



## Duygusal Zekânın İşgörenlerin Performansı Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Perakende Sektöründe Bir Araştırma<sup>1</sup>

### The Mediating Role of Leader-Member Exchange in the Effect of Emotional Intelligence on Employee Performance: A Study in the Retail Industry

Şilan ÖZDAMAR<sup>2</sup>, Burcu Şefika DOĞRUL<sup>3</sup>

#### Öz

**Amaç:** Bu araştırmanın amacı, duygusal zekânın, işgörenlerin performansı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin rolünü araştırmaktır.

**Tasarım/Yöntem:** Perakende hizmet sektöründe yer alan işletmelerin çalışanlarından oluşan bir örnekleme 289 katılımcıdan anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde Kısmi En Küçük Kareler Yapısal Eşitlik Modellemesi kullanılmış, değişkenler arasındaki ilişkilerde etkinin yönü ve şiddeti tespit edilmiştir.

**Bulgular:** Duygusal zekânın tüm alt boyutlarının işgörenlerin performansı üzerindeki etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü olduğu saptanmıştır.

**Sınırlılıklar:** Çalışma evreninin Mersin ile sınırlı olması araştırmanın genelleştirilebilirliğini sınırlamaktadır. Ayrıca CV-19 pandemi ortamı nedeniyle veri toplamada kullanılan yüz yüze anket yöntemi daha fazla katılımcıya erişimi sınırlandırmıştır.

**Özgünlük/Değer:** Literatürde duygusal zekâ, LÜE ve performans kavramlarının bir arada çalışıldığı sınırlı sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Mevcut çalışmaların aksine bu çalışmada liderin değil çalışanların duygusal zekaya sahip olmalarının iş performanslarına etkisinde liderleriyle olan etkileşimlerinin aracılık etkisinin incelenmesi bu çalışmanın özgün değerini oluşturmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Duygusal zekâ, Lider-üye etkileşimi, İş performansı, Perakende sektörü, PLS-SEM

#### Abstract

**Purpose:** The purpose of this research is to investigate the role of leader-member exchange in the effect of emotional intelligence on employee performance.

**Design/Methodology:** Data was collected from 289 participants by survey method in a sample consisting of employees of businesses in the retail service sector. Partial Least Squares Structural Equation Modeling was used to analyze the data obtained, and the direction and severity of the effect in the relationships between variables were determined.

**Findings:** Leader-member interaction was found to have a mediating role in the effect of all sub-dimensions of emotional intelligence on the performance of employees.

**Limitations:** The fact that the study population is limited to Mersin limits the generalizability of the research. In addition, due to the CV-19 pandemic environment, face-to-face survey method used in data collection, limited the access to more participants

**Originality/Value:** It has been determined that there are a limited number of studies in the literature in which the concepts of emotional intelligence, LMX and performance are studied together. Contrary to the existing studies, in this study, examining the mediating effect of the employees' having emotional intelligence, not the leader, on their job performance, and their interactions with their leaders, constitutes the original value of this study.

**Keywords:** Emotional intelligence, Leader-member exchange, Job performance, Retail industry, PLS-SEM.

<sup>1</sup> Bu çalışma, Dr. Öğr. Üyesi Burcu Şefika Doğrul'un danışmanlığında Şilan Özdamar tarafından 2022 yılında tamamlanan "Duygusal Zekânın Performans Üzerindeki Etkisinde Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü: Perakende Sektöründe Bir Araştırma" başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

<sup>2</sup> Doktora öğrencisi, Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme ABD, silanozdamar33@gmail.com, ORCID: 0000-0001-6977-6120

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Mersin Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, sburcudogrul@mersin.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8285-6683

## 1. GİRİŞ

İnsanların belli hedefler doğrultusunda bir araya gelerek ilişkiler geliştirdiği, canlı ve sosyal yapılar olan örgütlerde duyguların önemi yadsınamaz. Çalışanların ve yöneticilerin teknolojik gelişmelere ve küreselleşmeye uyum sağlayabilme, rekabet avantajı elde ederek örgütsel başarıyı yakalayabilme girişim ve çabalarında duygusal zekâ becerilerinin gelişmiş olması önemlidir. Üstelik son zamanlarda yapılan çalışmalar, duygusal zekânın özellikle örgütsel amaçlara ulaşmada çalışanların kendilerinden bekleneni yerine getirebilme düzeylerini artırdığını göstermektedir (Carmeli, 2003; Gürbüz & Yüksel, 2008; Sanchez-Gomez & Bresó, 2020; Alsufyani vd., 2022).

Sosyal bilimlerin farklı alanlarında araştırılmaya başlanan duygusal zekâ, bireylerin hayattaki başarılarında etkili bir unsur olarak görülen bilişsel zekâ kavramına alternatif olarak ele alınmış ve çalışılmıştır. Esas olarak bireylerin kendilerinin ve başkalarının duygularını anlamaya ve bu duygu durumlarını denetim altında tutarak yönetebilme becerisine odaklanan duygusal zekâ, gerek sosyal hayatta gerekse örgüt içerisinde önemli ve gerekli bir kavram olarak görülmektedir.

Örgütsel başarıda etkili olan bir diğer önemli kavram ise liderliktir. Liderlik ile ilgili çok sayıda kuramsal çalışma yapılmış ve teoriler geliştirilmiştir. Son yıllarda geleneksel liderlik yaklaşımlarına alternatif olarak geliştirilen ve dikkat çeken bir başka teori de lider-üye etkileşimi teorisidir. Bu teoriye göre, lider ve üyeler arasında gerçekleşen birebir ve farklılaşan düzeyde etkileşim ilişkisi, geleneksel liderlik anlayışının göz ardı ettiği önemli bir konudur. Bu etkileşimin farklı düzeylerde gerçekleşebilmesi, hem liderin hem de çalışanın örgütsel alandaki çalışma ilişkilerini ve ortaya çıkan örgütsel sonuçları etkileyebilmektedir.

Dolayısıyla hem duygusal zekânın hem de lider-üye etkileşiminin (LÜE) örgütsel düzeyde nasıl bir ilişki içinde olduklarının ve çalışanların performansları üzerinde nasıl bir etki yarattıklarının anlaşılması yerinde olacaktır. Literatürde duygusal zekâ ile çalışanların iş performansları arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalar olmakla birlikte LÜE'nin, söz konusu iki kavramla birlikte ele alındığı sınırlı sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca duygusal zekâ ve LÜE arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalarda, daha çok yöneticinin duygusal zekâ becerilerinin gelişmiş olması ve liderlik özelliklerinin gerekliliklerini yerine getirmesi arzu edilen bir durum olarak görülmüş; araştırmalarda liderin duygusal zekâsının, çalışanların duygusal zekâsına göre daha fazla ölçüldüğü ve araştırıldığı belirlenmiştir (Wong & Law, 2002). Oysaki LÜE teorisi, geleneksel liderlik modellerinin dayandığı varsayımlardan biri olan ve liderin takipçilerinin benzer ve homojen olduğu yönündeki varsayımına karşılık, üyelerin kişilik özellikleri, algıları, tutumları, tercihleri ve beklentileri sebebiyle benzer özellik göstermeyebileceğini öne sürmüştür. Bu durum liderin de üyeleriyle farklılaşan düzeylerde etkileşim kurabileceğini göstermektedir. Bu doğrultuda hemen her dönem güncelliğini koruyan ve önemli kavramlar olarak görülen duygusal zekâ, LÜE ve performans değişkenleri arasındaki ilişkinin işgörenler üzerinden araştırılacağı bir çalışmanın, literatürdeki eksiklikleri dolduracağı ve ilerde gerçekleştirilecek olan araştırmalara kaynaklık edeceği öngörülmektedir.

Çalışmada duygusal zekânın, kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duygu kullanımı ve duygu düzenlemesi alt boyutlarına değinilerek, söz konusu boyutların çalışanların performansları üzerindeki etkisinde LÜE'nin aracılık rolünün birinci bölümde araştırılması amaçlanmaktadır. Bu çerçevede ikinci bölümde LÜE, duygusal zekâ ve performans kavramsal olarak ele alınmış, üçüncü bölümde ilgili kavramların birbirleriyle ilişkileri incelenerek bu araştırmanın metodolojisi oluşturulmuştur. Dördüncü bölümde araştırmaya yönelik analizler ve bulgular, son bölümde ise sonuçlara yer verilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Lider-Üye Etkileşimi

Tarih boyunca efsanelerden, mitolojilerden ve dinlerden aktarılanlarda akılda kalanlar hep kahramanlar ve liderler olmuştur (Bass, 1990). Liderlik, ifade etmenin zor olduğu ve tek bir evrensel tanıma sığmayan kavramlardan biridir. Liderlik sürecinde lider, hem kendisinin hem de izleyicilerin değer ve motivasyonlarını, istek ve ihtiyaçlarını, beklentilerini temsil eden ve belirli amaçlara ulaşabilmek için harekete geçmeye teşvik eden kişiler olarak tanımlanmaktadır. Lider-izleyici ilişkisinin özü, farklı beceri ve motivasyon düzeyleri dahil olmak üzere güç potansiyeline sahip

olanların asgari ortak bir amaç noktasında etkileşimde bulunma aşaması olarak ifade edilmektedir (Burns, 1978).

Graen vd. (1982), örgütlerdeki liderlik çalışmalarına yeni bir bakış açısı getirerek, ilk zamanlarda Dikey İkili Bağlantı Teorisi olarak ifade ettikleri yaklaşımlarını (Dansereau vd., 1973), daha sonra Lider-Üye Etkileşimi olarak yeniden adlandırmışlardır (Graen vd., 1982). Diğer liderlik yaklaşım ve teorilerinden farklı olarak, LÜE teorisine göre lider (üst, yönetici) bütün çalışanlarına (üye, ast) ortalama bir liderlik tarzı göstermemektedir çünkü lider ile üye arasındaki karşılıklı ilişkiden doğan farklı etkileşim düzeyleri bulunmaktadır. Dolayısıyla LÜE'nin temel prensibini, liderlerin üyelerle farklı türlerde ilişkiler geliştirmesi ve bu ilişkilerin kalitesinin, lider ve üyenin tutum ve davranışlarını etkilemesi oluşturmaktadır (Gerstner & Day, 1997; Liden vd., 1997; Sparrowe & Liden, 1997).

Kuramsal temellerini rol teorisi ve sosyal değişim teorisinden alan LÜE teorisine göre, LÜE'nin kalitesi, bir çalışan ve lider arasındaki kişilerarası etkileşim ilişkisinin kalitesini ifade etmektedir (Graen & Uhl- Bien, 1995). Lider, çalışanı ile arasındaki yüksek derecede karşılıklı güven, saygı ve sorumluluk içeren kaliteli etkileşim ilişkisini “grup içi” olarak değerlendirirken; çalışanı ile düşük güven, saygı ve yükümlülük içeren düşük kaliteli etkileşim ilişkisini “grup dışı” olarak değerlendirmektedir. Zira bu etkileşim, genellikle etkileşim döngülerinin lider tarafından başlatıldığı (Graen & Scandura, 1987) bir süreç olarak ifade edilmektedir. Yüksek kaliteli etkileşim ilişkisinde üyeler lidere karşı güvenilir davranmakta, tanımlanmış görevlerin ötesinde sorumluluklarını yerine getirmekte ve karşılığında sözleşme dışı kaynaklardan (destek, bilgi, para, statü gibi fırsatlar) yararlanmaktadırlar. Aksine, düşük kaliteli etkileşim ilişkisinde üyeler, yalnızca iş tanımları için gerekli olanı yapmakla yükümlü işe alınmış eller gibi davranmakta ve karşılığında liderlere daha geç ulaşmakta, daha az kaynak ve sınırlı bilgiyle yetinmek durumunda kalmaktadırlar (Zalesny & Graen, 1987). Literatürde lider ve çalışan arasındaki etkileşim, lider ve üye arasındaki yetkinliğin, sadakatin, etkinin ve profesyonel saygının derecesi olan bazı boyutlarla karakterize edilmektedir.

## 2.2. Duygusal Zekâ

Geçmişten bugüne duygularla ilgili çok sayıda araştırma yapılmış olsa da duygusal zekâ kavramını 90'lı yıllarda yeniden gündeme getiren ve çalışma konusu yapan Salovey ve Mayer (1990) olmuştur. Salovey ve Mayer'in duygusal zekâ kuramının temelini duyguları yönetebilme becerisi oluşturmaktadır (Newsome vd., 2000). Ardından Goleman (1996), *Duygusal Zekâ* isimli eserinde iki boyutlu insan zihninden söz etmiştir. Bu boyutlar akılcıl (bilişsel) ve duygusal zihin olarak adlandırılmakta ve bunlar zihinsel yaşama şekil vermek amacıyla sürekli etkileşim kurmaktadırlar. Salovey ve Mayer (1990), duygusal zekâyı sosyal zekânın alt kümesi olarak ifade etmekte ve bu kavramı, kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleme, kişinin düşünmesini ve eylemlerini yönlendirecek bilgiler arasında ayırım yapma ve bunları kullanma olarak tanımlamaktadırlar.

Salovey ve Mayer (1990) tarafından dört farklı alt boyutla kavramsallaştırılan duygusal zekâ kavramının, öz farkındalık, empati, öz düzenleme, motivasyon ve sosyal beceriler gibi temel bileşenler üzerinden açıklandığı görülmektedir. Bu boyutlar:

**Kendi duygularını değerlendirme (KDD):** Bireyin derin duygularını anlama ve bu duyguları doğal bir şekilde ifade edebilme yeteneği ile ilgilidir. Bu alanda büyük bir yeteneğe sahip olan insanlar, kendi duygularını çoğu insandan önce algılayıp kabul ederler.

**Başkalarının duygularını değerlendirme (BDD):** Bireylerin çevrelerindeki insanların duygularını algılama ve anlama yetenekleriyle ilgilidir. Bu yeteneğe sahip kişiler, başkalarının duyguları ve hislerine karşı çok daha duyarlı olup aynı zamanda onların zihinlerini okuyabilirler.

**Duygu kullanımı (DK):** Bireylerin duygularını kullanarak yapıcı davranışlara yönlendirme becerisi, aktiviteler ve kişisel performansla ilgili bir kavramdır.

**Duygu düzenlemesi (DD):** İnsanların kendi duygularını düzenleme yeteneği ile ilgilidir, bu da psikolojik sıkıntılardan daha hızlı bir şekilde iyileşmeyi mümkün kılmaktadır.

Son dönemlerde yapılan çalışmalarla duyguların örgütsel yaşamdaki yerine odaklanılmış ve duygular örgütsel yaşamın önemli bir parçası olarak kabul edilmiştir. İşgörenlerin mutluluğu ve

başarısı için bilişsel zekânın yanı sıra duygusal zekâya da sahip olmaları gerektiği anlayışı üzerinde durulmuştur (Gürbüz ve Yüksel, 2008). Bu yaklaşıma göre yüksek duygusal zekâ düzeyine sahip insanlar, iş yaşamında hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını anlayıp bu duyguları yöneterek gerek kendileriyle gerekse başkaları ile iyi ilişkiler geliştireceklerdir (Goleman, 2000).

İş ortamı, duyguların algılanması ve kontrol edilmesi (Mayer vd., 2000) gibi duygusal zekâ becerilerine ilişkin özelliklerin iyileştirilmesi ve yeniden düzenlenmesi için uygun bir ortamdır (Cherniss, 2000). Carnevale, Gainer ve Meltzer (1988)'in belirttikleri gibi iş ortamında oluşabilecek olası problemler karşısında uyum, kişilerarası etkinlik, özyönetim, farklı görüşler ve anlaşmazlıklar karşısında tartışma yeteneklerini içeren bazı duygusal ve sosyal beceriler önemlidir. Duygusal zekâ örgütsel performansı iyileştirmekte, kuruluşların üretkenliğinde ve etkililiğinde önemli bir rol oynamaktadır; bundan dolayı çalışanlar yüksek duygusal zekâsı olan değerli varlıklar olarak kabul edilmektedir (Carmeli, 2003).

### 2.3. İşgören Performansı

Örgütler, ortak hedef ve amaçlar doğrultusunda belirli bir vizyon yaratarak işgörenleri aynı değer ve inanç sistemi etrafında toplayan yapılardır. Dolayısıyla örgütler başarılı olmak ve varlıklarını sürdürebilmek için vizyonlar oluşturup, bunlara ulaşabilmek için çaba gösterirler (Barutçugil, 2002). Örgütsel başarı işaretlerinden biri olan performans kavramı da gösterilen çabanın bir sonucu olarak, belli bir zaman diliminde üretilen mal ve hizmet miktarı şeklinde tanımlanmaktadır. Literatürde verim, çıktı ve etkinlik kavramlarıyla birlikte kullanılmakta, buna ek olarak kişinin motivasyonu ve becerileri arasındaki etkileşim ilişkisi sonrası ortaya çıkan durum olarak da ifade edilmektedir (Torrington & Hall, 1995; Kalkandelen, 1997). Literatürde farklı kapsam ve türlerde ele alınmış olsa da, bu çalışmada belirli bir zaman diliminde üretilen mal ve hizmet miktarı olarak çalışanların kendilerinden bekleneni yerine getirebilme düzeyi şeklinde kullanılmaktadır.

## 3. LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZLERİN OLUŞTURULMASI

### 3.1. Duygusal Zekâ ve Lider-Üye Etkileşimi

LÜE teorisi, lider ve çalışanlarının birbirleriyle kurduğu iletişim, sosyal temas ve bunun sonucunda oluşan etkileşimin, üstün bireysel ve örgütsel sonuçlar yarattığını ileri sürmektedir (Mayer & Salovey, 1997). LÜE, doğası gereği sosyal bir etkileşim süreci olduğundan çalışanların, yöneticilerin ve hatta örgüt ortamının, bu etkileşime eşlik eden çeşitli duyguların gösterildiği yerler olduğu kabul edilmektedir. Dolayısıyla duyguların gösterimlerinin önemli olduğu sosyal durumlarda, duygusal zekânın bazı rollerinin olabileceğine ilişkin çıkarımlar yapmak mümkündür. Jordan ve Troth (2011), duygusal zekânın LÜE'nin özü olan ilişki konularını anlamada ve ele almada faydalı olabilecek geniş bir yetenek yelpazesi sunduğunu vurgulayarak, bireylerin sahip olduğu bazı duygusal özelliklerin, başkalarıyla ilişki geliştirme sürecinde doğrudan etki edebildiğini ifade etmişlerdir.

Literatürde duygusal zekâ ve liderlik davranışları arasında daha çok bağlantı kurulduğu görülmektedir (Barbuto & Burbach, 2006). Örneğin, Carmeli (2003), bir kamu sektöründe üst düzey yöneticilerin sahip olduğu duygusal zekâ ve iş tutumları arasında bir bağlantı bulmuştur. Buna göre, duygusal olarak zeki olan bireyler iyimserdir, bu ise onların kimin hatalı olduğunu ortaya çıkarmakla uğraşmak yerine çözüme odaklanmalarını sağlayan bir özelliktir. Bu özellik, işyerinde olumsuz duygularla sonuçlanabilecek zorlukları yönetme, kurum içindeki ve dışındaki çıkar gruplarının çatışan duygularını uzlaştırma gibi sorumlulukları olan yöneticiler için gereklidir. Araştırmanın sonuçları, daha yüksek duygusal zekâya sahip yöneticilerin, çalışanların streslerini iyi yönettiklerini ve işten ayrılmalarına neden olabilecek sorunları büyük oranda çözüme kavuşturduklarını göstermektedir. Duygusal zekâ düzeylerini yöneticilerin kendilerinin değerlendirdikleri bir başka çalışmada Barbuto ve Burbach (2006), astlarının liderlik algılarını da ölçümlenmiş ve duygusal zekâları yüksek düzeyde olan yöneticilerin, çalışanlarına gösterdiği liderlik davranışının çalışanlar açısından daha tatminkâr olduğu sonucunu ortaya koymuşlardır. Ordun ve Beyhan Acar (2014), LÜE'de üyelerin sahip olduğu duygusal zekânın grup içi ve grup dışı üyeler üzerindeki etkisini perakende sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirmişler ve üyelerin duygusal zekâ düzeylerinin grup içinde ve grup dışında farklılık gösterdiği ayrıca duygusal zekâ bileşenleri ile LÜE değişkenleri arasında ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Bu tespit doğrultusunda, üyelerin liderleriyle yüksek kaliteli LÜE ilişkisinin olması işten ayrılma niyetini azaltırken, örgütsel bağlılık düzeyini arttırmakta; duyguları kontrol ve koordine

edebilmek, LÜE kalitesinin yüksek olmasına yol açmaktadır. Bunun yanı sıra LaBo (2005), Murdoch (2015) ve Karim (2011) de çalışmalarında söz konusu değişkenler arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişkiler olduğunu ortaya çıkartmıştır. Buradan hareketle, duygusal zekâ ve LÜE değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

**H1a:** alışanların kendi duygularını değerlendirme düzeylerinin yüksek olması LÜE’yi olumlu yönde etkiler.

**H1b:** alışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeylerinin yüksek olması LÜE’yi olumlu yönde etkiler.

**H1c:** alışanların duygu kullanım düzeylerinin yüksek olması LÜE’yi olumlu yönde etkiler.

**H1d:** alışanların duygu düzenleme düzeylerinin yüksek olması LÜE’yi olumlu yönde etkiler.

### 3.2. Lider-Üye Etkileşimi ve İşgören Performansı

LÜE teorisine göre, çalışanlar ve liderleri arasında kaliteli ilişkinin gelişmesi performansla ilgili iş sonuçlarını etkilemektedir (Janssen & Yperen, 2004). Liderleri ile etkileşimi yüksek olan çalışanlar, yöneticileri tarafından desteklendiğini hissederek üstlerinden daha çok sorumluluk alacakları görevler talep ederler. Buna bağlı olarak da çalışanların iş performansı düzeyleri yükselir (Schyns vd., 2005). Özutku vd. (2008), LÜE teorisi doğrultusunda yönetici ve çalışanlar arasındaki ilişki ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Buna göre astların performansının, liderleriyle kurdukları kaliteli ilişkide belirleyici bir unsur olduğunu ve iki değişken arasında anlamlı ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Akdoğan, Cingöz ve Mirap (2009), LÜE kalitesinin çalışanların görev, bağlamsal ve yenilikçi iş performanslarına etkisini araştırmışlardır. Sonuçlar, alışanların olası sorunları çözebilme ve fırsatları iyi bir şekilde kullanabilme yeteneğine sahip olmalarının, yöneticileriyle olumlu ilişkiler ve kaliteli etkileşim kurmalarını sağladığını, yüksek ve kaliteli etkileşim ilişkisinin de performans türlerini arttırdığını göstermiştir. Michael (2011), LÜE ve çalışanların iş tutumları ve performansları arasındaki ilişkide, yöneticinin sahip olduğu iletişimin rolünü araştırmıştır. Astlarıyla etkili iletişim becerisi geliştiren yöneticilerin daha kaliteli LÜE ilişkisi gerçekleştirdiği ve kaliteli LÜE’nin de çalışanların görev ve bağlamsal performanslarını arttırdığı saptanmıştır. Karayel vd. (2018)’nin örgütsel, sosyal ve lider desteğinin iş performansına etkisinde LÜE’nin aracılık rolünü test ettikleri araştırmalarında, çalışanların performans düzeyinin LÜE vasıtasıyla arttığı dolayısıyla LÜE’nin aracılık rolünün iş performansının artmasında belirleyici unsur olduğu saptanmıştır. Lider ve çalışanlar arasında kurulan olumlu yöndeki etkileşimden dolayı çalışanlar, lider tarafından desteklendiklerini ve örgütte önemli olduklarını hissederek yüksek performans göstermektedirler. Buradan hareketle LÜE ve performans arasındaki ilişkiye yönelik şu hipotez oluşturulmuştur:

**H2:** Lider-üye etkileşiminin yüksek olması çalışan performansını olumlu yönde etkiler.

### 3.3. Lider-Üye Etkileşimi, Duygusal Zekâ ve İşgören Performansı

Literatürde LÜE ve duygusal zekâ kavramlarının çeşitli örgütsel süreç ve sonuçlarla ilişkilendirildiği çalışmalar mevcuttur. Örneğin Karim (2008), duygusal zekâ ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide LÜE’nin aracılık etkisini araştırmış ve bu ilişkide LÜE’nin tam aracı bir etkiye sahip olduğunu saptamıştır. Buna göre, çalışanların duygusal zekâlarının gelişmiş olmasının örgütsel bağlılığa etkisi, liderleriyle kurdukları ilişkinin kalitesine bağlıdır. Yunus vd. (2010) ise yöneticilerin duygusal zekâsının ve LÜE’nin, örgütsel vatandaşlık davranışına etkisini incelemişler, LÜE’nin duygusal zekâ ve diğer değişkenler arasındaki ilişkide önemli ölçüde aracı bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Buna göre liderlerin kendi duygularını, çalışanların derin duygularını anlama ve bu duyguları ifade edebilme yeteneklerinin, çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirmesine etkisi, liderle kurulan ilişkinin kalitesine bağlıdır. Liderin, alışanların duygu ve davranışlarını anlaması, çalışanların rollerinin gerekliliklerini yerine getirme sürecini olumlu yönde etkileyerek uzun vadeli kurumsal başarı için gerekli olan örgütsel vatandaşlık davranışını geliştirmektedir.



Yaşlıoğlu vd. (2013), duygusal zekâ ile çatışma yönetimi yöntemleri arasındaki ilişkide LÜE'nin aracılık rolünü araştırmışlar; katılımcıların duygusal zekâ düzeyleri ile LÜE arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğunu, LÜE'nin bu ilişkide kısmi dolaylı bir aracılık etki gösterdiğini tespit etmişlerdir. Belli bir düzeyin üzerinde gelişmiş ve yetkinleşmiş duygusal zekâyâ sahip çalışanların, olası bir çatışma ortamında bütünleştirme yöntemi ile çözüm üretebildiklerini, çalışanların liderleriyle olumlu, açık iletişime ve paylaşımaya dayalı ilişkiler kurmasından ve çatışmayı yönetebilme becerisinden ötürü aralarında kaliteli bir ilişki oluştuğunu gözlemlemişlerdir.

Öte yandan, duygusal zekâ, LÜE ve performans kavramlarının bir arada çalışıldığı sınırlı sayıda çalışma olduğu tespit edilmiştir. Bunlardan biri olan ve Hesselgreaves (2007)'nin yöneticilerin, astların LÜE kalitesi ve duygusal zekâ düzeylerini değerlendirdiği çalışmasının sonucunda, yüksek duygusal zekânın, LÜE kalitesini arttırdığı ve bu ortamın yüksek performans düzeyine neden olduğu belirlenmiştir. Buna göre, duygusal olarak zeki olan astlar örgütsel hedeflere ulaşma ve ilerleme aşamasında yüksek performans göstermektedir. Duygusal zekâ bileşenlerinden olan ilişkileri yönetebilme becerisinden dolayı ikna etme ve etkileme yeteneğine sahip astların, yüksek performans çıktısı olmakta ve bu durum kaliteli LÜE ilişkilerinin oluşmasına katkıda bulunmaktadır. Chen vd. (2012) ise, astların duygusal zekâ düzeylerinin iş performansı ve LÜE üzerindeki etkisini, üstlere duyulan güven kapsamında ve yöneticilerin değerlendirmeleri neticesinde incelemişler ve astların yöneticiler tarafından algılanan duygusal zekâ düzeyinin, kaliteli LÜE sağladığı ve iş performansını arttırdığını saptamışlardır. Ayrıca iş performansı konusunda yöneticiye duyulan güven ve duygusal zekâ arasındaki etkileşimde, LÜE'nin tam aracılık etkiye sahip olduğu bulunmuştur. Buna göre, çalışanların gelişmiş duygusal zekâlarının olması, yöneticilere güven duyulmasında etkili bir unsur olmaktadır. Yüksek düzeyde güven ilişkisi içerisinde olan astlar düşük düzeyde güven ilişkisi içerisinde olanlara göre yöneticileriyle daha kaliteli bir LÜE ilişkisi kurmaktadır. Buradan hareketle, duygusal zekânın, performans üzerindeki etkisinde LÜE'nin aracılık rolüne ilişkin oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

**H3a:** Çalışanların kendi duygularını değerlendirme düzeyinin çalışan performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

**H3b:** Çalışanların başkalarının duygularını değerlendirme düzeyinin çalışan performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

**H3c:** Çalışanların duygu kullanımı düzeyinin çalışan performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

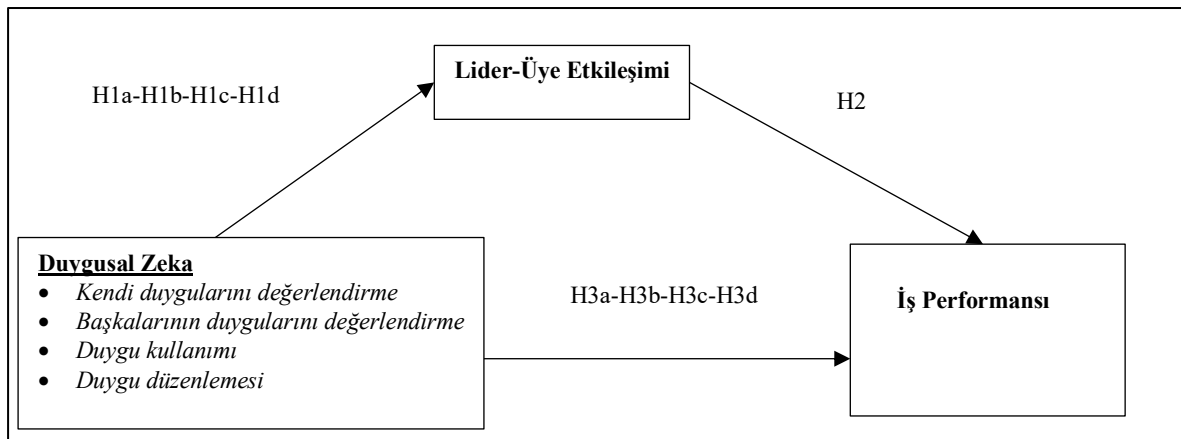
**H3d:** Çalışanların duygu düzenleme düzeyinin çalışan performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü vardır.

## 4. YÖNTEM

### 4.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Örneklemi

Bu kısımda araştırmanın amacı, modeli ve örneklemine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Şekil 1: Araştırma Modeli



Araştırmanın temel problemi, çalışanların duygusal zekâ düzeyleri ile performansları arasındaki ilişkinin incelenmesi ve çalışanların liderleriyle olan etkileşimlerinin duygusal zekâ-performans ilişkisini ne derece etkilediğinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu çerçevede çalışmanın amacı duygusal zekânın çalışanların performansları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirleyerek, bu etkide LE'nin rolünü perakende sektörü çalışanları üzerinden ortaya koymaktır.

Perakende hizmet sektörü; çalışanların duygularının, performanslarının ve yöneticileriyle olan ilişkilerinin anlık bir biçimde ve yerinde gözlemlenebildiği sektör olması açısından araştırmanın örneklem grubu olarak belirlenmiştir. Bu araştırmanın evreni, Türkiye'de faaliyet gösteren tüm perakende işletmelerini ve bu işletmelerdeki çalışanları kapsamaktadır. Maliyet, zaman ve mevcut koşulların ana kütlenin tamamına ulaşmaya elverişli olmaması sebebiyle, çalışmanın rneklemine Mersin ilinde faaliyet gösteren mağaza ve market (alışveriş merkezi içinde yer alan giyim mağazaları ve bir market zincirinde yer alan mağazalar) gibi perakende hizmet sektöründe yer alan işletmelerin çalışanları oluşurmaktadır. Kolayda rnekleme yöntemiyle uygulanan anket alışması 1 Nisan-1 Mayıs 2021 tarihleri arasında yürütülmü olup, analize elverişli 289 ankete ulaşılmıştır. Anketler yüz yüze ve bırak-topla yöntemiyle toplanmıştır.

Araştırmanın rneklemine oluşturan katılımcıların, kendilerine anketler aracılığıyla yöneltilen soruları doğru, tarafsız ve samimi bir şekilde yanıtladıkları varsayılmıştır. Öte yandan çalışma evreninin Mersin ile sınırlı olması araştırmanın genelleştirilebilirliğini sınırlamaktadır. Ayrıca korona virüs salgınının geliştiği pandemi ortamında, verilerin toplandığı mağaza ve market çalışanlarının normale göre daha az sayıda olması ve verilerin yüz yüze anket yöntemiyle elde edilmeye çalışılması daha çok katılımcıya ulaşılmasını sınırlamıştır.

#### 4.2. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiye yönelik hipotezlerin test edilebilmesi için veriler anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Ankette yer alan değişkenlerin ölümünde, önceden geçerlilik ve güvenilirliği tespit edilmiş ölçeklere yer verilmiştir. Anket formunda çalışanların duygusal zekâlarını, iş performanslarını ve LE düzeylerini belirlemeye yönelik sorular ile demografik bilgilere yönelik kişisel sorular yer almaktadır. Beşli Likert leği kullanılarak ölçmüş olan anket yanıtlarında; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum'u" ifade etmektedir. Çalışmanın etik açıdan uygunluğu için etik kurul izni alınmıştır (Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Komisyonu, Karar Tarihi: 05/04/2021, Karar Sıra Sayısı: 4).

Duygusal zekâ değişkeni için, Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilmiş olan her biri dört madde ve dört alt boyutlu 16 maddeden oluşan ve Özbezek ve Paksoy (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Duygusal Zekâ leği kullanılmıştır. LE düzeyini ölçmek için, Liden ve Maslyn (1998) tarafından lider ve ye arasındaki ilişkinin etki, sadakat ve profesyonel saygı (er ifade) ve katkı (iki ifade) boyutlarıyla ele alındığı 11 maddelik LE leğinden ve onu Türkçe'ye uyarlayan Aslan ve zata (2009)'un çalışmasından yararlanılmıştır. Performans değişkeni için ise Kirkman ve Rosen (1999)'nın çalışmalarında kullandığı, l (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve dört maddeden oluşan Performans leği kullanılmıştır. Bu lek maddelerine ilişkin bilgiler aşağıda Tablo 1 ile gösterilmiştir.

**Tablo 1:** Araştırma Ölçekleri

Değişkenler	MADDE
Duygusal Zekâ (DZ) Wong ve Law (2002)	DZ 1. Çoğu zaman belirli duyguları neden hissettiğimi anlarım.
	DZ 2. Kendi duygularımı iyi anlarım.
	DZ 3. Kesinlikle ne hissettiğimi anlarım.
	DZ 4. Her zaman mutlu olup olmadığımı bilirim.
	DZ 5. Her zaman arkadaşlarımdan davranışlarından duygularını anlarım.
	DZ 6. Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.
	DZ 7. Başkalarının duyguları ve hislerine karşı hassasım.
	DZ 8. Etrafımdaki insanların duygularını iyi anlarım.
	DZ 9. Her zaman kendimle ilgili hedefler belirlerim ve sonra başarmak için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.
	DZ 10. Her zaman kendime yetenekli bir kişi olduğumu söylerim.
	DZ 11. Kendimi motive edebilen bir kişiyim.
	DZ 12. Her zaman kendimi en iyisini yapmak için teşvik ederim.
	DZ 13. Öfkemi kontrol edebilirim ve zorlukları mantıklı bir şekilde ele alabilirim.
	DZ 14. Kendi duygularımı kontrol etme konusunda oldukça yetenekliyim.
	DZ 15. Çok kızgın olduğum zaman çabuk sakinleşirim.
	DZ 16. Kendi duygularımı iyi bir şekilde kontrol edebilirim.
Lider-Üye Etkileşimi (LÜE) Liden ve Maslyn (1998)	LÜE 1. Bir birey olarak yöneticimi çok severim.
	LÜE 2. Yöneticim, herkesin arkadaş olarak isteyebileceği türden bir insandır.
	LÜE 3. Yöneticimle çalışmak oldukça keyif vericidir.
	LÜE 4. Başkaları tarafından aleyhimde davranışlar söz konusu olduğunda, yöneticim beni savunur.
	LÜE 5. Yöneticim işle ilgili konularda, konu hakkında tam bir bilgisi olmasa dahi amirime karşı beni savunur.
	LÜE 6. Dürüstlük içinde bir hata yapacak olsam, yöneticim başkalarına karşı beni savunacaktır.
	LÜE 7. İş tanımında yer alan görevlerden daha fazlasını yöneticim için üstlenirim.
	LÜE 8. İş grubumdan daha fazla kazanç elde etmek için, normalden daha fazla çaba harcamaya istekliyimdir.
	LÜE 9. Yöneticimin mesleğine ilişkin bilgisinden etkilenirim.
	LÜE 10. Yöneticimin işe ilişkin bilgisine ve yeteneğine saygı duyarım.
	LÜE 11. Yöneticimin mesleki becerisine hayranım.
Çalışan Performansı (PER) Kirkman ve Rosen (1999)	PER 1. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.
	PER 2. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.
	PER 3. Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.
	PER 4. Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.

Araştırmada elde edilen verilerin analizinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizinden, güvenilirlik analizinden, katılımcılara ilişkin bilgiler için tanımlayıcı analizlerden ve hipotezlerin test edilmesinde yapısal eşitlik modellemesinden, faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ile hipotezlerin ve aracılık etkisinin test edilmesinde kullanılan yöntemlerden yararlanılmıştır.

## 5. BULGULAR

### 5.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Araştırmanın bulgularında öncelikle araştırmaya dâhil edilen katılımcılara ilişkin özelliklerin frekans analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılanların %62'si kadın, %38'i ise erkektir. Katılımcıların, %82'sinin 35 yaş ve altında, %18'inin ise 36 yaş ve üzerinde oldukları belirlenmiştir. Medeni hal dağılımında katılımcıların %59'u bekâr, %41'i evlidir. Eğitim durumlarına göre lise mezunlarının %46'lık bir oran ile daha yoğun katılım sağladığı görülmektedir. Katılımcıların %59'unun 1000-3000 TL, %35'inin 3001-6000 TL arası, %4'ünün 1000 TL'den az ve %2'sinin 6001 TL ve üzeri aylık gelir düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların işletmedeki unvanlarına bakıldığında %65 oranında satış temsilcilerinin en büyük grubu temsil ettiği belirlenmiştir. Mesleki hizmet sürelerine ilişkin verilere göre 10 yıl ve altında hizmet süresi olan katılımcıların oranı %77'dir. İşletmedeki çalışma süresi bakımından değerlendirilen katılımcıların %26'sının 2 yıldan az, %58'inin 2-5 yıl arası, %12'sinin 6-10 yıl arası, %3'ünün 11-15 yıl arası, 1 kişinin ise işletmede 16-20 yıl arası faaliyet gösterdiği belirlenmiştir.

### 5.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler



Tablo 2’de kullanılan ölçeklere yönelik ortalama, standart sapma, basıklık ve arpıklık katsayılarına yer verilmiştir. Verilerin normal dağılıma uyup uymadığı kontrol edilmiştir. Tabloda yer alan arpıklık katsayısı, veri dağılımının ortalama merkezden ne kadar uzaklaştığını yani simetrik olmama derecesini gösterirken, basıklık katsayısı ise dağılımın tepe noktası hakkında bilgi vermektedir. Buna göre tüm değişkenlerin arpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu tespit edilmiş ve veri dağılımı için normallik varsayımı sağlanmıştır (George & Mallery, 2010).

**Tablo 2: Ölçek Maddelerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler**

Değişkenler	lek Maddeleri	N=245			
		Ort.	S.S.	Basıklık	arpıklık
Kendi Duygularımı Değerlendirme (KDD)	DZ 1	3,89	1,042	0,785	-1,076
	DZ 2	4,03	1,077	1,212	-1,3
	DZ 3	3,92	1,111	0,466	-1,021
	DZ 4	3,78	1,06	0,064	-0,762
Başkalarının Duygularımı Değerlendirme (BDD)	DZ 5	3,72	1,064	-0,181	-0,649
	DZ 6	3,83	1,001	0,21	-0,741
	DZ 7	3,9	1,019	0,452	-0,953
	DZ 8	3,74	1,01	0,472	-0,807
Duygu Kullanımı (DK)	DZ 9	3,98	1,094	0,219	-0,974
	DZ 10	3,72	1,119	-0,176	-0,739
	DZ 11	3,76	1,075	0,014	-0,747
	DZ 12	3,94	1,046	0,331	-0,921
Duygu Düzenlemesi (DD)	DZ 13	3,56	1,148	-0,495	-0,529
	DZ 14	3,6	1,123	-0,404	-0,552
	DZ 15	3,35	1,149	-0,735	-0,321
	DZ 16	3,63	1,043	-0,136	-0,59
<b>Lider-ye Etkileşimi (LE)</b>					
	LE 1	3,94	1,121	0,547	-1,104
	LE 2	3,97	1,06	0,198	-0,93
	LE 3	3,98	1,037	0,3	-0,955
	LE 4	3,82	1,083	-0,048	-0,749
	LE 5	3,56	1,085	-0,323	-0,485
	LE 6	3,71	1,106	-0,027	-0,779
	LE 7	3,92	1,087	0,582	-1,077
	LE 8	3,89	1,109	0,27	-0,978
	LE 9	3,9	1,096	0,498	-1,074
	LE 10	4,11	1,006	1,998	-1,472
<b>alışan Performansı (PER)</b>					
	PER 1	4,07	0,991	1,384	-1,24
	PER 2	3,99	1,003	1,347	-1,211
	PER 3	4,03	1,003	1,128	-1,172
	PER 4	4,07	0,925	1,944	-1,277

Tablo 2’ye baktığımızda duygusal zekânın boyutları itibariyle ortalama skorlarının ysek olduğu, özellikle de bireylerin kendi duygularını değerlendirme düzeylerinin görece ysek olduğu görülmektedir. Ayrıca katılımcılar liderleriyle olan etkileşimlerini ortalamanın üzerinde ve ysek nitelikli olarak algıladıkları gibi kendi performanslarını da ortalamanın üzerinde ve iyi olarak algılamaktadırlar.

### 5.3. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Hipotez testleri yapılmadan önce araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğinin ve geçerliliğinin değerlendirilmesi yoluna gidilmiştir. Ölçek geçerliliklerin test edilmesinde öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmış, elde edilen ölçek yapılarının geçerliliği ise kontrol seti üzerinden doğrulayıcı faktör analizi (DFA) kullanılarak değerlendirilmiştir.

Çalışmanın leklerine ilişkin boyutları kontrol etmek ve araştırma örneklemini bağlamında bir fark olup olmadığını belirlemek amacıyla, leklere Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi uygulanmış, verilerin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirleyebilmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett küresellik testlerinden yararlanılmıştır. Tablo 3’te de duygusal zekâ, LE ve performans lğine ilişkin faktör yüklerine yer verilmiştir.

Buna göre; Duygusal Zekâ Ölçeğinde, Özbezek ve Paksoy (2017)'un çalışmasına paralel olarak dört faktör altında toplanan boyutlar, değişkenlerin özellikleri de dikkate alınarak ve literatüre uygun biçimde; kendi duygularını değerlendirme (DZ2, DZ3, DZ1, DZ4), başkalarının duygularını değerlendirme (DZ6, DZ8, DZ7, DZ5), duygu kullanımı (DZ13, DZ14, DZ15, DZ16), duygu düzenlemesi (DZ11, DZ10, DZ12, DZ9) olarak adlandırılmıştır. Tablo 3 incelendiğinde örneklem büyüklüğünün yeterliliğini gösteren KMO değerinin 0,924 olduğu bulunmuştur. KMO değer aralığının 0,60 ve 0,70 arasında kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Hair, vd., 2013). Bartlett küresellik testi için  $\chi^2=3138,704$  ve serbestlik derecesi (df)=120 olarak hesaplanmıştır. Tablodaki anlamlılık değeri olan  $p$ 'nin ise ( $p=0,000<0,05$ ) koşulunu sağlayarak anlamlı bir sonuç verdiği ve değişkenler arasında yeterli korelasyon ilişkisinin olduğu söylenebilir. Ayrıca duygusal zekâ değişkenine ait boyutların toplam varyansın % 76'sını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 3'te dört alt boyuttan oluşan LÜE ölçeğinin bu çalışmada tek faktör altında toplandığı, KMO değerinin 0,933 olarak hesaplandığı, Bartlett küresellik testi sonucunda  $\chi^2=2405,126$ , serbestlik derecesi (df)=55 ve sig.(value) değeri olan  $p$ 'nin ise ( $p=0,000<0,05$ ) koşulunu sağlayarak anlamlı bir sonuç verdiği söylenebilir. LÜE değişkeninin toplam varyansın %64'ünü açıkladığı görülmektedir

**Tablo 3:** Ölçeklere İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bileşenler											
Ölçek madde-leri	1	2	3	4	Özde-ğer	Açıkla-nan varyans	Açıkla-nan Toplam varyans	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Bartlett testi	Df	Anlam lılık
DZ2	0,842				7,744	48,399	75,925	0,924	3138,704	120	0,000
DZ3	0,836						(%)				
DZ1	0,815										
DZ4	0,750										
DZ6		0,826			1,817	11,354					
DZ8		0,815									
DZ7		0,808									
DZ5		0,780									
DZ13			0,822		1,457	9,219					
DZ14			0,814								
DZ15			0,807								
DZ16			0,797								
DZ11				0,819	1,112						
DZ10				0,742							
DZ12				0,727		6,953					
DZ9				0,725							
LÜE3	0,868				7,002	63,657	63,657	0,933	2405,126	55	0,000
LÜE9	0,851						(%)				
LÜE10	0,845										
LÜE11	0,838										
LÜE4	0,832										
LÜE1	0,802										
LÜE7	0,795										
LÜE6	0,761										
LÜE5	0,756										
LÜE2	0,756										
LÜE8	0,648										
PER2	0,860				2,742	68,556	68,556	0,803	472,615	6	0,000
PER3	0,829						(%)				
PER1	0,826										
PER4	0,795										

Performans leğinin de faktör yüklerinin orijinal halindeki gibi tek boyutlu olduğu bulunmuştur. Tablo 3'te KMO değerinin 0,803 bulunduğu, Bartlett küresellik testi sonucunda  $\chi^2=472,615$ , serbestlik derecesi (df)=6 ve sig.(value) değeri olan  $p$ 'nin ise ( $p=0,000<0,05$ ) koşulunu sağlayarak anlamlı sonuç verdiği ayrıca performans değişkeninin toplam varyansın %69'unu açıkladığı görülmektedir.

Çalışmada ayrıca duygusal zekâ, LE ve iş performansı ölçeklerine ilişkin faktör yapılarını doğrulamak ve yapı geçerliliğini ve güvenilirliklerini değerlendirmek amacıyla DFA yapılmıştır. DFA analizi için küçük örneklem hacimlerinde bile başarılı sonuçlar veren kısmi en küçük kareler regresyon analizi (PLS\_SEM) yöntemi kullanılmıştır (Chin, 1998). Bu doğrultuda Smart PLS 3 programı tercih edilmiştir.

DFA analizi çerçevesinde ölçüm modelinin yapı geçerliliği, yakınsama ve ayırma geçerliliğinin sınanması yoluyla geerleştirilmiştir. Fornell ve Larcker (1981)'e göre, ölçeğin yakınsama geçerliliğinin sağlanması için birleşik güvenirliğe sahip olması ve açıklanan ortalama varyansın belirli kriterleri sağlaması gerekir. Bu sebeple analiz edilen ölçüm modeline ait boyutların birleşik güvenilirlik katsayılarının (CR) 0.70 değerinin üzerinde ve açıklanan ortalama varyans (AVE) değerlerinin ise 0.50 üzerinde olması gerekmektedir (Hair vd., 1995). Ölçeklere ilişkin yakınsama geçerliliğinin değerlendirilmesinde AVE ve CR değerleri incelenmiş ve AVE değerlerinin 0,50 ve üzerinde, CR değerlerinin 0,70 ve üzerinde olduğu görülmüştür (Tablo 4). Bu duruma göre çalışmanın ölçekleri yakınsama geçerliliğine sahiptir.

**Tablo 4:** lm Modeline İlişkin Doğrulatoryı Faktör Analizi, Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi Sonuçları

Ölçekler	İfade-ler	(n=289)			
		SRK*	$\alpha$	CR	AVE
Kendi Duygularını Değerlendirme	DZ1	0,8912	0,916	<b>0,917</b>	<b>0,736</b>
	DZ2	0,9325			
	DZ3	0,8482			
	DZ4	0,7485			
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	DZ5	0,7898	0,901	<b>0,902</b>	<b>0,699</b>
	DZ6	0,8447			
	DZ7	0,8087			
	DZ8	0,8966			
Duygu Kullanımı	DZ9	0,7877	0,859	<b>0,860</b>	<b>0,608</b>
	DZ10	0,6724			
	DZ11	0,8153			
	DZ12	0,8335			
Duygu Düzenlemesi	DZ13	0,8317	0,884	<b>0,886</b>	<b>0,662</b>
	DZ14	0,8655			
	DZ15	0,7058			
	DZ16	0,8418			
Lider-ye Etkileşimi	LE1	0,7710	0,942	<b>0,942</b>	<b>0,598</b>
	LE2	0,6666			
	LE3	0,8369			
	LE4	0,7863			
	LE5	0,6762			
	LE6	0,7154			
	LE7	0,7564			
	LE8	0,7707			
	LE9	0,8090			
	LE10	0,8982			
	LE11	0,7928			
alışan Performansı	PER1	0,7293	0,847	<b>0,846</b>	<b>0,579</b>
	PER2	0,7229			
	PER3	0,7993			
	PER4	0,7890			

CR = Birleşik Güvenirlik

VE = Açıklanan Varyans

\*Standard yk ve hata değerlerinin tamamı 0,01 düzeyinde anlamlıdır

Yapılar arası ayrışma geçerliliğinde, yapılar arasında çoklu doğrusallık probleminin olmaması temel kriterdir. Geçerlilik analizlerinden olan yapılar arası ayrışma geçerliliğini test edebilmek için birbirinden farklı yapılar arası analizlerdeki ölçeklere ilişkin korelasyon katsayılarına bakmak gerekmektedir. Değişkenler arasındaki ikili kombinasyon katsayıları, yapılar arasında doğrusal bağlantı olup olmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının 0,85 değerinden yüksek olması durumunda, ikili değişkenler arasında çoklu doğrusallık probleminden söz edilir ve bu değişkenlerden biri analizden çıkartılır (Raykov & Marcoulides, 2006). Değişkenlere ilişkin korelasyon analizleri sonuçları Tablo 5’te gösterilmiştir. Tablo 5’te görüleceği üzere, yapılar arasındaki korelasyon katsayılarının hepsi 0,85’ten küçüktür. Bu durumda çoklu doğrusallık probleminin olmadığı ve analizden değişken çıkartmaya gerek bulunmadığı yargısına ulaşılabilir.

**Tablo 5:** Yapılar Arası Korelasyonlar Tablosu

Korelasyonlar						
	KDD	BDD	DK	DD	LÜE	PER
KDD	1					
BDD	0,558**	1				
DK	0,623**	0,519**	1			
DD	0,429**	0,489**	0,484**	1		
LÜE	0,585**	0,557**	0,585**	0,539**	1	
PER	0,551**	0,507**	0,648**	0,539**	0,609**	1

\*\*Korelasyon katsayısı 0,01 düzeyinde anlamlıdır.

Ayrışma geçerliği, bir modelde yer alan faktörlerin birbirlerinden ne derece ayrıştığını gösterir. Yapılar arası ayrışma veya ayırt edici geçerlilik olarak da kullanılan geçerlilik analizinde, yapı içerisindeki göstergelerin hepsinin korelasyonlarının istatistiksel olarak anlamlı olması ve değişkenlerin her birinin başka bir değişkenin korelasyonundan daha büyük olması durumu gerekmektedir (Campbell & Fiske, 1959). Bu doğrultuda yapılar arası ayrışma geçerliği için Fornell-Larcker (1981) kriteri ve Henseler vd. (2015) tarafından geliştirilmiş olan Heterotrait-Monotrait oranı (HTMT) değerleri gösterilmiştir. Henseler, HTMT oranının 0,85 sınır değerinden küçük olması gerektiğini, böyle bir durumda yapılar arasındaki artırılmış korelasyonların iyi ve güvenilir bir biçimde tahmin edildiğini belirtmektedir. Bazıları ise HTMT kat sayısı için 0,90 değerini sınır olarak kabul etmektedir (Gold vd., 2001; Teo vd., 2008).

Tablo 6’da takip edileceği üzere hesaplanan Açıklanan Ortalama Varyans (AVE) değerlerinin karekökleri, değişken boyutlarının birbirleriyle olan korelasyonlarından büyük çıkmıştır. Bu tespitler doğrultusunda ayrışma geçerliliğinden söz edilebilir.

**Tablo 6:** Fornell-Larcker Ayrışma Geçerlilik Analizi

	BDD	DD	DK	KDD	LÜE
DD	0,5484				
DK	0,5891	0,5575			
KDD	0,6144	0,4781	0,7022		
LÜE	0,6048	0,5916	0,6514	0,6300	
PER	0,5836	0,6268	0,7616	0,6271	0,6832

HTMT ayrışma geçerliliğine yönelik bulguların yer aldığı Tablo 7’de hesaplanan HTMT değerlerinin tamamı belirlenen sınır oran olan 0,85 ve 0,90’dan küçük çıkmıştır. Elde edilen bu sonuçlardan yola çıkarak belirlenen kriterler çerçevesinde ayırt edici geçerliliğin sağlandığı söylenebilir.

**Tablo 7:** Heterotrait-Monotrait (HTMT) ile Ayrışma Geçerliliğine İlişkin Bulgular

	BDD	DD	DK	KDD	LÜE	PER
BDD	<b>0,836**</b>					
DD	0,548*	<b>0,813**</b>				
DK	0,586*	0,559*	<b>0,779**</b>			
KDD	0,613*	0,475*	0,696*	<b>0,857**</b>		
LÜE	0,605*	0,589*	0,655*	0,631*	<b>0,773**</b>	
PER	0,585*	0,629*	0,763*	0,627*	0,688*	<b>0,760**</b>

\*p<0,01

---

 \*\* $\sqrt{VE}$ 


---

Doğrulamalı faktör analizinden elde edilen sonuçlar ölçüm modelinin geçerliliğinin doğrulandığını ve hipotezlerin test edilmesi için gerekli zeminin oluştuğunu göstermiştir. Son olarak ölçeğin güvenilirliğini ve iç tutarlılığını ölçmek için yaygın olarak kullanılan bir yöntem olan Cronbach alfa değerinin hesaplanması yoluna gidilmiştir. Bu değer 0.70 veya üzerinde olması beklenmektedir (Hair vd., 2013). Tablo 4’te alfa değerlerinin 0,847 – 0,942 arasında ve güvenilir oldukları görülmektedir.

#### 5.4. Hipotezlerin Testine Yönelik Analizler

Bu kısımda araştırmanın hipotezlerinin test edilmesine yönelik olarak yapılan analizler yer almaktadır. Hipotezlerin test edilmesine ilişkin bulgular çerçevesinde ilk aşamada araştırma modelinde yer alan H1a, H1b, H1c, H1d ve H2 hipotezlerinin test edilmesi yoluna gidilmiştir.

Tablo 8’de yapısal eşitlik modeli aracılığıyla regresyon katsayısı, t istatistik değeri, açıklanan varyans değeri olan determinasyon katsayısı ( $R^2$ ), bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etki derecesini gösteren ( $f^2$ ) değerleri ile araştırmaya yönelik geliştirilen hipotez testi sonuçlarına ait bilgiler görülmektedir.

**Tablo 8:** Araştırma Modeli Sonuçları (bootstrapping=500)

HiP.	İlişki	Kat-sayı	t değeri	p.	Anl.	Hipotez Testi	$f^2$ etki büyüklüğü	Etki derecesi ( $f^2$ değerlendirilmesi)	$R^2$
H1a	KDD -> LÜE	0,226	2,122	0,034	$p < 0,05$	Kabul	0,053	Düşük etki	0,556
H1b	BDD -> LÜE	0,187	2,074	0,038	$p < 0,05$	Kabul	0,042	Düşük etki	
H1c	DK -> LÜE	0,256	2,496	0,013	$p < 0,05$	Kabul	0,065	Düşük etki	
H1d	DD -> LÜE	0,237	2,785	0,005	$p < 0,01$	Kabul	0,053	Düşük etki	
H2	LÜE -> PER	0,689	13,04	0,000	$p < 0,01$	Kabul	0,670	Yüksek etki	0,472

Yol katsayısı olan beta ( $\beta$ ) değeri göstergesi yapısal model analizinde incelenen bir diğer unsurdur. Bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı bir ilişkinin oluşu yol katsayısı ( $\beta$ ) ile yorumlanmaktadır. İki değişken arasında kurulan ilişkide yol katsayısı değeri  $\beta=0,1$ ’in üzerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiden söz edilebilir (Wong, 2013). Tablo 8 incelendiğinde, kendi duygularını değerlendirme boyutunun ( $\beta=0,226$ ,  $t=2,122$ ,  $p<0,05$ ), başkalarının duygularını değerlendirmenin ( $\beta=0,187$ ,  $t=2,074$ ,  $p<0,05$ ), duygu kullanımının ( $\beta=0,256$ ,  $t=2,496$ ,  $p<0,05$ ) ve duygu düzenlemesi boyutunun ( $\beta=0,237$ ,  $t=2,785$ ,  $p<0,01$ ) LÜE’ni olumlu yönde etkilediği görülmektedir. Ayrıca LÜE’nin ( $\beta=0,689$ ,  $t=13,04$ ,  $p<0,01$ ) performans üzerinde olumlu yönde bir etki sağladığı söylenebilir. Buna göre H1a, H1b ve H1c hipotezleri 0,05 anlamlılık düzeyinde, H1d ve H2 hipotezleri ise 0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir.

Hair vd. (2013) yapısal modelin incelenmesinde  $R^2$ , beta ( $\beta$ ), t değerlerinin yanı sıra PLS-SEM’de  $Q^2$  ve  $f^2$ ’nin de dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadır.  $R^2$  dışsal değişkenler tarafından açıklanan varyans miktarını belirten determinasyon katsayısıdır (Barclay ve Smith., 1995: 2). Araştırmadaki göstergelerin açıklayıcı gücünü gösteren  $R^2$  değeri 0 ile 1 arasında değişmekte olup, 1’e yakın değerler modelin tahmin etme gücü doğruluğunun yüksek olduğunu ifade eder.  $R^2$  değerleri sonuçlarının özetlendiği Tablo 8’de görülebileceği üzere duygusal zekânın gizil değişkenlerinden olan kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duygu kullanımı ve duygu düzenlemesi değişkenlerinin LÜE’ndeki varyansı ( $R^2=0,556$ ) ile yüksek oranda, LÜE değişkeninin ise performans değişkenindeki varyansı ( $R^2=0,472$ ) oranında açıkladığı belirtilebilir. Elde edilen bu bulgular yapısal model için belirlenen sınır değerlerin üzerinde olduğundan, gerekli koşulun sağlandığı ve uyum iyiliği değerlerini işaret ettiği söylenebilir.

Yapısal modelin incelenmesinde gereken diğer bir boyut ise  $f^2$  (etki boyutu)’dur.  $f^2$  değerinin 0,02’de düşük; 0,15’te orta 0,35’te ise yüksek düzeyde etki yarattığı belirtilmiştir (Cohen, 1988; Hair vd., 2013). Tablo 8’de görüldüğü gibi LÜE, performansı ( $f^2=0,67$ ) yüksek etki düzeyinde açıklamaktadır. Duygusal zekâ alt boyutlarından olan duygu kullanımının LÜE’yi ( $f^2=0,065$ ) düşük etki, kendi duygularını değerlendirmenin LÜE’yi ( $f^2=0,053$ ) düşük etki, duygu düzenlemesinin LÜE’yi ( $f^2=0,053$ ) düşük etki, başkalarının duygularını değerlendirmenin LÜE’yi ( $f^2=0,042$ ) düşük etki düzeyinde açıkladığı tespit edilmiştir.



Araştırma modelinin açıklama ve tahmin gücünü belirlemeye yönelik incelenmesi gereken bir diğer unsur da Stone Geisser's  $Q^2$  değerleri olan çapraz doğrulanmış artıklık ölçümleridir. Smart PLS programında  $Q^2$  değerleri Blindfolding yöntemi kullanılarak hesaplanır. Bu hesaplama, örneklem dışındaki değişkenlerin geçerliliğini açıklamak ve değerlendirmek için kullanılmaktadır. Değerlendirme kriterleri olarak sıfırın üzerinde değerler elde etmek önemlidir (Hair vd., 1995). Tablo 9'da  $Q^2$  değerleri verilmiştir. Stone-Geisser  $Q^2$  testi sonuçlarına göre  $Q^2(1-SSE/SSO)$  değerleri 0,2549 ile 0,3166 arasındadır. Dolayısıyla açıklayıcı dışsal gizli değişkenlerin doğru ve modelin yapısını tahmin etmede etkili bir unsur olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 9:** Stone-Geisser  $Q^2$  İstatistiği Değerleri ile Hipotezlerin Değerlendirilmesi (bootstrapping=500)

Değişken	SSO	SSE	$Q^2 (1-SSE/SSO)$
Kendi Duygularını Değerlendirme	1156,000	1156,000	
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	1156,000	1156,000	
Duygu Kullanımı	1156,000	1156,000	
Duygu Düzenlemesi	1156,000	1156,000	
Lider-Üye Etkileşimi	3179,000	2172,649	0,3166
Çalışan Performansı	1156,000	861,3374	0,2549

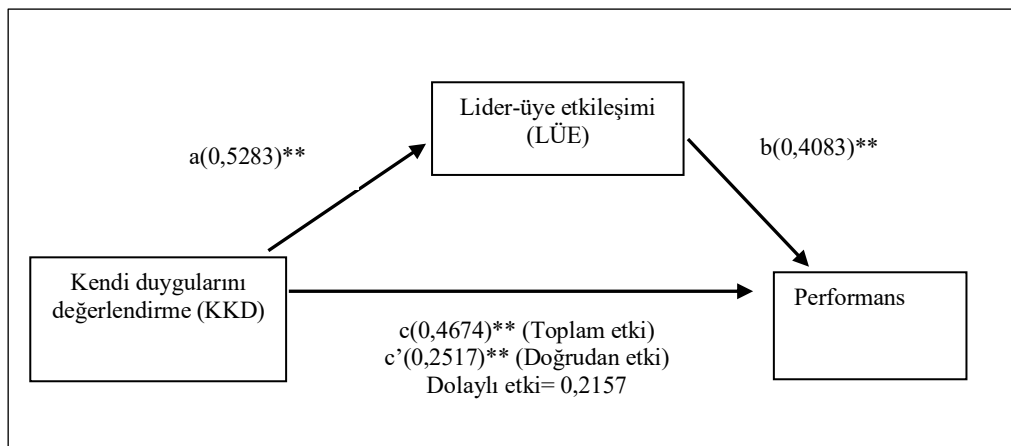
Araştırmada, kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, duygu kullanımı ve duygu düzenlemesi değişkenlerinin performans üzerindeki etkisinde, LÜE'nin aracılık rolünü ölçen **H3a**, **H3b**, **H3c** ve **H3d** hipotezlerini test etmek amacıyla Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen yöntem uygulanmıştır. Bu yöntem, SPSS Statistics 25 programında SOBEL testi ve Hayes'in Process makro eklentisi kullanılarak ölçülmüştür.

Baron ve Kenny tarafından tanımlanan aracı değişken modeli yöntemiyle, aracılık ilişkisi belirlendikten sonra, aracı değişkenin analize dâhil edilmesiyle, bağımsız değişken etkisinde ortaya çıkan düşüşü, yani aracı etkinin anlamlılığını test etmek için Sobel testinden yararlanmak gerekmektedir (Sobel, 1982). Sobel testi sonrasında elde edilen Z skor katsayısının 1,96'dan büyük olması ön koşuldur. Bu değer üzerinde çıkan sonuçlar, aracı etkinin varlığını ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ifade etmektedir (Frazier vd., 2004).

H3a hipotezini test etmek amacıyla Şekil 2'deki sonuçlar incelendiğinde, KDD(bağımsız) ve LÜE (aracı) arasında ( $a=0,5283$ ,  $p<0,001$ ); LÜE (aracı) ile PER (bağımlı) arasında ( $b=0,4083$ ,  $p<0,001$ ) ve KDD(bağımsız) ile PER(bağımlı) arasında ( $c=0,4674$ ,  $p<0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilir. Bu durumda aracı etkinin varlığından söz edebilmek için gerekli şartların sağlandığı görülmekle birlikte, bağımsız değişken ve aracı değişkenin modele birlikte dâhil olmasıyla, bağımsız ve bağımlı değişken arasında ilişkinin anlamlı olup olmadığına ya da ilişki düzeyinin azalıp azalmadığına bakmak gerekmektedir. Şekil 2'de de görüleceği üzere KDD (bağımsız) ile LÜE (aracı) modele birlikte eklendiğinde, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ( $c'=0,2517$ ,  $p<0,001$ ) ancak gücünün azaldığı görülmektedir. Bu sonuca göre kısmi aracılık etkisinin varlığından söz edilebilir.

Sobel testi ile aracı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre Z skorun 6,6188 olarak hesaplandığı, aracılık etkisinin anlamlı olması için sınır değer olan 1,96'dan büyük çıktığı ve  $p<0,001$  düzeyinde anlamlı olduğu ifade edilebilir. Şekil 2 incelendiğinde dolaylı etkinin "0,2157", toplam etkinin "0,4674" ve doğrudan etkinin ise "0,2517" olduğu görülmektedir. Çıkan sonuçlar doğrultusunda, "kısmi aracılık etkisinin" olduğu belirlenmiştir. **H3a** hipotezi kabul edilmiştir.

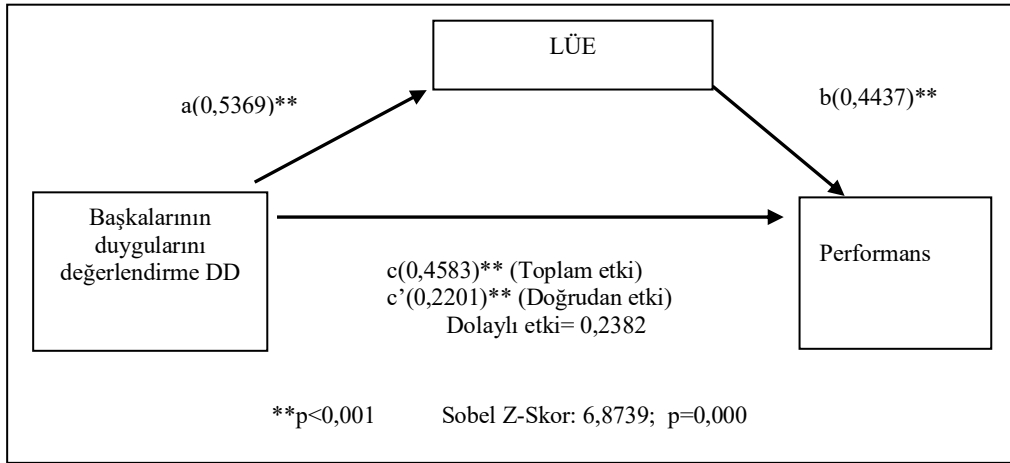
**Şekil 2:** KDD'nin Performans Üzerindeki Etkisinde LÜE'nin Aracılık Modeli



H3b hipotezini test etmek amacıyla Şekil 3'teki sonuçlar incelendiğinde, BDD ve LE arasında ( $a=0,5369$ ,  $p<0,001$ ); LE ile PER arasında ( $b=0,4437$ ,  $p<0,001$ ) ve BDD ile PER arasında ( $c=0,4583$ ,  $p<0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilir. Şekil 3'te görüleceği üzere BDD ile LE modele birlikte dahil olduğunda, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ( $c'=0,2201$ ,  $p<0,001$ ) ancak gücünün azaldığı görülmektedir. Bu sonuca göre kısmi aracılık etkisinin varlığından söz edilebilir.

Sobel testine göre Z skorun 6,8739 olarak hesaplandığı, aracılık etkisinin anlamlı olması için sınır değer olan 1,96'dan büyük çıktığı ve  $p<0,001$  düzeyinde anlamlı olduğu ifade edilebilir. Şekil 3'te dolaylı etkinin "0,2382", toplam etkinin "0,4583" ve doğrudan etkinin ise "0,2201" olduğu görülmektedir. ıkan sonuçlar doğrultusunda "kısmi aracılık etkisinin" olduğu belirlenmiştir. **H3b** hipotezi kabul edilmiştir.

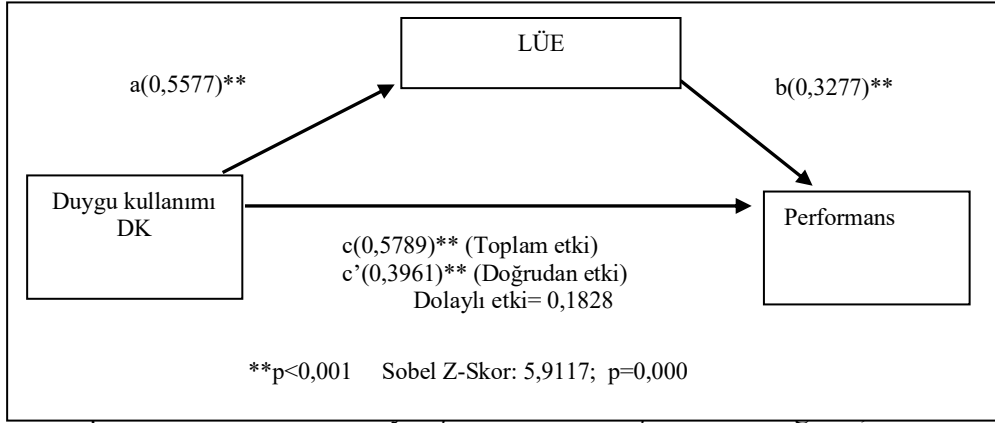
**Şekil 3:** BDD'nin Performans zerindeki Etkisinde LE'nin Aracılık Modeli



H3c hipotezini test etmek amacıyla Şekil 4'teki sonuçlar incelendiğinde, DK ve LE arasında ( $a=0,5577$ ,  $p<0,001$ ); LE ile PER arasında ( $b=0,3277$ ,  $p<0,001$ ) ve DK ile PER arasında ( $c=0,5789$ ,  $p<0,001$ ) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilir. Şekil 4'te görüleceği üzere DK ile LE modele birlikte dahil edildiğinde, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu ( $c'=0,3961$ ,  $p<0,001$ ) ancak gücünün azaldığı görülmektedir. Bu sonuca göre kısmi aracılık etkisinin varlığından söz edilebilir.

Sobel testine göre Z skorun 5,9117 olarak hesaplandığı, aracılık etkisinin anlamlı olması için sınır değer olan 1,96'dan büyük çıktığı ve  $p<0,001$  düzeyinde anlamlı olduğu ifade edilebilir. Şekil 4'te dolaylı etkinin "0,1828", toplam etkinin "0,5789" ve doğrudan etkinin ise "0,3961" olduğu görülmektedir. ıkan sonuçlar doğrultusunda "kısmi aracılık etkisinin" olduğu belirlenmiştir. **H3c** hipotezi kabul edilmiştir.

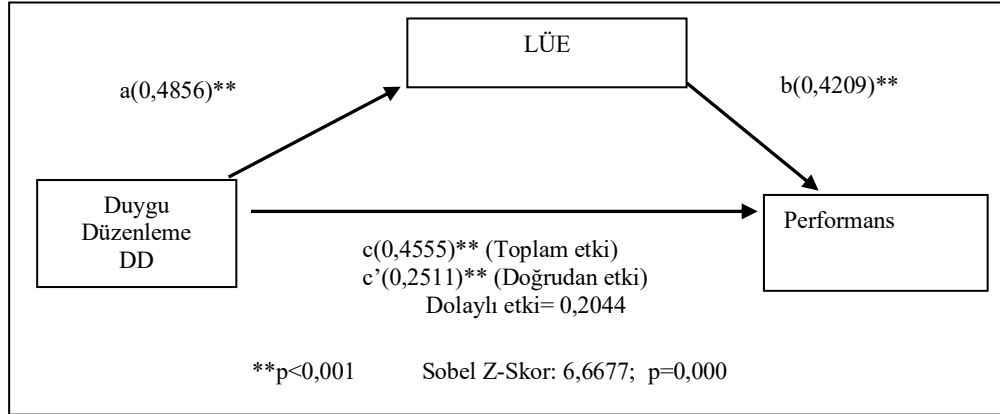
Şekil 4: DK'nın Performans Üzerindeki Etkisinde LÜE'nin Aracılık Modeli



E arasında (a=0,4856, p<0,001); LÜE ile PER arasında (b=0,4209, p<0,001) ve DD ile PER arasında (c=0,4555, p<0,001) istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu söylenebilir. Şekil 5'te görüleceği üzere DD ile LÜE modele birlikte katıldığında, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu (c'=0,2511, p<0,001) ancak gücünün azaldığı görülmektedir. Bu sonuca göre kısmi aracılık etkisinin varlığından söz edilebilir.

Sobel testine göre Z skorun 6,6677 olarak hesaplandığı, aracılık etkisinin anlamlı olması için sınır değer olan 1,96'dan büyük çıktığı ve p<0,001 düzeyinde anlamlı olduğu ifade edilebilir. Şekil 5'te dolaylı etkinin "0,2044", toplam etkinin "0,4555" ve doğrudan etkinin ise "0,2511" olduğu görülmektedir. Çıkan sonuçlar doğrultusunda "kısmi aracılık etkisinin" olduğu belirlenmiştir. H3d hipotezi kabul edilmiştir.

Şekil 5: DD'nin Performans Üzerindeki Etkisinde LÜE'nin Aracılık Modeli



## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Tarihsel süreçte çalışma ortamında duyguların ve davranışların öneminin ve kişilerin bireysel başarılarında bilişsel unsurlar dışında başka faktörlerin de etkili olabileceğinin anlaşılmasıyla bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan biri de duygusal zekâ üzerinedir. Gelişmiş duygusal zekâ becerilerine sahip kişiler, duygularını akıl süzgecinden geçirerek kontrollü bir şekilde davranırlar. Ayrıca başkalarıyla sağlıklı ilişkiler kurarak bu ilişkileri iyi bir şekilde yönetirler.

Örgütler için hedeflere ulaşmak ve başarı elde etmek önemli amaçlardır. Bu amaçlar doğrultusunda, örgütsel başarı göstergelerinden biri olup çalışanların kendilerinden bekleneni yerine getirebilme düzeyi olarak da tanımlanan performans kavramı önemsenen ve sıklıkla çalışılan bir konu olmuştur. Kurum içerisinde iyi bir performansın gerçekleştirilmesi için teknik becerilerin ve bilişsel yetkinliklerin yanında, duygusal zekâyı da gereksinim duyulduğu çoğu araştırmada vurgulanmaktadır. Diğer yandan lider ve üyenin aralarında geliştirdikleri farklılaşan düzeydeki ilişkiyi konu alan LÜE

yaklaşımının, liderlikte ikili ilişkileri liderliğin bir parçası haline getirdiği söylenebilir. Liderliğin, rgtsel sonuçlar üzerinde oldukça etkili olduğu ise pek çok araştırmanın ortak sonucudur.

Bu çalışmada örgütsel hedeflere ulaşabilmek için çalışanların, örgüt içerisindeki duygusal zekalarının, performans düzeylerinin ve çalışanların liderleriyle kurdukları ilişkinin kalitesinin gerekliliği inceleme konusu yapılmıştır.

Perakende sektörü işletmelerindeki çalışanlardan, anket aracılığıyla sağlanan verilerle analizler gerçekleştirilmiştir. Perakende hizmet sektörü, çalışanların duygularının, performanslarının ve yöneticileriyle olan ilişkilerinin yerinde ve anlık bir biçimde gözlemlenebildiği işletmelerdir; zira mağazalar genellikle kk ölçeklidir ve lider- çalışan ilişkisinin incelenmesinde fırsat yaratır. Bu işletmelerde, hareketliliğin ve yoğun tempoda iş rutininin olması sebebiyle, farklı nitelikte davranışların ortaya çıkması olası bir durumdur. Örgütsel faaliyetlerini gerçekleştiren çalışanların; diğer çalışma arkadaşlarıyla, müşterilerle ve bağlı olduğu yöneticisiyle sürekli bir koordinasyon halinde olduğu söylenebilir. Emek yoğun bir sektör olarak, çalışanların üzerinde hem performans baskısı hem de müşterilere karşı güler yzly davranma yönünde bir baskı vardır. Dolayısıyla böyle bir yapı içerisindeki bireylerin, iş tanımında belirlenen sorumlulukları yerine getirme sürecinde duygu durumları ve bu duyguları yönetebilme becerisi önemlidir.

Bu çalışmada yapılan analizler neticesinde kendi duygularını ve başkalarının duygularını değerlendirmenin, duygu kullanımının ve duygu düzenlemesi boyutlarının LE' ni olumlu yönde etkilediği tespit edilerek; duygusal zekâ kavramının LE üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Liderler, zaman baskısı ve kaynakların kısıtlı olması sebebiyle, gelişmiş duygusal zekâ becerilere sahip, örgüte daha fazla katkıda bulunan ve formal iş tanımının da ötesinde davranışlar sergileyen çalışanlarla kaliteli etkileşime dayalı bir ilişki kurmaktadırlar. Yüksek düzeyde duygusal zekâsı olan çalışanların, gelişmiş sosyal becerileri ve güçlü iletişimleri sayesinde örgütsel kararlar hızlı bir Şekilde alınır. Liderler iyi bir etkileşim ilişkisi içerisinde oldukları çalışanlarla kolayca bilgi paylaşımında bulunabilirler. Ayrıca duygusal zekâsı yüksek çalışanlar, gelişmiş empati yeteneklerinden dolayı liderin iş stresi ve iş yoğunluğunu yakından hissedebilir ve anlayabilirler. Böylece alışanlar, fazladan çalışma davranışı sergileyebilir ve liderle güçlü etkileşime dayalı bir ilişki inşa edebilirler. Dolayısıyla, bu araştırmanın sonuçları da literatürde yer alan, LaBo (2005), Barbuto ve Burbach (2006), Karim (2008), Yunus vd. (2010), Jordan ve Troth (2011), Karim (2011), Yaşlıoğlu vd. (2013), Ordun ve Beyhan Acar (2014) ve Murdoch (2015)'un, duygusal zekânın LE' ni olumlu yönde etkilediği grşn destekler sonuçlar elde etmiştir.

Diğer yandan, LE ve performans değerkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu, LE'nin çalışma performansı üzerinde pozitif yönlü bir etkiye sahip olduğu ve performansı artırdığı saptanmıştır. Liderleriyle biçimsel yetkinin, kuralların ve prosedürlerin ötesinde; saygı, güven ve sorumluluk olarak sıralanan resmi olmayan tutum ve davranışlarda bulunan çalışanların, yüksek performans gösterdiği söylenebilir. Ayrıca liderleriyle güçlü bir iletişime ve etkileşime dayalı ilişkilerin, kurum içi atmosfere olumlu yansınarak örgütsel performans düzeyini ve krlılığı artırdığı da belirtilebilir. Örneğin Xu vd. (2019), perakende hizmet sektöründe çalışanların hem meknsal bir kalabalığa hem de mağaza içindeki ekip çalışmasının olumsuz yönlerine maruz kaldıklarını, bu durumun onların işteki başarılarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Bu durumda mağaza müdürleriyle geliştirdikleri yüksek etkileşim sayesinde deneme yanılma yaparak geçmiş hatalarından ders alma konusunda kendilerini daha güvende hissedebildiklerini, bu sayede iş yerinde başarılı olmanın temel göstergeleri olan öğrenme ve enerjik hissetme duygusuna sahip olabildiklerini bulgulamışlardır. Bu doğrultuda, Janssen ve Yperen (2004), Stewart ve Johnson (2005), zutku vd. (2008), Akdoğan vd. (2009), Michael (2011), Akkoç (2012), Bal Taştan (2014), Luo ve Cheng (2014), Gürbüz ve Ayhan (2017), Tekin (2018), Tarım (2018), Karayel vd. (2018), zer (2019), Uludağ (2019), Aslaner ve Artan (2019)'nın çalışmaları da bu araştırmanın sonuçlarıyla paralel bir Şekilde, LE' nin yüksek olmasının çalışan performansını olumlu yönde etkilediği grşn desteklemektedir.

Bu araştırmada duygusal zekâ alt boyutlarının performans üzerindeki etkisinde, LE' nin aracılık rolü araştırılmış ve söz konusu değerkenler arasındaki ilişkide, LE'nin kısmi aracılık etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmadaki aracı değişken modeline ilişkin ölçüm sonuçlarına göre, duygusal zekâ alt boyutlarının performansı arttıran unsurlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca duygusal zekânın, LÜE aracılığıyla da performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Nitekim, LÜE aracı değişkeni dışında başka örgütsel değişkenlerin de duygusal zekâ ile birlikte modele dahil edilmesiyle performans üzerinde anlamlı bir etkinin sağlanabileceği söylenebilir.

Duygusal zekânın yüksek olması, LÜE'ni ve dolaylı olarak da performansı artırmaktadır. Gelişmiş ve yetkinleşmiş duygusal zekâ becerileri olan çalışanlar, kendilerinin ve ilişki kurduğu kişilerin duygularını anlayabilir, olası kriz ve çatışma ortamında bu ilişkileri iyi bir şekilde yönetebilirler. Mevcut fırsatların en iyi şekilde kullanılması ve yeni fırsatların yaratılması sürecinde liderler, duygusal zekâsı yüksek iş görenlerle iyi bir koordinasyon ile işleri yürütebilirler. Duygusal zekâsı yüksek çalışanlarla kurulan kaliteli etkileşim ilişkisinden dolayı çalışanlarda, yüksek örgütsel ve işe bağlılık davranışı ortaya çıkabilir ve motivasyonda artış gözlemlenebilir. Bu motivasyon sayesinde yüksek düzeyde performans çıktısı elde eden çalışanlar, kendilerine sunulan çok daha iyi olanak ve teklifleri kabul etmeyip işe devam etme kararlılığıyla örgütte varlıklarını sürdürebilirler.

Örgütler için hızla değişen koşullara uyum sağlayabilme ve yenilikleri yakalayabilme sürecinde iş ortamındaki ilişkilerin niteliği önemli olmaktadır. Duygusal zekâ kavramı, gerek sosyal hayatta gerekse takım çalışmasındaki ilişkilerin iyi bir şekilde yürütülebilmesinde, kurum kültürünün oluşturulmasında ve yönetim felsefesinde belirleyici bir unsur olarak görülebilir. Bu anlamda, insanların duygusal zekâlarını arttırmalarına yardımcı olmak için yapılması gerekenlere yönelik yeni bir düşünce tarzı geliştirmek gerekmektedir. Duygusal zekânın, doğuştan sahip olunan bir beceri olmayıp daha sonradan öğrenme yoluyla edinilebilen bir beceri olduğu söylenebilir. Dolayısıyla duygusal zekâ kavramını yaşam boyunca iyileşme gösterebilen bilimsel bir vaka olarak ele almak gerekmektedir. Nitekim liderler/yöneticiler, duygusal zekâ eğitim programları ile çalışanların duygusal zekâlarını geliştirici faaliyetlerde bulunarak örgütsel başarıyı ve toplam performansı arttırmaya ilişkin çaba göstermelidirler. Ayrıca belli zaman dilimlerinde düzenlenecek olan duyarlılık ve drama eğitimleri, özdenetim, duygusal okuryazarlık, stres yönetimi, sözlü iletişim, kişilerarası beceriler gibi eğitim programlarına çalışanların yanı sıra mesleki bilgiye ve deneyime sahip liderlerin de katılmaları sağlanmalıdır.

---

**Etik Beyan:** Bu çalışmada kullanılan anket yöntemi için Mersin Üniversitesi Etik Kurulu'ndan 15/04/2021 tarihli ve 04 sıra sayılı kararı ile izin alınmıştır. Aksi bir durumun tespiti halinde AKAD Dergisinin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazar (lar) ına aittir.

**Yazar Katkı Beyanı:** 1. Yazarın katkı oranı %50, 2. Yazarın katkı oranı ise %50'dir.

**Çıkar Beyanı:** Yazarlar arasında çıkar çatışması yoktur.

**Ethics Statement:** Permission for this study was obtained from the Ethics Committee of Mersin University with the decision number 04 at the meeting dated 15/04/2021. In case of detection of a contrary situation, AKAD Journal has no responsibility and all responsibility belongs to the author (s) of the study.

**Author Contributions Statement:** 1st author's contribution rate is 50%, 2nd author's contribution rate is 50%.

**Conflict of Interest:** There is no conflict of interest among the authors.

---

## KAYNAKÇA

Akdoğan, A., Cingöz, A., & Mirap, S. O. (2009). Lider-üye etkileşiminin/değişiminin yenilikçi iş performansı, görev performansı ve bağlamsal performans üzerindeki etkisinin belirlenmesi. 17. Ulusal yönetim ve organizasyon kongresi bildiriler kitabı içinde (ss. 379-386). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi.

Akkoç, İ. (2012). Grup ve hiyerarşik alt kültürlerinin iş performansına etkisi: Lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 17-44.



- Alsufyani, A. M., Aboshaiqah, A. E., Alshehri, F. A., & Alsufyani, Y. M. (2022). Impact of emotional intelligence on work performance: The mediating role of occupational stress among nurses. *Journal of Nursing Scholarship*, 54(6), 738-749. <https://doi.org/10.1111/jnu.12790>
- Aslan, ř., & zata, M. (2009). Lider-ye etkileşiminin (LMX) yöneticiye duyulan güven düzeyine etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(17), 94-116.
- Aslaner, F., & Artan, . H. (2019). Pozitif psikolojik sermayenin lider-ye etkileşimi vasıtasıyla bireysel performansı etkilemedeki rolü: Perakende sektöründe bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1657-1689. <https://doi.org/10.15295/bmij.v7i4.1195>
- Bal Taştan, S. (2014). Lider-ye etkileşimi kalitesi ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkinin algılanan rol belirsizliğinin düzenleyici etki rolü ile birlikte incelenmesi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 211-233.
- Barbuto, J. E., & Burbach, M. E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: A field study of elected officials. *The Journal of Social Psychology*, 146(1), 51-64. <https://doi.org/10.3200/SOCP.146.1.51-64>
- Barclay, M. J., & Smith Jr, C. W. (1995). The maturity structure of corporate debt. *The Journal of Finance*, 50(2), 609-631. <https://doi.org/10.2307/2329421>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173. <https://doi.org/10.1037//0022-3514.51.6.1173>
- Barutugil, . (2002). *Performans yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Burns, J. (1978). *Leadership*, Harper and Row, New York.
- Campbell, D. T., & Fiske, D. W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multi- method matrix. *Psychological Bulletin*, 5(2), 81-105. <https://doi.org/10.1037/h0046016>
- Carmeli, A. (2003). The relationship between emotional intelligence and work attitudes, behaviour and outcomes: An examination among senior managers. *Journal of Managerial Psychology*, 18(8), 788- 813. <https://doi.org/10.1108/02683940310511881>
- Carnevale, A. P., Gainer, L. J., & Meltzer, A. S. (1988). *Workplace basics: The essential skills employers want. (1Eds.)*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Chen, Z., Lam, W., & Zhong, J. A. (2012). Effects of perceptions on lmx and work performance: Effects of supervisors' perception of subordinates' emotional intelligence and subordinates' perception of trust in the supervisor on lmx and, consequently, performance. *Asia Pacific Journal of Management*, 29(3), 597-616. <https://doi.org/10.1007/s10490-010-9210-z>
- Cherniss, C. (2000). Social and emotional competence in the workplace. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*. New York: Jossey-Bass.
- Chin, W. W. (1998). Issues and Opinion on Structural Equation Modeling. *MISQ Archivist*, 22(1), 7-16.
- Cohen, E. (1988). Authenticity and commoditization in tourism. *Annals of Tourism Research*, 15(3), 371-386. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(88\)90028-X](https://doi.org/10.1016/0160-7383(88)90028-X)
- l, G. (2008). Algılanan glendirmenin işgren performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Dansereau Jr, F., Cashman, J., & Graen, G. (1973). Instrumentality theory and equity theory as complementary approaches in predicting the relationship of leadership and turnover among

- managers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 10(2), 184-200. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(73\)90012-3](https://doi.org/10.1016/0030-5073(73)90012-3)
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Frazier, P. A., Tix, A. P., & Baron, K. E. (2004). Testing moderator and mediator effects in counseling psychology research. *Journal of Counseling Psychology*, 51(1), 115-134. <https://doi.org/10.1037/0022-0167.51.1.115>
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for windows step by step: A simple guide and reference*, 17.0 Update, 10th Edition, Boston: Pearson.
- Gerstner, C. R., & Day, D. V. (1997). Meta-Analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82(6), 827-844. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.82.6.827>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>
- Goleman, D. (1996). Emotional intelligence. Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49-50.
- Goleman, D. (2000). *İş başında duygusal zekâ*, (Çev. H. Balkara). İstanbul: Varlık Yayınları.
- Graen, G. B., & Scandura, T. A. (1987). Toward a psychology of dyadic organizing. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.
- Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90036-5](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90036-5)
- Graen, G., Novak, M. A., & Sommerkamp, P. (1982). The effects of leader-member exchange and job design on productivity and satisfaction: Testing a dual attachment model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 30(1), 109-131. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(82\)90236-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(82)90236-7)
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma ortamında duygusal zekâ: İş performansı, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı ve bazı demografik özelliklerle ilişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Gürbüz, S., & Ayhan, Ö. (2017). Lidere yakın olmanın dayanılmaz hafifliği: Lider-üye etkileşimi, görev performansı, tecrübe ve terfi edebilirlik arasındaki ilişkilerin testi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80), 1-19.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1995). *Multivariate data analysis with readings*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2013). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)*. USA: Sage publications.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of The Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hesselgreaves, H. (2007). *A study of emotional intelligence, leader member dyads and employee outcomes in the British national health service*. Doctoral dissertation, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland.
- Janssen, O., & Van Yperen, N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368-384. <https://doi.org/10.48730/4wke-2q55>

- Jordan, P. J., & Troth, A. (2011). Emotional intelligence and leader member exchange: The relationship with employee turnover intentions and job satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(3), 260–280. <https://doi.org/10.1108/01437731111123915>
- Kalkandelen, H. (1997). *Örgütlerde yeniden yapılanma ve norm kadro*. Ankara: Anı Yayınları.
- Karayel, M., Akkoç, İ., & Birer, İ. (2018). Örgütsel destek, sosyal destek ve lider desteğinin iş performansına etkisinde lider-üye etkileşiminin aracılık rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 19(2), 301-332. <https://doi.org/10.24889/ifede.457738>
- Karim, J. (2008). The relationship between emotional intelligence, leader-member exchange and organizational commitment. *Euro Asia Journal of Management*, 18(2), 153-171.
- Karim, J. (2011). Emotional intelligence, leader-member exchange, organizational justice, and outcome variables: A conceptual model. *International Journal of Leadership Studies*, 6(3), 390-411.
- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. <https://doi.org/10.2307/256874>
- LaBo, T. P. (2005). *The relationship between leader-member exchange (lmx) and emotional intelligence (EI) in public schools: A regression approach*. Doctoral dissertation, Barry University-Adrian Dominican School of Education, Miami Shores, Florida.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future: In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management* (pp. 47–119). Elsevier Science/JAI Press.
- Liden, R. C., & Maslyn, J. M. (1998). Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(99\)80053-1](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(99)80053-1)
- Luo, B., & Cheng, S. (2014). Leader-member exchange, efficacy and job performance: A cognitive perspective interpretation. *Canadian Social Science*, 10(5), 244-248. <https://doi.org/10.3968/4984>
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? In P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3–34). Basic Books.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2000). Selecting a measure of emotional intelligence: The case for ability testing. In R. Bar-On & J. D. A. Parker (Eds.). *Handbook of emotional intelligence* (pp. 320-342). New York: Jossey-Bass.
- Michael, D. (2011). Supportive supervisor communication as an intervening influence in the relationship between lmx and employee job satisfaction, turnover intentions, and performance. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 4, 1-28.
- Murdoch, S. C. (2015). *The effect of leaders' and subordinates' emotional intelligence and the effect of their similarity of emotional intelligence on leader-member exchange quality*. Doctoral dissertation, The Chicago School of Professional Psychology, Los Angeles, California.
- Newsome, S., Day, A. L., & Catano, V. M. (2000). Assessing the predictive validity of emotional intelligence. *Personality and Individual Differences*, 29(6), 1005-1016. [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00250-0](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00250-0)
- Ordun, G., & Beyhan Acar, A. (2014). Impact of emotional intelligence on the establishment and development of high quality leader member exchange (LMX). *Advances in Management & Applied Economics*, 4(2), 111-129. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2568198>

- Özbezek, B. D. & Paksoy, H. M. (2017). Liderlik etme motivasyonu ve duygusal zekâ arasındaki ilişkide öz yeterliliğin rolü üzerine bir araştırma. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 3(4), 248-269. <https://doi.org/10.26728/ideas.42>
- Özer, Ö. (2019). Hemşirelerde lider-üye etkileşimi ve çalışan performansının incelenmesi. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 1(6), 11-21. [https://doi.org/10.52222/SHYD.2019.64426\\_](https://doi.org/10.52222/SHYD.2019.64426_)
- Özutku, H., Ağca, V. & Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: Ampirik bir inceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Raykov, T., & Marcoulides, G. A. (2006). *A first course in structural equation modeling* (2nd Ed.). Manhaw, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CD>
- Sanchez-Gomez M, Bresó E. In Pursuit of Work Performance: Testing the Contribution of Emotional Intelligence and Burnout. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. (2020); 17(15):5373. <https://doi.org/10.3390/ijerph17155373>
- Schyns, B., Paul, T., Gisela, M., & Hartmut, B. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader-member exchange in a German working context to finding in the US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14(1), 1-22. <https://doi.org/10.1080/13594320444000191>
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312. <http://dx.doi.org/10.2307/270723>
- Stewart, M. M., & Johnson, O. E. (2005). Workgroup demography and group performance: The moderating effect of leader-member exchange. In *Academy of Management Proceedings*, 2005(1), F1-F5. Briarcliff Manor: Academy of Management. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2005.18778667>
- Sparrowe, R. T., & Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22(2), 522-552. <https://doi.org/10.2307/259332>
- Tarım, M. (2018). Lider-üye ilişkilerinde kurulan bağın üyelerin bağlılık ve performansları üzerindeki etkileri: Nitel bir çalışma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(33), 407-419.
- Tekin, E. (2018). Lider-üye etkileşiminin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(16), 343-364.
- Teo, T., Lee, C. B., & Chai, C. S. (2008). Understanding pre-service teachers' computer attitudes: applying and extending the technology acceptance model. *Journal of Computer Assisted Learning*, 24(2), 128-143. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2729.2007.00247.x>
- Torrington, D., & Hall, L. (1995). *Personnel management: HRM in action*. 3rd Edition, London: Prentice Hall.
- Uludağ, G. (2019). Lider üye etkileşiminin işgören performansına etkisi üzerine bir alan araştırması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 719-739.
- Wong, C. S., & Law, K. S. (2002). The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study. *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1)
- Wong, K. K. K. (2013). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) techniques using SmartPLS. *Marketing Bulletin*, 24(1), 1-32.

- Yaşloğlu, M., Pekdemir, I. & Toplu, D. (2013). Duygusal zeka ve atışma ynetimin yntemleri arasındaki ilişki ve bu ilişkide lider ye etkileşiminin rolü. *Ynetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 191-220.
- Yunus, N. H., Ishak, N. A., Mustapha, R. M. R., & Othman, A. K. (2010). Displaying employees' organisational citizenship behaviour at the workplace: The impact of superior's emotional intelligence and moderating impact of leader-member exchange. *Vision*, 14(1-2), 13-23. <https://doi.org/10.1177/097226291001400102>
- Xu, A. J., Loi, R., & Chow, C. W. (2019). What threatens retail employees' thriving at work under leader-member exchange? The role of store spatial crowding and team negative affective tone. *Human Resource Management*, 58(4): 371– 382. <https://doi.org/10.1002/hrm.21959>
- Zalesny, M. D., & Graen, G.B. (1987). Exchange theory in leadership research. In A. Kieser, G. Reber, & R. Wanderer (Eds.), *Handbook of Leadership* (pp. 714-727). Stuttgart, Germany: C.E. Paeschel, Verlag.