Daha Önemlidir?*, 41. Basım, Varlık Yayınları, İstanbul.

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.

Gray, Je. ve Starke, F. (1977). *Organizational Behaviour Concepts and Applications*, Charles Merrill Pub.Co.

Gürbüz, S. (2006). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C: 3, No: 1, ss. 48-75.

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.

Hainmann, T., Scott, W. ve Connor, P. (1978). *Managing the Modern Organization*, Houghton-Mifflin Co.

Hemphill, J.K. Ve Coons, A.E. (1957). "Development of the Leader Behavior Description Questionnaire (R. M. Stodgill and A. E. Coons), *Leader Behavior: Its*

Description and Measurement.” Columbus, Ohio: *Bureau of Business Research*, Ohio State University, ss. 6-38.

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

Homans, G.C. (1958). "Social Behavior as Exchange", *American Journal of Sociology*, No: 63, ss. 597-606.

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.

Izhar, O. (2009). “Organizational Citizenship Behavior in Teaching: The Consequences for Teachers, Pupils and the School”, *International Journal of Educational Research*, No: 23, ss. 275-389.

İrmiş, A. ve Gök, E.E. (2008). “Az Gelişmiş Ülkelerde Fason Üretim ve Örgütsel Vatandaşlık Olgusu”, *Akademik İncelemeler*, C: 3, No: 1, ss. 194-221.

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

İşcan, F.Ö. (2006). “Dönüştürücü / Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, *Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C: 6, No: 11, ss. 160-177.

Jacobs, T. O. ve Jaques, E. (1990). “Military Executive Leadership. In K. E. Clark and M. B. Clark (Eds.), *Measures of Leadership*”, West Orange, New Jersey: *Leadership Library of America*, ss. 281-295.

Judge, T.A. ve Piccolo, R.F. (2004). "Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of Their Relative Validity", *Journal Of Applied Psychology*, No: 89, ss. 24-36.

Jung, H.S. ve Yoon, H.H. (2012). "The Effects of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors and Organizational Citizenship Behaviors Among Food and Beverage Employees in a Deluxe Hotel", *International Journal of Hospitality Management*, C: 31, No: 2, ss. 369-378.

Kalaycı, Ş. (2006). "SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri", Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Karaaslan, A., Özler, D.E. ve Kulaklıoğlu, A.S. (2009). "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, C: 11, No: 2, ss. 135-160.

Karacaoğlu, K. ve İnce, F. (2013). "Pozitif Örgütsel Davranışın Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkileri: Kayseri İlindeki İmalat sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 18, No: 1, ss. 181-202.

Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

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.

Kaygısız, E. (2013). "Özel Güvenlik Personelinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları", *3. Ulusal Özel Güvenlik Sempozyumu*, Gaziantep, ss. 71-88.

Keely, M. (1988). *A Social-Contract Theory of Organizations*, University of Notre Dame Press, Notre Dame, IN.

Keleş, Y. ve Pelit, E. (2009). "Otel İşletmesi İşgörenlerinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C: 5, No: 2, ss. 24-45.



Kılıç, R. (2015). “İşgörenlerin Duygusal Zekaları ile Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişkiye Yönelik Bir Araştırma”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, C: 13, No: 2, ss. 59-73.

Kidder, D.L. (2002). “The Influence of Gender on the Performance of Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, C: 28, No: 5, ss. 629-648.

Kidder, D.L. ve McLean Parks, J. (1993). “The good soldier: Who is (s)he? In D.P. Moore (Ed.)”, *Academy of Management Best Papers Proceedings*, ss. 363-367.

King, S. (1994). “What Is The Latest On Leadership?”, *Management Development Review*, C: 7, No: 6, ss. 7-9.

Kirkpatrick, S. ve Locke, E. (1991). “Leadership: Do Traits Matter?”, *Academy of Management Executive*, ss. 48-60.

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 ilişkin Faktörlerle İlişkisi Üzerine bir Araştırma”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 20, ss. 1-19.

Krebs, D.L. (1970). “Altruism-an Examination of the Concept and a Review of the Literature”, *Psychological Bulletin*, No: 73, ss. 258-302.

Kulaklıoğlu, A.S. (2009). “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bilgi Paylaşımı İlişkisi: Bir Uygulama”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.

Kwnates, C.T., Karam, C.M., Kuo, B.C.H. ve Towson, S. (2008). “Culture's Influence on the Perception of OCB as In-role or Extra-role”, *International Journal of Intercultural Relations*, C: 32, No: 3, ss. 229-243.

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. (1991). “Organizational Citizenship Behavior and Objective Productivity as Determinants of Managerial Evaluations of Salespersons' Performance”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, No: 50, ss. 123-150.

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.

Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. ve Ahearne, M. (1998). “Some Possible Antecedents And Consequences Of In Role And Extra-Role Salespersons Performance”, *Journal Of Marketing*, No: 62, ss. 87-88.

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.

Mann, R.D. (1959). “A Review of the Relationships Between Personality and performance in small Groups”, *Psychological Bulletin*, C: 56, No: 4, ss. 241-270.

Mavroveli, S., Petrides, K.V., Sangareau, Y. ve Furnham, A. (2009). “Exploring the Relationships Between Trait Emotional Intelligence to Objective Sosyo-Emotional Outcomes in Childhood”, *British Journal of Educational Psychology*, No: 9, ss. 259-272.

Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1990). “Emotional Intelligence”, *Imagination, Cognition and Personality*, C: 9, ss. 185-211.

Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1993). “The Intelligence of Emotional Intelligence”, *Intelligence, Cognition and Personality*, No: 17, ss. 433-442.

Mayer, J.D. ve Salovey, P. (1997). *What is Emotional Intelligence?*, Basic Books, New York.

Meydan, C.H. ve Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*, Detay Yayıncılık.

Mikolojczak, M. ve Limunet, O. (2008). “TEQ and the Cognitive Appraisal of Strssfull Events: An Exploratory Study”, *Personality and Individual Differences*, No: 44, ss. 144-153.

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.

Moorman, H.R. ve Blakeley, G.L. (1995). “Individualism-Collectivism as an Individual Difference Predictor of Organizational Citizenship Behavior”, *Journal of Organizational Behavior*, No: 16, ss. 127-142.

Morçin, S.E. ve Morçin, İ. (2013). “Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Adana’daki Seyahat Acenteleri Örneği”, *Süleymen 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.

Motowidlo, J.S. ve Van Scotter J.R. (1994). “Evidence That Task Performance Should be Distinguished from Contextual Performance”, *Human Resource Management Review*, C: 10, No: 1, ss. 115-126.

Mowday, R. (1978). “The Exercise of Upward Influence in Organizations”, *Administrative Science Quarterly*, C: 23, No: 1.

Naumann, S.E. ve Bennett, N. (2000). "A Case for Procedural Justice Climate: Development and Test of a Multilevel Model", *Academy of Management Journal*, C: 43, No: 5, ss. 881-889.

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., Ogunnaiké, 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. (1994). "Personality and Organizational Citizenship Behavior", *Journal of Management*, C: 20, No: 2, ss. 465-478.

Organ, D.W. ve Moorman, R.H. (1993). "Fairness and Organizational Citizenship Behavior: What are the Connections?", *Social Justice Research*, C: 6, No: 1, ss. 5-18.

Organ, D.W. ve Ryne, K. (1995). "A Meta-Analytic Review of Attitudinal and Dispositional Predictors of Organizational Citizenship Behavior", *Personnel Psychology*, No: 48, ss. 775-802.

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.

O'Reilly, C.A. ve Chatman, J.A. (1986). "Organizational Comitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", *Journal of Applied Psychology*, No: 71, ss. 492-499.

Owens, J. (1976). *The Uses of Leadership Theory, Management Organizations and Human Resources*, (H. Hicks ve J. Powell), McGraw Hill.

Örücü, E. ve İzci, Ç. (2015). "Otel Çalışanları Açısından Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık davranışı Üzerindeki Etkisi", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 45, ss. 31-47.

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.

Özdamar, K. (2002), *Paket Programlar İle İstatiksel Veri Analizi*, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

Özdemir, Y.A. ve Özdemir, A. (2007). "Duygusal Zeka ve Çatışma Yönetimi Stratejileri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversitede Çalışan Akademik ve İdari Personel Üzerine Uygulama", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No: 18, ss. 393-410.

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

Özdevecioğlu, M., Akın, M., Karaca, M. ve İştahlı, B. (2014). "Kötü Niyetli Yönetim Algılamasının Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisinde Duygusal Zekânın Rolü", *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C: 4, No: 1, ss. 1-18.

Özler, N.D.E. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.

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

Özyer, K. ve Alıcı, İ. (2015). “Duygusal 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 on Subordinate Performance and Satisfaction”, *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., MacKenzie, S.B. ve Hui, C. (1993). *Organizational Citizenship Behaviors and managerial Evaluations of Employee Performance: A Review and Sugestions for Future Research*, In *Research in Personel and Human Resources Management*, (Gerald R. Ferris and K.M. Rowland, Greenwich), JAI Press, ss. 1-40.

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., ve Bommer, W.H. (1996). “Transformational Leader Behaviors and Subtitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, No: 22, ss. 259-298.

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.

Podsakoff, N.P., Whiting, S.W., Podsakoff, P.M. ve Blume, B.D. (2009). “Individual and Organizational-level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, C: 94, No: 1, ss. 122-141.

Polat, S. ve Ceep, C. (2008). “Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven, Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Algıları”, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, No: 54, ss. 307-331.

Prati, L.M., Capehart, A.M., Karriker, J.H.(2009). “Affecting Organizational Identity: A Manager’s Influence”, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, ss. 4.

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 Wed: The Role of Consciousness Transformation in Compassion and Altruism”, *Journal of Management Studies*, C: 42, No: 2, ss. 915-932.

Richards, D. ve Engle, S. (1986). “After the Vision: Suggestions to Corporate Visionaries and Vision Champions”, (Çevrimiçi), [www.buseco.monash.edu/mgt/research/working-papers](http://www.buseco.monash.edu/mgt/research/working-papers), 24 Ekim 2015.

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

Roach, C.F. ve Behling, O. (1984). “Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership”, Pergamon Press, NY.

Robbins, S. (2005). *Organizational Behavior*, Upper Saddle River, Pearson Prentice Hall, New Jersey.

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.

Rousseau, D.M. ve Parks, J.M. (1992). "The Contracts of Individuals and Organizations", *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich.

Ryan, J. (2001). "Moral Reasoning As a Determinant of Organizational Citizenship Behaviors: A Study in the Public Accounting Profession", *Journal Of Bussiness Ethics*, No: 33, ss. 233-234.

Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Basım Yayım, Bursa.

Salovey, P. ve Mayer, J.D. (1990). "Emotional Intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, No: 9, ss. 185-211.

Schnake, M. (1991). "Organizational Citizenship A Review, Proposed Model and Research Agenda", *Human Relations*, C: 44, No: 7, ss. 735-759.

Schnake, M. ve Dumler, M.P. (1993). "The Relationship Between Traditional Leadership, Super Leadership and Organizational Citizenship Behavior", *Group and Organizational Management*, C: 18, No: 3, ss. 352-366.

Schnake, M.E. ve Dumler, M.P. (2003). "Levels of Measurement and Analysis Issues in Organizational Citizenship Behavior Research", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, C: 76, No: 3, ss. 283-301.

Scott, W., Terence, M. ve Birnbaum, P. (1981). *Organization Theory, A Structural and Behavioral Analysis*, Irwin.

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.

Schutte, N.S. ve Loi, N.M. (2014). "Connections Between Emotional Intelligence and Workplace Flourishin", *Personality and Individual Differences*, No: 66, ss. 134-139.



- Sezgin, F. (2005).” Örgütsel Vatandaşlık Davranışları: Kavramsal bir Çözümleme ve Okul Açısından Bazı Çıkarımlar”, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, C: 25, No: 1, ss. 317-339.
- Shore, L.M., Barksdale, K. ve Shore, T.H. (1995). “Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization”, *Academy of Management Journal*, C: 38, No: 6, ss. 1593-1615.
- Shriberg, A., Shriberg, D.L. ve Lloyd, C. (2002). *Practicing Leadership: Principles and Applications*, John Wiley&Sons Inc, New York.
- Simmons, R. (1978). *Managing Behavioral Process: Applications of Theory and Research*, AHM Publications Corporation Arlington Heights, Illionis.
- Smircich L. ve Morgon, G. (1982). “Leadership: The Management of Meaning”, *Journal of Applied Behavioral Science*, C: 18, No: 3, ss. 257-273.
- 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.
- Sobel, M. E. (1982). “A Symptotic Confidence Intervals for Indirect Effects in Structural Equation Models”, (S. Leinhardt, Sociological Methodology), *American Sociological Association*, Washington, DC: ss. 290-312.
- Stein, S.J. ve Book, H.E. (2003). *EQ Duygusal Zeka ve Başarının Sırrı*, Özgür Yayınları, İstanbul.
- Stogdill, R. M. (1950). “Leadership, Membership and Organization”, *Psychological Bulletin*, No: 47, ss. 1-14.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of the Literature*, Free Press, New York.
- Stoner, J.A.F. (1978). *Management*, Prentice Hall Inc, New Jersey.
- Sümbüloğlu, K. (1993). *Biyoistatistik*, Özdemir Yayıncılık, Ankara.

Sümer, N. (2000). “Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar”, *Türk Psikoloji Yazıları*, C: 3, No: 6, ss. 49-73.

Synder, N. ve Graves, M. (1994). *Leadership and Vision*, Business Horizons.

Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*,: John WileySons Inc., San Francisco.

Şenturan, Ş. (2014). *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.

Şimşek, M.Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Matbaacılık, Konya.

Tambe, S. ve Shanker, M. (2014). “A Study of Organizational Citizenship Behavior (OCB) and Its Dimensions: A Literature Review”, *Internationa Research Journal of Business and Management-IRJBM*, No: 1, ss. 67-73.

Tang, T. L.P. ve İbrahim, A.S. (1998). “Antecedents of Organizational Citizenship Behavior Revisited: Public Personnel in the United States and The Middle East”, *Public Personnel Management*, C: 27, No: 4, ss. 529-551.

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.

Turnipseed, D. ve Murkison, G. (1996). “Organization Citizenship Behavior: an Examination of The Influence of The Workplace”, *Leadership & Organization Development Journal*, C: 17, No: 2, ss. 42-47.

Usta, R. (2009). “İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin Aracılık Etkisi”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 34, ss. 241-263.

Ünsar, A.S. ve Dinçer, D. (2013). “Duygusal Zekanın İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi: Bir Alan Araştırması”, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, No: 7, ss. 55-66.

Van Dyne, L., Graham, W.J. ve Dienesch, M.R. (1994). “Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement and Validation”, *Academy of Management Journal*, C: 37, No: 4, ss. 765-802.

Van Dyne, L. Ve LePine, J.A. (1998). “Helping and Voice Extra-role Behavior: Evidence of Construct and Predictive Validity”, *Academy of Management Journal*, No: 41, ss. 108-119.

Van Scotter, J.R. ve Motowidlo, S.J. (1996). “Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Seperate Facets of Contextual Performance”, *Journal of Applied Psychology*, No: 81, ss. 525-531.

Van Scotter, J.R., Motowidlo, S.J. ve Cross, T.C. (2000). “Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards”, *Journal of Applied Psychology*, C: 85, No: 4, ss. 526-535.

Vey, M.A. ve Campbell, J.P. (2004). “In-Role or Extra-Role Organization al Citizenship Behavior: Which Are We Measuring?”, *Human Performance*, C: 17, No: 1, ss. 119-135.

Vigoda-Gadot, E. (2007). “Redrawing the Boundaries of OCB? An Empirical Examination of Compulsory Extra-role Behavior in the Workplace”, *Journal of Business and Psychology*, C: 21, No: 3, ss. 377-405.

Vural, D.E. (2010). “Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Duygusal Zekaları ile Problem Çözme Becerileri Arasındaki İlişki”, *Journal of New World Sciences Academy*, C: 5, No: 3, ss. 972-980.

Webb, C.A., Schwab, Z.J., Kipman, M., Weiner, M.R. ve Killgore, W.D.S. (2013). “Convergent and Divergent Validity of Integrative Versus Mixed Model Measures of Emotional Intelligence”, *Intelligence*, C: 41, No: 3, ss. 149-156.

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.

Williams, S. ve Shiaw, W.T. (1999). "Mood and Organizational Citizenship Behavior: The Effects of Positive Affect on Employee OCB Intentions", *The Journal of Psychology*, C: 13, No: 6, ss. 656-668.

Yener, M. ve Akyol, S.E. (2009). "Girişimcilik Değerleri ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, C: 14, No: 1, ss. 255-271.

Yeşilyaprak, B. (2001). "Duygusal Zeka ve Eğitim Açısından Doğurguları", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, C: 7, No: 25, ss. 139-146.

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.

## EKLER

### Ek 1: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ve Katkı Yapan Araştırmacılar

<b>Savunmacı Katılım</b>	
Van Dyne vd., (1994)	Çalışma arkadaşlarına sıklıkla yaratıcı önerilerde bulunur.
	Örgüt için doğru ve yanlış olan şeyleri profesyonel olarak değerlendirir.
	Mevcut bilgi ve yeteneklerin korunması konusunda yönetime destek verir.
	Çalışma arkadaşlarını düşünür ve yardım eder.
	Örgüt faydasına olan konularda iyi bilgi sahibi olur.
	Üstlerini yüksek standartlar için zorlamaz.
<b>Diğerkamlık</b>	
Smith vd., (1983)	İşe gelemeyenlere yardımcı olur.
	Zorunlu olmayan konularda gönüllü olur.
	Zorunlu olmasa da yeni işe girenleri oryante eder.
	Aşırı iş yükü olanlara yardım eder.
	Yöneticisinde işinde yardımcı olur.
	Bölümünü geliştirmek için yaratıcı öneriler sunar.
	Zorunlu olmayan ama örgütün imajına katkı yapan fonksiyonları yerine getirir.
Podsakoff vd., (1990)	İşe gelemeyenlere yardımcı olur.
	Zorunlu olmasa da yeni işe girenleri oryante eder.
	Aşırı iş yükü olanlara yardım eder.
	İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak yardım eder.
	Etrafındakilere yardım eli uzatmak için her zaman hazırdır.
Podsakoff ve MacKenzie (1994)	İşle ilgili sorunları olanlara gönüllü olarak yardım etmek amacıyla kendi zamanından verir.
	Yeni işe başlayanlara yardımcı olmak için kendi zamanından vermeye gönüllüdür.
<b>Meslektaşlara Yönelik Diğerkamlık</b>	
Farh vd., (1997)	İş çevresine uyum sağlaması için yeni başlayan meslektaşına yardımcı olur.
	İşle ilgili sorunları olan meslektaşlarına gönüllü olarak yardım eder.
	İhtiyaç olduğunda meslektaşlarının görevlerini üstlenmeye gönüllüdür.
	Meslektaşlarıyla işbirliği ve iletişime gönüllüdür.
<b>Amigoluk</b>	
Podsakoff ve MacKenzie (1994)	Moralsız olan çalışma arkadaşlarını cesaretlendirir.

**Ek 1 (devamı): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ve Katkı Yapan Araştırmacılar**

<b>Sivil Erdem</b>	
Podsakoff vd., (1990)	Zorunlu olmayan ama önemli olarak değerlendirilen toplantılara katılım sağlar.
	Zorunlu olmayan ama örgütün imajına katkı yapan fonksiyonları yerine getirir.
	Örgütsel değişimin yanında olur ve destekler.
	Örgütsel duyuru ve hatırlatmaları okur ve takip eder.
Podsakoff ve MacKenzie (1994)	Zorunlu olmayan ama örgütün imajına katkı yapan fonksiyonları yerine getirir.
	Çalışanların katılımı zorunlu olmayan ama teşvik edildiği eğitimlere katılım sağlar.
	Örgütsel toplantılara aktif katılım sağlar.
<b>Vicdanlılık</b>	
Podsakoff vd., (1990)	İşe katılım normların üzerindedir.
	İlave molalar almaz.
	Kimse görmese de örgütsel kural ve düzenlemelere uyar.
	En vicdanlı çalışanlardandır.
	Ücretini hak etmek için işinin hakkını vermesi gerektiğine inanır.
Farh vd., (1997)	Kimse görmese ve hiçbir iz kalmasa da örgütsel kural ve düzenlemelere uyar.
	Sıklıkla ve ciddiyetle hata yapanın işini alır.
	Yeni ve zorlu işlere verilmeyi sorun etmez.
	Ürün kalitesini artırmak için daha fazla çalışır.
	Sıklıkla işe erken gelir ve hemen çalışmaya başlar.
<b>Bağlamsal Performans (Genelleştirilmiş)</b>	
Motowidlo ve Van Scotter (1994)	Yöneticiler olmasa da kurallara uyar.
	Takım içindekilerle işbirliği yapar.
	Görevi tamamlamak için engellerin üstesinden gelmede ısrarcıdır.
	Mükemmel bir askeri görüntü ve dayanıklılık sunar.
	İlave işler için gönüllüdür.
	Uygun süreçleri izler ve kestirmelerden kaçınır.
	Kendine zorlu bir iş arar.
	Diğerlerine işlerini tamamlamalarında yardımcı olmayı önerir.
	Önemli detaylara çok dikkat eder.
	Yöneticinin kararlarını savunur.

**Ek 1 (devamı): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ve Katkı Yapan Araştırmacılar**

	Ugun askeri nezaketi gösterir. Bir soruna karşı çalışma arkadaşını cesaretlendirir ve destekler. İşle ilgili bir problemi çözmek için inisiyatif alır. Kişisel disiplin ve kontrol sergiler. Fantastik şekilde zor görevlerle ilgilenir. Birim etkinliği ve diğer çalışanlara zorunlu olandan daha fazla gönüllü olarak katkı yapar.
<b>Nezaket</b>	
Podsakoff vd., (1990)	Diğer çalışanların problemlerden korunması için ön alır. Davranışlarının diğer çalışanların işlerini nasıl etkileyeceği konusunda düşüncelidir. Diğerlerinin haklarını görmezden gelmez. Çalışma arkadaşlarına problem çıkarmaktan kaçınır. Eylemlerinin diğerleri üzerindeki etkisini önemser.
Podsakoff ve MacKenzie (1994)	Başkalarını etkileyecek konularda onlarla iletişimde olur. İş yerinde diğer çalışanların problemlerden korunması için ön alır.
<b>Fonksiyonel Katılım</b>	
Van Dyne vd., (1994)	Performansı geliştirmek için ilave eğitimleri izlemez. İşte ekstra görev ve sorumluluklardan kaçınır. İhtiyaç duyulanın ötesinde çalışmaz. Fazla mesaiye ihtiyaç olduğunda gönüllü olur. Projelerle ilgili olarak diğerleriyle işbirliğinde zorluk yaşar.
<b>Genel Uyum</b>	
Smith vd., (1983)	Dakiklik. Arzu edilmeyen molalar alır. İşe katılım normların üzerindedir. Gün sonunu iple çeker. İşe gelemeyecek ise önceden haber verir. Kişisel telefon görüşmeleri için büyük zaman harcar. İşe önemsiz aralar vermez. İlave molalar almaz. Boş konuşmalar için zaman harcamaz.
<b>Yardım Etme</b>	
Van Dyne ve LePine (1998)	Bu özel çalışan grup için iş yapmaya gönüllüdür. Bu özel çalışan grup içindeki yenilerin oryantasyonuna yardım eder. Bu özel çalışan iş grubuna yardım eden fonksiyonlara katılım sağlar.

**Ek 1 (devamı): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ve Katkı Yapan Araştırmacılar**

	Bu özel çalışan grup içindekilere örgüt faydasına olan işlerinde yardım eder.
	Bu özel çalışan grup faydasına olan işlerin içinde yer alır.
	Bu özel çalışan grup içindekilere işle ilgili öğrenecekleri şeylerde yardım eder.
	Bu özel çalışan grup içindekilere sorumlulukları ile ilgili yardımcı olur.
<b>Örgütle Bütünleşme</b>	
Farh vd., (1997)	Örgüt faydasına olan projeleri gönüllü olarak destekler.
	Örgüt dışındakilere örgütle ilgili iyi şeyleri anlatmakta ve yanlış anlamaları düzeltmekte isteklidir.
	Örgütün faaliyetlerini geliştirecek yapıcı önerilerde bulunur.
	Örgütsel toplantılara aktif katılım sağlar.
<b>Bireysel İnisiyatif</b>	
Moorman ve Blakeley (1995)	Diğerleri katılmasa da ciddi sonuçları olacak konularda fikirlerini dürüstçe açıklar.
	Diğerlerini fikirlerini açıklama konusunda motive eder.
	Diğerlerini işlerini yapmada yeni ve daha verimli yöntemleri kullanmaları konusunda cesaretlendirir.
	Kararsız ve sessiz çalışma arkadaşlarını fikirlerini seslendirmeleri konusunda cesaretlendirir.
	Çalışma arkadaşlarıyla grubun nasıl geliştirileceği hususunda sıklıkla konuşur.
<b>Kişilerarası Kolaylaştırma</b>	
Van Scotter ve Motowidlo (1996)	Başarılı olduklarında çalışma arkadaşlarını över.
	Çalışma arkadaşlarını problemleri ile ilgili destekler ve cesaretlendirir.
	Diğerlerini etkileyecek eylemlerle ilgili onlarla konuşur.
	Kişilerin kendileri veya grupla ilgili iyi şeyler hissetmesini sağlayacak şeyler söyler.
	Diğerlerini farklılıklarının üstesinden gelme konusunda cesaretlendirir.
	Diğerlerine adil davranır.
	Sorulmadan birilerine yardım eder.
<b>Kişilerarası Uyum</b>	
Farh vd., (1997)	Örgütte kişisel etki ve kişiler arası uyuma zarar verici etkiler için yasa dışı taktikleri kullanır.
	Menfaatleri için pozisyon gücünü kullanır.
	Kredi alır, utançtan kaçınır ve kişisel kazançları için acımasızca savaşı.
	Yönetici ve arkadaşlarının arkasından konuşur.



**Ek 1 (devamı): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ve Katkı Yapan Araştırmacılar**

<b>Kişilerarası Yardım Etme</b>	
Moorman ve Blakeley (1995)	Kendi yolundan çıkararak başkalarının problemlerine yardım eder.
	Yeni çalışanların işe alışmasına yardım eder.
	Diğerlerinin iş bitişine göre kendi iş takvimini ayarlar.
	Yeni çalışanların işle ilgili iyi hissetmeleri için kural dışına çıkabilir.
	En zor şartlarda bile çalışma arkadaşlarına ilgi ve nezaket gösterir.
<b>İşe Adanmışlık</b>	
Van Scotter ve Motowidlo (1996)	İşin zamanında bitirilmesi için ekstra zaman sarf eder.
	Önemli detaylara çok dikkat eder.
	Gerekli olandan daha fazla çalışır.
	Zorlayıcı görevlere talip olur.
	Kişisel disiplin ve kontrol uygular.
	İşle ilgili problemleri çözmek için inisiyatif alır.
	Görevi tamamlamak için engelleri aşmakta ısrarcıdır.
Fantastik şekilde zor görevlerle ilgilenir.	
<b>Sadakati Özendirme</b>	
Moorman ve Blakeley (1995)	Diğer çalışanlar eleştirdiğinde örgütü savunur.
	Arkadaşlarını ve ailesini örgütün ürünlerini kullanmaları için teşvik eder.
	Dışardakiler eleştirdiğinde örgütü savunur.
	Kamu önünde örgütü temsil etmekten gurur duyar.
	Örgütün ürün ve hizmetlerini potansiyel kullanıcıları aktif olarak teşvik eder.
<b>Bağlılık</b>	
Van Dyne vd., (1994)	Örgütü dışarıdakilere uygun bir şekilde sunar.
	Dış tehditlere karşı örgütü savunmak için yolunun dışına çıkmaz.
	Dışardakilere örgütün çalışmak için iyi bir yer olduğunu anlatmaz.
	Çalışanlar eleştirdiğinde örgütü savunmaz.
	Örgütün ürünleri ve hizmetlerini aktif olarak teşvik eder.
	Daha yüksek ücret için rakip örgütleri kabul edebilir.
	Çalışma arkadaşlarını örgüte yatırım yapmak için teşvik etmez.

**Ek 1 (devamı): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ve Katkı Yapan Araştırmacılar**

<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı (Genel)</b>	
Bateman ve Organ (1983)	İşin üstesinden gelmek için yeni ve orijinal fikirler sunar.
	Örgütsel kuralları vicdanlılıkla izler.
	İşlerini daha iyi yapabilmeleri için diğerlerini eğitir ve yardım eder.
	Anın öne çıkan durumuna uygun içgüdüsel davranır.
	İyi ve kötü modları vardır.
	Diğer çalışanların kritik hatalarını bulur.
	Eşyaların tertipli, temiz ve düzenli olduğundan emin olur.
	Hiçbirşey yapmadan meşgul görünmeye çalışır.
	Yönetici dahil olmak üzere diğerlerinden etkilenmeye direnir.
	Neşeli davranır.
	Verilen talimatlara kin gösterir.
	Etrafındaki şeylerle temasını kaybeder.
	Etrafındakilerle işbirliği yapar.
	Sabah ve molalardan sonra işe başlamada dakik davranır.
	Arzu edilmeyen iş molaları kullanır.
	İşteki önemsiz şeylerle ilgili yakınır.
	İhtiyacı olduğunda başkalarının yardımını arar.
	Yöneticisi hakkında pozitif değerlendirmeler yapar.
	Bölümüyle ilgili yapıcı değerlendirmeler yapar.
	Kasıtlı olarak başkalarının işlerini yapmalarını sekteye uğratar.
	Sorumluluklarını yerine getirmeye bağlılık gösterir.
	İnsanlar yardım için ona gider.
	Diğer çalışanları korumak için kendinden verir.
	Örgütsel varlıkları korumak için kendinden verir.
	Diğerleriyle ilgili sıkıntılarını gösterir.
	Kalitesiz iş yapar.
	Diğer çalışanlarla tartışma başlatır.
	İşi bırakmak istediği ile ilgili konuşur.
Örgütsel varlıklara zarar verir veya malzemeleri ziyan eder.	
<b>İtaat</b>	
Van Dyne vd., (1994)	İşteyken seyrek olarak zamanı ziyan eder.
	Her zaman mümkün olduğu kadar çok üretir.
	Her zaman işe zamanında gelir.
	Koşuldan bağımsız olarak yüksek kalitede iş üretir.
	Örgüt tarafından koyulan son tarihlere uyamaz.
	İşe geldiğinde zihinsel olarak çalışmaya hazırdır.
	İş kuralları ve düzenlemelerini titizlikle izler.
	Bazen örgüt kaynaklarını zayi eder.
	Çalışma ortamını temiz ve tertipli tutar.
	Bazen iyi bir sebebi olmadan işe devamsızlık yapar.

**Ek 1 (devamı): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ve Katkı Yapan Araştırmacılar**

<b>ÖVD-B(irey)</b>	
Williams ve Anderson (1991)	İşte olmayanların işine yardım eder.
	Aşırı iş yükü olanlara yardım eder.
	Sorulmasa bile yöneticisine işiyle ilgili yardım eder.
	Çalışma arkadaşlarının problem ve endişelerini dinlemek için zaman ayırır.
	Yeni çalışanlara yardım eder.
	Diğer çalışanlara bireysl ilgi gösterir.
Çalışma arkadaşlarına bilgi sağlar.	
<b>ÖVD-Ö(rgüt)</b>	
Williams ve Anderson (1991)	İşe normların üstünde katılım sağlar.
	İşe gelemeyeceğini önceden bildirir.
	Arzu edilmeyen molalar kullanır.
	Kişisel telefon konuşmaları için büyük zaman harcar.
	İşle ilgili önemsiz şeylerden yakınır.
<b>Uzlaşmacılık</b>	
Williams ve Anderson (1991)	Örgütteki diğerlerinin uzlaşmazlıklarında arabulucu olarak davranır.
	Muhalefet oluştuğunda istikrar etkisi yapar.
<b>Kişisel Endüstri</b>	
Moorman ve Blakeley (1995)	Meşru sebepleri olsa bile seyrek olara işe devamsızlık yapar.
	Sorumluluklarının hatasız yapar.
	Sorumluluklarını ekstra ilgi ile yerine getirir.
	Her zaman işi tamamlanması gereken zamanda bitirir.
<b>Örgüt Kaynaklarını Koruma</b>	
Farh vd., (1997)	Kişisel işlerini örgüte ait zammada yapar.
	Kişisel işleri için örgüt kaynaklarını kullanır.
	Hastalık iznini bir menfaat olarak görür ve hastalık izni almak için mazeret üretir.
<b>Sosyal Katılım</b>	
Van Dyne vd., (1994)	Sadece gerekli ise işle ilgili toplantılara katılır.
	Geniş olarak geliştirmeler veya yeni proeler için fikirlerini paylaşır.
	Ürün ve hizmetlerle ilgili bilgi sahibi olur ve diğerlerine anlatır.
	Kişisel görünümünün çekici ve uygun olması için çalışır.
Örgütün faydasına olan dışarıdaki gruplara girmez.	

**Ek 1 (devamı): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları ve Katkı Yapan Araştırmacılar**

<b>Centilmenlik</b>		
Podsakoff vd., (1990)	Önemsiz şeylerden yakınlık çok fazla zaman harcar.	
	Pozitif taraftansa her zaman neyin yanlış olduğuna odaklanır.	
	Köstebek yuvalarından dağlar yaratma eğilimindedir.	
	Her zaman örgütün yaptığı şeylerdeki yanlışları bulur.	
Podsakoff ve MacKenzie (1994)	Yağlanması gereken gıcırdayan dişli gibidir.	
	Önemsiz şeylerden yakınlık çok fazla zaman harcar.	
	Her zaman örgütün yaptığı şeylerdeki yanlışları bulur.	
	Köstebek yuvalarından dağlar yaratma eğilimindedir.	
<b>Ses</b>	Her zaman kendi durumuyla ilgili pozitif yönler yerine neyin yanlış olduğuna odaklanır.	
	<b>Ses</b>	
	Van Dyne ve LePine (1998)	Çalışma grubunu etkileyecek konularda tavsiyeler geliştirir ve yapar.
		Gruptakilerle grubu etkileyecek konularda konuşur ve onları katılım için cesaretlendirir.
		Grup içindeki diğerlerinden farklı düşünse ve onlarla anlaşamasa bile fikirlerini onlarla paylaşır.
		Fikirlerinin işe yarayabileceği durumlar için işle ilgili iyi bilgi sahibi olur.
Bulduğu grupta çalışma hayatının kalitesini etkileyecek işlerle ilgili konuların içine girer.		
Süreçleri değiştirmek ve yeni süreçler için gruptakilerle fikirlerini paylaşır.		

**Kaynak:** Organ vd., (2006).

**Ek 2 : Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Öncülleri Arasındaki İlişki-Araştırma Sonuçları**

	Dijerkamlık	Nezaket	Vicdanlılık	Centilmenlik	Sivil Erdem	Genelleştirilen Uyum	ÖVD-Tamamı
<b>BİREYSEL ÖZELLİKLER</b>							
<b>Çalışan Tutumları</b>							
Tatmin	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	
Adalet	Pozitif İlişki					Pozitif İlişki	
Örgütsel Bağlılık	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	
Etkili Bağlılık	Pozitif İlişki					Pozitif İlişki	
Devam Bağlılığı	Pozitif İlişki					Pozitif İlişki	
Lidere Güven	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		Pozitif İlişki
<b>Ruhsal Değişkenler</b>							
Vicdanlılık	Pozitif İlişki					Pozitif İlişki	
Anlaşılabilirlik	Pozitif İlişki					Pozitif İlişki	

**Ek 2 (devamı): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Öncülleri Arasındaki İlişki-Araştırma Sonuçları**

Pozitif Duygulanma	Pozitif İlişki					Pozitif İlişki	
Negatif Duygulanma	Negatif İlişki					Negatif İlişki	
<b>Çalışan Rol Algısı</b>							
Rol Belirsizliği	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki		
Rol Çatışması	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Pozitif İlişki		
<b>Demografik Değişkenler</b>							
Deneyim	Pozitif İlişki					Pozitif İlişki	
Cinsiyet	Pozitif İlişki					Negatif İlişki	
<b>Çalışanın Yetenekleri ve Bireysel Farklılıkları</b>							
Yetenek/Tecrübe/Eğitim/Bilgi	Pozitif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Pozitif İlişki		
Profesyonel Oryantasyon	Pozitif İlişki	Negatif İlişki	Pozitif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki		
Bağımsızlık İhtiyacı	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Negatif İlişki		
Ödüllere Kayıtsızlık	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki		

**Ek 2 (devamı): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Öncülleri Arasındaki İlişki-Araştırma Sonuçları**

<b>GÖREV ÖZELLİKLERİ</b>							
Geri Bildirim	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
Rutin İş	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki		
Asli Tatmin Edici İş	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
<b>ÖRGÜTSEL ÖZELLİKLER</b>							
Formalleşme Düzeyi	Negatif İlişki	Pozitif İlişki	Negatif İlişki	Pozitif İlişki	Negatif İlişki		
Örgütsel Kararlılık	Negatif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
Danışman Desteği	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
Sıkı Grup İlişkileri	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
Liderin Kontrolü Dışındaki Ödüller	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki		
Liderden Mekansal Uzaklık	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki		
Algılanan Örgütsel Destek	Pozitif İlişki						

**Ek 2 (devamı): Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Öncülleri Arasındaki İlişki-Araştırma Sonuçları**

<b>LİDERLİK DAVRANIŞLARI</b>							
Temal Dönüşümcü Liderlik	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
Vizyon Yaratma	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
Model Olma	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
Grup Amaçlarının Kabulüne Teşvik	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
Yüksek Performans Beklentisi	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
Entellektüel Uyarım	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
Koşullu Ödüllendirme	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
Koşullu Cezalandırma	Negatif İlişki	Pozitif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Pozitif İlişki		
Koşulsuz Ödüllendirme	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
Koşulsuz Cezalandırma	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki		
Lider Rol Açıklığı	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki		
Liderin Süreçlere İlişkin Şartları	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki	Negatif İlişki		
Lider Desteği	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	Pozitif İlişki	
Lider-Üye Değişimi (LMX)	Pozitif İlişki						Pozitif İlişki

**Kaynak:** Podsakoff vd., (2000).



### Ek 3: Pilot Uygulama Anket Formu

#### Değerli katılımcı,

Bu anket formu bilimsel bir araştırma için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki soruları içinizden geldiği biçimde cevaplamamız büyük önem taşımaktadır. Anket sorularına verilecek cevaplar istatistiki kurallar çerçevesinde genelleneceğinden anket formunun herhangi bir yerine kimlik bilgisi koymamız beklenmemektedir. Araştırma kapsamında; **ilk bölümde** yaş, cinsiyet, deneyim ve eğitim durumunuzla ilgili bilgileri, **ikinci bölümde kendinizin** kurumunuzla ilgili değerlendirmeleriniz, **üçüncü bölümde yöneticinizin** duygusal zeka düzeyini ve **dördüncü bölümde ise yöneticinizin** uyguladığı liderlik tarzını nasıl algıladığınızla ilgili soruları cevaplandırmanız beklenmektedir. Tercihinizi ilgili ifadeye ait kutucuğa "X" koyarak işaretleyiniz.

Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Yrd.Doç.Dr. Özlem YENİLMEZ  
(Öğretim Üyesi-DANIŞMAN)

Mehmet KURUŞCU  
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yaşınız : 21-30  31-40  41-50  51-60  61-70   
Cinsiyetiniz : Kadın  Erkek   
Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz (Yıl): 1-10  11-20  21-30  31-40  41-50   
Eğitim Durumunuz : Lisans  Y.Lisans  Doktora

Aşağıda çalıştığınız kurumda; çalışma arkadaşlarınız ve kurumla ilgili olabilecek kendi davranışlarınıza ilişkin bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneğe ilişkin kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.

		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Günlük izin alan bir çalışanın o günkü işlerini ben yaparım.					
2.	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.					
3.	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.					
4.	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.					
5.	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.					
6.	Zamanının çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.					
7.	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.					
8.	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.					
9.	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.					
10.	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.					
11.	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.					
12.	Onemsiz sorunlar için şikayet ederek vakti mi boşa harcamam.					
13.	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.					
14.	Mesai de yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.					
15.	Şirket içinde çıkan çatışmaları çözümlenmesinde aktif rol alırım.					
16.	Ust yönetimce yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					
17.	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.					
18.	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.					
19.	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					

### Ek 3 (devamı): Pilot Uygulama Anket Formu

Lütfen yöneticinizin sahip olabileceği duygusal zeka düzeyi ile ilgili olan aşağıdaki ifadeleri <u>okul müdürünüzü düşünerek</u> yanıtlayınız ve ilgili kutucuğu işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Kişisel sorunlarını başkaları ile ne zaman paylaşacağını bilir.					
2.	Bir sorunu karşılaştığı zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilir.					
3.	Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağını düşünür.					
4.	Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halinden etkilenmez.					
5.	Diğer insanlar ona kolaylıkla güvenirlir.					
6.	Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanır.					
7.	Yaşamındaki bazı önemli olaylar neyin önemli neyin önemsiz olduğunu yeniden değerlendirmesine yol açar.					
8.	Bazen konuştuğu kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamaz.					
9.	Ruh hali değiştiğinde yeni olasılıkları görür.					
10.	Duygularının yaşam kalitesi üzerinde etkisi yoktur.					
11.	Hissettiği duyguların farkında olur.					
12.	Genellikle iyi şeyler olmasını beklemez.					
13.	Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınır.					
14.	Duygularını gizli tutmayı tercih eder.					
15.	Güzel duygular hissettiğinde bunu nasıl sonlandıracağını bilir.					
16.	Başkalarının hoşlanabileceği etkinlikler düzenleyebilir.					
17.	Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlar.					
18.	Onu mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışır.					
19.	Başkalarına gönderdiği beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındadır.					
20.	Başkaları üzerinde bıraktığı etkiyle pek ilgilenmez.					
21.	Ruh hali iyiyken sorunların üstesinden gelmek onun için daha kolaydır.					
22.	İnsanların yüz ifadelerini bazen doğru anlayamaz.					
23.	Yeni fikirler üretmesi gerektiğinde duyguları işini kolaylaştırılmaz.					
24.	Genellikle duygularının niçin değiştiğini bilmez.					
25.	Ruh halinin iyi olması yeni fikirler üretmesine yardımcı olmaz.					
26.	Genellikle duygularını kontrol etmekte zorlanır.					
27.	Hissettiği duyguların farkındadır.					
28.	İnsanlar ona, onunla konuşmanın zor olduğunu söylerler.					
29.	Üstlendiği görevlerden iyi sonuçlar alacağını hayal ederek kendini güdüler.					
30.	İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat eder.					
31.	Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varır.					
32.	Bir kişi ona hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde aynısını yaşamış gibi olur.					
33.	Duygularında ne zaman bir değişiklik olsa aklına yeni fikirler gelir.					
34.	Sorunları çözüm biçimi üzerinde duygularının etkisi yoktur.					
35.	Bir zorlukla karşılaştığı zaman umutsuzluğa kapılır çünkü başarısız olacağına inanır.					
36.	Diğer insanların kendilerini nasıl hissettiklerini sadece onlara bakarak anlayabilir.					
37.	İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlar.					
38.	İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmesi için ona yardımcı oluyor.					
39.	Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanır.					
40.	İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak onun için zordur.					
41.	Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanır.					

### Ek 3 (devamı): Pilot Uygulama Anket Formu

Lütfen yöneticinizin uyguluyor olabileceği liderlik tarzı ile ilgili olan aşağıdaki ifadeleri <u>okul müdürünüzü düşünerek</u> yanıtlayınız ve ilgili kutucuğu işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Onunla çalışmak zevklidir.					
2.	Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.					
3.	Geleceğe olumlu bakar.					
4.	Kritik varsayımların, planlarına uygun olup olmadığını sürekli kontrol eder.					
5.	Benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler.					
6.	Hatalarımız konusunda bizi daima uyarır.					
7.	Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.					
8.	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.					
9.	Bana grubun herhangi bir üyesi olarak değil de bir birey olarak davranır.					
10.	Grubun iyiliği için kendi önceliklerinden vazgeçer.					
11.	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.					
12.	Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.					
13.	İçimdeki çabayı ve hevesi gördüğünde bana destek olur.					
14.	Zamanını "söndürülecek yangınlar" arayarak geçirir.					
15.	Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.					
16.	Gerektiğinde ortada yoktur.					
17.	Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.					
18.	Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.					
19.	Davranışları ona saygı duymama neden olur.					
20.	Kararlarının ahlaki, etik sonuçlarını dikkate alır.					
21.	Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.					
22.	Yaptığım hataları asla unutmaz.					
23.	Mecbur kalmadıkça tedbir almanın gereksizliğine inanır.					
24.	Ulaşmamız gereken hedefleri büyük bir şevkle anlatır.					
25.	Karar vermekten kaçınır.					
26.	İşimizi nasıl yaptığımıza farklı yönlerden bakmamızı önerir.					
27.	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek onun için önemlidir.					
28.	Tavırları güç ve güven hissi verir.					
29.	Yapılan iyi işi daima takdir eder.					
30.	Hedefe ulaşmadaki başarısızlıklar asla gözünden kaçmaz.					
31.	Ortak bir misyona sahip olmanın önemini vurgular.					
32.	Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.					
33.	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
34.	Gelecekle ilgili düşleriyle bizi peşinden sürükler.					
35.	Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.					
36.	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					

## Ek 4: Ana Uygulama Anket Formu

<b>Değerli katılımcı,</b> Bu anket formu bilimsel bir araştırma için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Aşağıdaki soruları içinizden geldiği biçimde cevaplamamız büyük önem taşımaktadır. Anket sorularına verilecek cevaplar istatistiki kurallar çerçevesinde genelleneceğinden anket formunun herhangi bir yerine kimlik bilgisi koymanız beklenmemektedir. Araştırma kapsamında; <b>ilk bölümde</b> yaş, cinsiyet, deneyim ve eğitim durumunuzla ilgili bilgileri, <b>ikinci bölümde kendinizin</b> kurumunuzla ilgili değerlendirmeleriniz, <b>üçüncü bölümde yöneticinizin</b> duygusal zeka düzeyini ve <b>dördüncü bölümde ise yöneticinizin</b> uyguladığı liderlik tarzını nasıl algıladığınızla ilgili soruları cevaplandırmanız beklenmektedir. Tercihinizi ilgili ifadeye ait kutucuğa "X" koyarak işaretleyiniz. Katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz. Yrd.Doç.Dr. Özlem YENİLMEZ (Öğretim Üyesi-DANIŞMAN) Mehmet KURUŞCU (Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü)						
<b>Yaşınız</b> : 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/> 51-60 <input type="checkbox"/> 61-70 <input type="checkbox"/>						
<b>Cinsiyetiniz</b> : Kadın <input type="checkbox"/> Erkek <input type="checkbox"/>						
<b>Kurumunuzdaki Çalışma Süreniz (Yıl)</b> : 1-10 <input type="checkbox"/> 11-20 <input type="checkbox"/> 21-30 <input type="checkbox"/> 31-40 <input type="checkbox"/> 41-50 <input type="checkbox"/>						
<b>Eğitim Durumunuz</b> : Lisans <input type="checkbox"/> Y.Lisans <input type="checkbox"/> Doktora <input type="checkbox"/>						
<b>Aşağıda çalıştığınız kurumda; çalışma arkadaşlarınız ve kurumla ilgili olabilecek kendi davranışlarınıza ilişkin bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeye ne derece katıldığınızı, sizce uygun olan seçeneğe ilişkin kutucuğu işaretleyerek belirtiniz.</b>						
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Aşırı iş yükü ile uğraşan bir şirket çalışanına yardım ederim.					
2.	Yeni işe başlayan birisinin işi öğrenmesine yardımcı olurum.					
3.	İşle ilgili problemlerde elimde bulunan malzemeleri diğerleri ile paylaşmaktan kaçınmam.					
4.	İş esnasında sorunla karşılaşan kişilere yardım etmek için gerekli zamanı ayırırım.					
5.	Zamanımın çoğunu işimle ilgili faaliyetlerle geçiririm.					
6.	Şirketim için olumlu imaj yaratacak tüm faaliyetlere katılmak isterim.					
7.	Mesai içerisinde kişisel işlerim için zaman harcamam.					
8.	Diğer çalışanların hak ve hukukuna saygı gösteririm.					
9.	Beklenmeyen problemler oluştuğunda diğer çalışanları zarar görmemeleri için uyarırım.					
10.	Birlikte görev yaptığım diğer kişiler için problem yaratmamaya gayret ederim.					
11.	Önemsiz sorunlar için şikayet ederek vakti mi boşa harcamam.					
12.	Mesai ortamı ile ilgili olarak problemlere odaklanmak yerine olayların pozitif yönünü görmeye çalışırım.					
13.	Mesaiye yaşadığım yeni durumlara karşı gücenme ya da kızgınlık duymam.					
14.	Şirket içinde çıkan çatışmaları çözülmesinde aktif rol alırım.					
15.	Üst yönetimde yayımlanan duyuru, mesaj, prosedür ya da kısa notları okurum ve ulaşabileceğim bir yerde bulundururum.					
16.	Şirketin sosyal faaliyetlerine kendi isteğimle katılırım.					
17.	Şirket yapısında yapılan değişimlere ayak uydururum.					
18.	Her türlü geliştirici faaliyet icra eden araştırma ve proje gruplarının içerisinde yer alırım.					

#### Ek 4 (devamı): Ana Uygulama Anket Formu

Lütfen yöneticinizin sahip olabileceği duygusal zeka düzeyi ile ilgili olan aşağıdaki ifadeleri <u>okul müdürünüzü düşünerek</u> yanıtlayınız ve ilgili kutucuğu işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Kişisel sorunlarını başkaları ile ne zaman paylaşacağını bilir.					
2.	Bir sorunla karşılaştığı zaman benzer durumları hatırlar ve üstesinden gelebilir.					
3.	Genellikle yeni bir şey denerken başarısız olacağını düşünür.					
4.	Bir sorunu çözmeye çalışırken ruh halinden etkilenmez.					
5.	Diğer insanlar ona kolaylıkla güvenirlir.					
6.	Diğer insanların beden dili, yüz ifadesi gibi sözel olmayan mesajlarını anlamakta zorlanır.					
7.	Bazen konuştuğu kimsenin ciddi mi olduğunu yoksa şaka mı yaptığını anlayamaz.					
8.	Ruh hali değiştiğinde yeni olasılıkları görür.					
9.	Duyularının yaşam kalitesi üzerinde etkisi yoktur.					
10.	Genellikle iyi şeyler olmasını beklemes.					
11.	Bir sorunu çözmeye çalışırken mümkün olduğunca duygusallıktan kaçınır.					
12.	Duyularını gizli tutmayı tercih eder.					
13.	Güzel duygular hissettiğinde bunu nasıl sonlandıracağını bilir.					
14.	Sosyal yaşamda neler olup bittiğini sıklıkla yanlış anlar.					
15.	Onu mutlu edecek uğraşlar bulmaya çalışır.					
16.	Başkalarına gönderdiği beden dili, yüz ifadesi gibi sözsüz mesajların farkındadır.					
17.	Ruh halinin iyi olması yeni fikirler üretmesine yardımcı olmaz.					
18.	Genellikle duygularını kontrol etmekte zorlanır.					
19.	Hissettiği duyguların farkındadır.					
20.	Üstlendiği görevlerden iyi sonuçlar alacağını hayal ederek kendini güdüler.					
21.	İyi bir şeyler yaptıklarında insanlara iltifat eder.					
22.	Diğer insanların gönderdiği sözel olmayan mesajların farkına varır.					
23.	Bir kişi ona hayatındaki önemli bir olaydan bahsettiğinde o da aynısını yaşamış gibi olur.					
24.	Duyularında ne zaman bir değişiklik olsa aklına yeni fikirler gelir.					
25.	İnsanlar üzgünken onlara yardım ederek daha iyi hissetmelerini sağlar.					
26.	İyimser olmak sorunlar ile baş etmeye devam edebilmesi için ona yardımcı oluyor.					
27.	Kişinin ses tonundan kendini nasıl hissettiğini anlamakta zorlanır.					
28.	İnsanların kendilerini neden iyi ya da kötü hissettiklerini anlamak onun için zordur.					
29.	Yakın arkadaşlıklar kurmakta zorlanır.					

#### Ek 4 (devamı): Ana Uygulama Anket Formu

Lütfen yöneticinizin uyguluyor olabileceği liderlik tarzı ile ilgili olan aşağıdaki ifadeleri <u>okul müdürünüzü düşünerek</u> yanıtlayınız ve ilgili kutucuğu işaretleyiniz.		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
1.	Onunla çalışmak zevklidir.					
2.	Önem verdiği değerleri, inançları bizimle paylaşır.					
3.	Geleceğe olumlu bakar.					
4.	Benim için konulan performans standartlarını tutturduğumda ne beklemem gerektiğini açıkça söyler.					
5.	Sorunlar ciddiyet kazanıncaya kadar karışmaz.					
6.	Önemli bir konu karşısında karışmaktan çekinir.					
7.	Güçlü bir amaca sahip olmanın önemini belirtir.					
8.	Hedeflerimize ulaşabileceğimize güvendiğini belli eder.					
9.	Harekete geçmesi için işlerin kötüye gitmiş olması gerekir.					
10.	Gerektiğinde ortada yoktur.					
11.	Problemler karşısında farklı bakış açıları ortaya koyabilir.					
12.	Kendimi geliştirmeye beni yönlendirir.					
13.	Performans hedeflerimize ulaştığımızda uygun şekilde ödüllendirilmemizi sağlar.					
14.	Başkalarını yetiştirmek, onlara yeni bir şeyler öğretmek onun için önemlidir.					
15.	Tavırları güç ve güven hissi verir.					
16.	Yapılan iyi işi daima takdir eder.					
17.	Harekete geçmesi için problemlerin kronikleşmesi gereklidir.					
18.	Acil sorulara cevap vermeyi geciktirir.					
19.	Sorunlara çok farklı açılardan bakmamı sağlar.					
20.	Her birimize farklı ihtiyaçları, yetenekleri olan bireyler olarak yaklaşır.					