

OTEL ÇALIŞANLARI AÇISINDAN DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Edip ÖRÜCÜ*

Çağrı İZCİ**

ÖZ

Çalışmanın amacı otel çalışanlarının duygusal zekaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiyi belirleyerek duygusal zekalarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini analiz etmektir. Bu kapsamda Balıkesir'de faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerdeki çalışanlardan toplanan veri setleri kullanılmıştır. Araştırma bulguları otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları ile duygusal zekaları arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymakla birlikte duygusal zekalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarını pozitif yönde etkilediğini göstermiştir.

Anahtar Kavramlar: Duygusal Zeka, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Otel Çalışanları.

THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR FOR HOTEL EMPLOYEES

ABSTRACT

The aim of study is to determine the relationship between emotional intelligence and organizational citizenship and to investigate the effect of emotional intelligence on organizational citizenship behaviour for hotel employees. In this context, data set is used that collected from hotel employees which working in 4 and 5 star hotels in Balıkesir. The findings of the study revealed that there is a positive and significant relationship between organizational citizenship behaviour and emotional intelligence of hotel employees and hotel employees' emotional intelligence has an positive effect on their organizational citizenship behaviour.

Keywords: Emotional Intelligence, Organizational Citizenship Behaviour, Hotel Employees.

*Prof. Dr., Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

**Arş. Gör., Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü.

Makalenin kabul tarihi: Şubat 2015.

GİRİŞ

Nörobilimciler ve bilişsel psikologlar yargılama, karar alma, problem çözme ve kişilerarası algı gibi bilişsel süreçlerde duyguların önemli bir rolü olduğunu ortaya koymuşlardır (Raz vd., 2014: 79). İnsanların iş yaşamında ya da sosyal hayatta hedeflerine ulaşabilmesi ne derece duygularına söz geçirebildiği, onları hangi boyutta etkili şekilde kontrol edebildiği ile ilgili olmaktadır.

Duygusal zeka hayatın her anında ve iş yaşantısında başarıya ulaşmada toplam zeka içerisinde daha önemli bir bileşen olmaktadır. IQ'nun (Intelligence Quotient-Zeka Katsayısı) başarıya %20, duygusal zekanın ise kalan %80'i oranında katkıda bulunduğu düşünülmektedir (Day, Carroll, 2004: 1444) de bu iddiayı destekler niteliktedir. Belirli bir IQ seviyesine sahip olmak başarı için yeterli olmamakta, bunun yanında kişinin duygusal zekaya da ihtiyacı vardır. Söz konusu IQ'nun etkin olarak kullanabilmesi için iyi bir duygusal zeka ile desteklenmesi gerekmektedir. Yüksek duygusal zekaya sahip olanlar yaptıkları iş ile ilgili daha iyi bir kontrol algısına sahip olmaktadır. Dolayısıyla hem yüksek duygusal zeka hem de iyi bir kontrol algısı daha iyi bir ruh sağlığını da beraberinde getirmektedir. Duygusal zekaları yüksek olan çalışanlar işyerlerinde sosyal destek ile daha fazla memnuniyet ile sonuçlanabilecek potansiyeli yüksek bir sosyal sermaye yapısı oluşturmaktadırlar (Schutte, Loi, 2014: 134).

Bu çalışma ile iş hayatında sonuca ulaşmadaki rolü giderek artan duygusal zeka unsurunun, otel çalışanlarının kurumlarına olan vatandaşlık algıları üzerindeki etkisinin ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır.

I. LİTERATÜR TARAMASI

A. DUYGUSAL ZEKA (EI)

Bireyler gerek çalışma hayatlarında gerek çalışma hayatları dışında birbirinden farklı duygular yaşamakta ve bu duyguları onları hem kendi iç dünyalarında hem de diğer insanlarla olan ilişkilerinde belirli davranışlara sürüklemektedir. Bu bakımdan artık insanlar hakkında alınacak herhangi bir karar onların sadece akline bakarak değil, aynı zamanda sahip oldukları duyguları gözetenek alınmaktadır.

1980'lerin sonlarından bu yana, popüler medya ve psikoloji literatüründe duygusal zeka kavramına duyulan ilgi artarak devam etmiştir (Webb vd., 2013: 149). Duygusal zeka, bireylerin kendi duygularını ifade edebilme ve yönetme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Robledillo, Albiol, 2014: 1536). Genel olarak duygusal zeka duyguların düzenlenmesi, duyguların ifade edilmesi, bireylerin kendisinin ve başkalarının duyguları arasında ayırım yapabilmesi gibi duygusal bilgilerinin doğru ve etkin bir şekilde işleme kapasitesi olarak da tanımlanmaktadır (Mayer, Salovey, 1995: 197).

Günümüzde duygusal zeka ile ilgili olarak pek çok model kullanılmaktadır. Bu modeller duygusal zekayı farklı yönlerden kavramlaştırmakta, tanımlamakta ve ölçmektedir. Psikolojist Dr. Reuven Bar-On duygusal zeka konsepti ile ilgili olarak kişilik yapısını ölçmek adına bir kişilik testi olan Duygusal Zeka Ölçeği'ni (Emotional Quotient Inventory) geliştirmiştir. Dr. John Mayer ve Peter Salovey ise performans ölçüm aracı olarak kullanılabilen bir dizi yetenekler setini tanımlayan bir duygusal zeka modeli oluşturmuşlardır (Codier, Odell, 2014: 609). "Duygusal Zeka" adlı kitabıyla bu kavramın popüler hale gelmesinde yardımcı olan Goleman ise duygusal zeka ile ilgili olarak bir tarafta empati, motivasyon, süreklilik ve iyimserlik gibi bir karakterler kümesinin diğer yanda da sosyal yeteneklerin birleşiminden meydana gelen bir model oluşturmuştur (Webb vd., 2013: 150).

Duygusal zeka insanların bilişsel yeteneklerinin oluşturduğu geniş bir çerçevede içindeki yapıdır (Costa, Faria, 2014: 38). İşletmeler daha etkili kararlar için çalışanlarının duygusal zekalarının yüksek olmasını isterler. Çünkü daha yüksek bir duygusal zekaya sahip karar alıcı negatif durumlara karşı daha etkili direnç gösterebilmektedir (Fallon vd., 2014: 24). Yüksek duygusal zekaya sahip olan çalışanlar duygularının daha çok farkında olmakta aynı zamanda düşündükleriyle duygusal deneyimlerini daha verimli bir şekilde entegre edebilmektedirler. Böylelikle yüksek EI, hem çalışanların kariyer kararları gibi süreçlerde onlara yardımcı olan önemli bir parametre olurken (Di Fabio, Saklofske, 2014: 174) hem de işverenlerin potansiyeli olan işgörenleri işletmelerinde buldurmasında yardımcı olan bir anahtar olmaktadır.

İnsanların duygusal zekası hayatın farklı alanlarında onların adaptasyonunu sağlayan önemli bir psikolojik kapasitedir (Coetzee, Harry, 2014: 90). EI, sosyal ilişkilerde ve daha önce tanımadığımız biri ile ilk karşılaşmamızda duygusal ve sosyal yetkinliklerimizi tahmin eder (Berrocal vd., 2014: 21). Dolayısıyla EI seviyesi ortalamanın üzerinde olan kişiler sosyal problemlerle ilgili daha çabuk ve daha doğru çözümler üretmektedirler.

Duygusal zekaları düşük olan işgörenler diğerlerine göre daha kötü bir performans sergilemekte ve bunun yanında daha fazla işten ayrılma niyetine sahip olmaktadır. Çünkü EI, stres ile başa çıkmada ve zorlu dönemlerde bu zorlukların üstesinden gelmek için yaratıcı yollar bulma konusunda kişilere yardımcı olan bir pusuladır. Düşük EI, çalışanların örgüt iklimine adapte olmalarını zorlaştırmakta, üretkenliklerini kısıtlamakta, verilen işleri sürekli erteleme çabası içinde olmalarına sebep olmaktadır (Wan vd., 2014: 87). Böylesine uyum sorunu yaşayan işgörenler zamanla bulunduğu kurumda adeta "orada bulunmuş için bulunma" duygusuna bürünerek kuruma olan bağlılıkları azalmakta ve giderek işyerlerinden uzaklaşmaktadır.

Çalışmada duygusal zeka ölçeği Austin ve arkadaşlarının (2004) ortaya çıkardığı gibi üç faktörle sınırlandırılmıştır. Bu faktörler; iyimserlik/ruh halinin düzenlenmesi, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımınıdır.

B. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

İnsan hayatında önemli bir rol oynayan örgütler bir toplumun en önemli unsurlarıdır. Örgütlerin en stratejik varlıkları insan kaynaklarıdır. Yeni yönetim ve örgütsel davranış yaklaşımları incelendiğinde sorumluluk bilinci ve örgüte bağlılığı olan, zorluklara karşı göğüs geren ve yaptıkları iş ile ilgili deneyimleri olan çalışanlar organizasyonel başarının en temel faktörleri olarak düşünülmektedir. Örgütsel davranış alanında işyerindeki bireysel ve diğer çalışanlara yardım etme gibi davranışlar çok önem kazanmıştır (Jafari, Bidarian, 2012: 1815).

Rekabet avantajını ve performans etkinliğini sürdürmenin yanı sıra çalışanların iş ile ilgili tutumları ve gösterdiği hizmet performansı işletmenin hedeflerine başarıyla ulaşmasında önemli değişkenler olmaktadır. İşletmeler iş ile ilgili performansı sağlamak için işgörenleri eğitmeye devam ederken bir yandan da işgörenlerin düzenli olarak yaptığı işler dışında problemlerin çözümünde müşterilere yardımcı olma, meslektaşları ile işbirliğinde bulunma, beklenmedik durumları önleyici tedbirler alma ve işletme için ekstra dikkat sarf etme gibi davranışlar için de işgörenleri teşvik etmelidir. Bu teşvik örgütsel etkinliğin gelişimini sağlamaktadır (Chiang, Hsieh, 2012: 180).

Örgüt içerisinde işgörenlerin kendi rolleri ötesinde motive edilmesine olan ilgilenim giderek artmıştır (Chiang, Hsieh, 2012: 180). Son 30 yıldır araştırmacıların dikkatini verdiği (Domínguez vd., 2013: 2147), psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe hızla en çok çalışılan alanlardan biri haline gelen (Bowler vd., 2010: 309) örgütsel vatandaşlık davranışı, pozitif işgören davranışı olarak da adlandırılmaktadır (Chiang, Hsieh, 2012: 180).

Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) kavramı ilk olarak 1983 yılında Bateman ve Organ tarafından kullanılmıştır (Ilie, 2014: 489). Örgütsel vatandaşlık davranışı, organizasyonun formal ödül sisteminde direkt ve açık bir şekilde açıklanmayan ve örgütün bir bütün olarak etkin işleyişini sağlayan, isteğe bağlı birey davranışıdır (Bies, 1989: 295). Örgütsel vatandaşlık davranışları diğer işgörenlere yapacakları iş ile ilgili destekte bulunma, işyerinde geç saatlere kadar kalma ya da hafta sonlarını da işyerinde geçirme, belirlenen standartları aşan ölçülerde performans sergileme, iş ile ilgili oluşan aksaklıklar ve dayatmaları tolere etme, şirket işleri için aktif olarak harekette bulunma gibi çalışan davranışlarını içermektedir (Bolino vd., 2004: 229).

1988 yılında Organ örgütsel vatandaşlık davranışını özgecilik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem boyutlarından oluşan bir yapı olduğunu sa-

vunmuştur (Wang, Wong, 2011: 847). Bundan sonra yapılan sınıflandırmalar Organ'ın yapmış olduğu sınıflandırmaların benzerlerinden türetilerek oluşturulmuştur. Örneğin diğer bir sınıflandırma ise 2000 yılında Podsakoff ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilmiş olup örgütsel vatandaşlık davranışı; incelik, dürüstlük, centilmenlik, fedakarlık ve sivil erdem davranışı olmak üzere yine beş boyuttan oluşan bir kavram olarak ele alınmıştır (Mahdiouvd., 2010: 178-179).

Organ tarafından oluşturulan beş boyutlu örgütsel vatandaşlık modelinde özgecilik; iş görevleri ile ilgili olan konularda meslektaşlarına tamamen içinden gelerek yardım etmeyi ima eden davranışı (Magdalena, 2014: 739), vicdanlılık; çalışanların bireysel rolleri ile ilgili görevlerinin dışına çıkarak iş tanımlarındaki kural ve prensiplerden daha fazlasını bulunduğu kurum için yapma durumunu (Popescu vd., 2012: 384), centilmenlik; örgütte ideal koşullar sağlanmadığı zamanlarda bile herhangi bir şikayet, çatışma olmadan işgörenlerin bu durumu hoş görme isteğini (Hadjali, Salimi, 2012: 527), nezaket; iş ile ilgili oluşabilecek sorunları önlemek adına daha önceden iş arkadaşlarına durum ile ilgili hatırlatma ve bilgilendirmede bulunarak meslektaşlarını olası doğabilecek zarardan kurtarmaya yardımcı olma durumunu (Chiang, Hsieh, 2012: 181) ve son olarak sivil erdem ise; genel örgütsel faaliyetlerde bulunulduğunda (toplantılar vb.) işgörenlerin sürekli olarak proaktif ve hizmete hazır şekilde bu faaliyetlere gönüllü olarak katılımını ifade etmektedir (Chiang, Hsieh, 2012: 181).

C. DUYGUSAL ZEKA VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİ

2000 yılında Mayer ve arkadaşları yapmış oldukları çalışma ile yüksek duygusal zekaya sahip olan bireylerin iş arkadaşlarının, müşterilerinin ve amirlerinin duygularına uygun yanıtlar verebilmesi veya duygularının belirlenmesi konusunda uzman olduklarını iddaa etmişlerdir. Örnek olarak yüksek duygusal zekaya sahip olan çalışanlar üstlerinin veya meslektaşlarının gergin olduğunu hissetmeleri ya da iş ile ilgili bir yardımın gerekli olması gibi istenmeyen durumlar hakkında şikayette bulunmazlar. Aynı zamanda Mayer ve arkadaşları yüksek duygusal zekaya sahip olan işgörenlerin çalışma grubundaki arkadaşlarıyla daha akıcı bir etkileşiminin olabildiğini, mesai arkadaşlarının ne hissettiğini ve buna göre alınması gereken önlemleri önceden daha iyi alabildiklerini savunmaktadırlar. Bu bakımdan duygusal zekaya sahip bireylerin bir grup ortamında örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergilemesi beklenebilir (Day, Carroll, 2004: 1447-1448).

Wong ve Law (2002), duygusal zekaya sahip olan bireylerin görevleri dışındaki işleri isteyerek yapma davranışları dolayısıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasında bir yakınlık bulmuşlardır (Wong, Law, 2002: 269). Day ve Carroll (2004), duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık boyutunun sivil erdem ve centil-

menlik boyutları arasında bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuşlardır (Day, Carroll, 2004: 1451). Cote ve Minners 2006 yılında yaptığı çalışma ile duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğunu ve yüksek duygusal zekaya sahip olan çalışanların daha iyi çıktılar üreterek kendi görevleri dışında kalan işlere de yardım etme davranışında bulduklarını ortaya çıkarmışlardır (Jung, Yoon, 2012: 371). 2008 yılında Cartwright ve Pappas tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise; duygusal zekaları yüksek olan çalışanların empati yeteneklerinin daha fazla olduğunun ortaya koyulması duygusal zekanın direkt olarak örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili olduğunu göstermiştir (Jung, Hyon, 2012: 371). Chin (2011) tarafından yapılan bir diğer araştırmada duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık boyutlarının her biri ile ilişkili olduğu sonucu görülmüştür (Chin, 2011: 117-119). Askeri yetiştirme kampına katılan bir grup genç üzerinde 2002 yılında Charbonneau ve Nicol tarafından yapılan başka bir araştırmada da duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışının özgecilik ve sivil erdem boyutları arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Cartwright, Cooper, 2008: 45).

Duygusal zeka ve örgütsel vatandaşlık davranışı alanında yapılan çalışmalarda genel olarak görüldüğü üzere duygularını etkili olarak kontrol edebilen çalışanların buldukları kuruma karşı daha fazla bağlılık içinde olduğu, birçok durum hakkında fedakarlıkta bulunabilecek birbirinden farklı örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediği görülmektedir.

Araştırmanın amacı, otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde duygusal zeka ve boyutlarının bir etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Yapılan yazın incelemesinde duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ilişkilerin bulunduğu, duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmüş ve bu bağlamda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

- Hipotez 1: Otel çalışanlarının duygusal zekaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır.
- Hipotez 2: Otel çalışanlarının ruh halinin düzenlenmesi, duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı boyutları örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak pozitif yönde etkiler.
- Hipotez 3: Otel çalışanlarının genel olarak duygusal zekaları örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak pozitif yönde etkiler.

II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

A. ÖRNEKLEM

Araştırma evrenini Balıkesir ve çevre ilçelerinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde bulunan çalışanlar oluşturmaktadır. Ancak evrene ulaşabilmede birtakım zamansal problemler yaşanabileceğinden dolayı evren üzerinden

onu temsil edebilecek rastgele örnekleme yöntemi ile örneklem seçilmiştir. Bu doğrultuda Balıkesir ve çevre ilçelerindeki dört ve beş yıldızlı otellere gönderilen 200 anketten %67 oranla 135'ine geri dönüş olmuş ve elde edilen anketlerin 103 adedi geçerli kabul edilerek araştırmanın örneklemini oluşturmuştur.

B. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Anket formu üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm, katılımcıların demografik bilgilerini ortaya çıkarmak için hazırlanan sorulardan oluşmaktadır. İkinci bölümde örgütsel vatandaşlık davranışını belirlemeye yönelik ifadelerle birlikte son bölümde de duygusal zeka ile ilgili ifadeler yer almaktadır.

İkinci ve üçüncü bölümdeki değişkenlere ilişkin oluşturulan ölçekler 5'li likert şeklinde düzenlenmiştir (1: Kesinlikle katılmıyorum - 5: Tamamen katılıyorum).

Duygusal Zeka Ölçeği: Araştırmada duygusal zekanın ölçülmesi amacıyla Schutte ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen Schutte Duygusal Zeka Ölçeği'nin, daha sonra Austin ve arkadaşları (2004) tarafından yeniden düzenlenmiş ve Tatar ve arkadaşları (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ölçek iyimserlik (ruh halinin düzenlenmesi) boyutuna ilişkin 21, duyguların değerlendirilmesi boyuna ilişkin 13, duyguların kullanımı boyutuna ilişkin 7 ifadeye ait toplamda 41 ifade ve üç alt boyuttan meydana gelmektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği: Örgütsel vatandaşlık davranışının ölçülmesi amacıyla Bolat ve arkadaşlarının (2009) Ehrhart (2001), Evans (2001), Love (2001), Liao (2002) ve Reis (2002) in çalışmalarından yararlanarak geliştirdikleri ölçek kullanılmıştır. Ölçek; her bir alt boyutta 4 ifade olmak üzere özgecilerlik, vicdanlılık, centilmenlik, nezaket ve sivil erdem gibi 5 alt boyuttan ve 20 ifadeden oluşmaktadır. Aynı zamanda oluşturulan boyutlar Organ (1988) tarafından ortaya koyulan örgütsel vatandaşlık davranışları boyutları ile de uyumludur.

C. ANALİZ YÖNTEMİ

Toplanan veriler bir istatistik programı yardımı ile analiz edilmiştir. Demografik bilgilere ilişkin değişkenler frekans ve yüzde analizlerine tabi tutulmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal zeka boyutları arasındaki ilişkileri analiz etmek amacıyla pearson korelasyon analizi yapılmış, duygusal zeka ve boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olup olmadığını analiz etmek amacıyla çoklu regresyon analizi uygulanmıştır.

III. BULGULAR

Tablo 1 de görüldüğü üzere örnekleme oluşturan çalışanların %34'ü 1 ile 3 yıl aralığında hizmet verenleri oluşturmaktadır. 7 yıl ve üzeri çalışanlar ise yak-

laşık %11'dir. Katılımcıların yaklaşık %52'si şef, birim sorumlusu, müdür yardımcıları ve müdürler dışındaki çalışanlardan oluşmaktadır. Müdür pozisyonunda çalışanlar ise yaklaşık %7'lik bir dilimi göstermektedir. Çalışanların yaklaşık olarak %45'i kadın, %55'i erkek; %43'ü bekar, %57'si evlidir.

Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Eğitim	Frekans	%	Yaş	Frekans	%
İlkokul	3	2,9	25 yaş altı	18	17,5
Ortaokul	10	9,7	26-30 arası	27	26,2
Lise	26	25,3	31-35 arası	44	42,7
Önlisans	45	43,7	36-40 arası	8	7,8
Lisans	19	18,4	41 ve üzeri	6	5,8
<i>Toplam</i>	<i>103</i>	<i>100,0</i>	<i>Toplam</i>	<i>103</i>	<i>100,0</i>
Medeni Durum	Frekans	%	Cinsiyet	Frekans	%
Bekar	44	42,7	Kadın	46	44,7
Evli	59	57,3	Erkek	57	55,3
<i>Toplam</i>	<i>103</i>	<i>100,0</i>	<i>Toplam</i>	<i>103</i>	<i>100,0</i>
Hizmet Süresi	Frekans	%	Pozisyon	Frekans	%
1 yıldan az	8	7,8	Müdür	7	6,8
1-3 yıl	35	34,0	Müdür Yrd.	14	13,6
3-5 yıl	30	29,1	Birim Sor.	17	16,5
5-7 yıl	19	18,4	Şef	11	10,7
7 yıl ve üzeri	11	10,7	Çalışan	54	52,4
<i>Toplam</i>	<i>103</i>	<i>100,0</i>	<i>Toplam</i>	<i>103</i>	<i>100,0</i>

Tablo 2: Güvenirlilik ve Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Ölçekler	Faktörler	Faktör Yükleri	KKMO	Barlett Anlamlılık	Toplam Varyans %	Güvenirlilik C. Alpha
Duygusal Zeka	RHD	0,59-0,84	0,848	0,000	66,1	0,782
	DD	0,60-0,72				
	DK	0,53-0,78				
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	CENT	0,52-0,77	0,712	0,000	62,4	0,753
	ÖZG	0,61-0,79				
	ERD	0,57-0,65				
	NEZ	0,55-0,66				
	VİC	0,58-0,69				

RHD: Ruh Halinin Düzenlenmesi (İyimserlik), DD: Duyguların değerlendirilmesi, DK: Duyguların kullanımı, CENT: Centilmenlik, ÖZG: Özgecilik, ERD: Erdemlilik, NEZ: Nezaket, VİC: Vicdanlılık

Her iki ölçeğin yapısal geçerliliğinin sınanabilmesi için Tablo 2'de görüldüğü gibi faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör çözümlemesine uygunluğunun belirlenmesi için KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Barlett testleri uygulanmıştır. KMO değerleri ve Barlett testleri sonuçlarına bakıldığında hem duygusal zeka hem de örgütsel vatandaşlık davranışı için faktör analizi yapılmasının uygun olacağına karar verilmiştir. Faktör analizi sonucunda duygusal zeka ölçeği için özdeğeri (eigenvalue) 1'den büyük 3 faktör belirlenmiştir. Bu üç faktör toplam varyansın %66,1'ini açıklamaktadır. Duygusal zeka ölçeğinin güvenilirliğine ilişkin Cronbach Alpha katsayısı ise yaklaşık olarak %78'dir.

Anketin diğer bir ölçeği olan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği için Cronbach Alpha güvenilirlik katsayısı yaklaşık %75'tir. Örgütsel vatandaşlık davranışı için özdeğerleri 1'den büyük olan 5 faktör belirlenerek bu faktörlerin toplam varyansı açıklama oranı %62,4 olarak hesaplanmıştır. Yapılan faktör analizi sonucunda hem örgütsel vatandaşlık ölçeği (5 faktör) hem de duygusal zeka ölçeği (3 faktör) için teoriye uygun bir yapıyı ölçtükleri ve yapısal geçerliliğe sahip oldukları söylenebilir.

Tablo 3: Değişkenler Arasındaki Korelasyon Tablosu

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.ÖVD									
2.DZ	,461**								
3.RHD	,646**	,810**							
4.DD	-,061	,748**	-,187						
5.DK	-,176	,652**	-,253**	,899**					
6.ÖZG	,733**	,477**	,495**	,269**	,159				
7.VİC	,825**	,294**	,538**	,053	-,017	,621**			
8.NEZ	,784**	,277**	,561**	,028	-,055	,571**	,528**		
9.CENT	,610**	-,187	,475**	-,401**	-,460**	,161	,417**	,342**	
10.ERD	,514**	-,138	,238*	-,230*	-,300**	,099	,332**	,183	,275**

** p<0.01 ; * p<0.05

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, DZ: Duygusal Zeka, RHD: Ruh Halinin Düzenlenmesi (İyimserlik), DD: Duyguların Değerlendirilmesi, DK: Duyguların Kullanımı, CENT: Centilmenlik, ÖZG: Özgeçicilik, ERD: Erdemlilik, NEZ: Nezaket, VİC: Vicdanlılık

Tablo 3'te yer alan pearson korelasyon analizi bulgularına göre; otel çalışanlarının duygusal zekaları ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir (r: 0.430; p<0.01). Bu sonuç, Yancı ve Sağlam (2014) tarafından yapılan çalışmada ortaya çıkarılan örgütsel vatandaşlık davranışı ve duygusal zeka ilişkisi oranı (r: 0.452; p<0.01) ile benzerlik göstermektedir.

Aynı zamanda duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin varlığı H1'in de kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Duygusal zeka boyutlarından ruh halinin düzenlenmesi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında ise pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur ($r: 0.669$; $p<0.01$). Diğer duygusal zeka boyutları (duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal zeka boyutlarından ruh halinin düzenlenmesi boyutu ile örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının her biri ile pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur.

Duygusal zeka boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının bir yordayıcısı olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla enter metoduyla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar duygusal zeka boyutlarından oluşan modelin örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada her ne kadar anlamlı olduğunu gösterse de boyutların her birinin modeli açıklamada anlamlı olmadığı görülmüş bunun sebebinin ise duyguların değerlendirilmesi ve duyguların kullanımı boyutlarındaki çoklu eş doğrusallık probleminden kaynaklandığı anlaşılmıştır. Çoklu eş doğrusallık probleminin oluşmaması için bağımsız değişkenler arasındaki çoklu bağlantıya işaret eden faktörlerden biri olan Tolerance değerinin kritik değerden ($1-R^2$) küçük olmaması ve diğer faktör olan VIF değerinin ise 10 dan büyük olmaması gerekmektedir (Gürbüz, Şahin, 2014: 269). Dolayısıyla yapılan Stepwise regresyon analizi sonucunda, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde sadece ruh halinin değerlendirilmesi boyutunun etkili olduğu bir model oluşturulmuştur. Duyguların kullanımı ve duyguların değerlendirilmesi boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışının bir yordayıcısı olmadığı görülmüştür. Söz konusu modelin sonuçları Tablo-4 deki gibi oluşmuştur.

Tablo 4: Stepwise Regresyon Analizi Özeti

R ²	Düzeltilmiş R ²	B	Std. Hata	t	p	β	F
,418	,407	,430	,024	12,044	,000	,646	65,751

Bağımsız Değişken: RHD; Bağımlı Değişken: ÖVD

Tablo 4 incelendiğinde sadece ruh halinin değerlendirilmesi boyutunun bağımsız örgütsel vatandaşlık davranışının bağımlı değişken olduğu model anlamlı olarak bulunmuştur. [$R^2=0.418$, $F=65.751$, $p<0.01$]. Regresyon analizi sonuçlarına göre ruh halinin düzenlenmesi boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir ($\beta: 0.646$; $p<0.01$). Dolayısıyla H2 kısmen kabul edilerek duygusal zeka boyutlarından sadece ruh halinin düzenlenmesi boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışını açık-

lamada anlamlı bir etkisinin olduğuna ulaşılmıştır. Bu sonuç ruh hallerini (duygularını) optimal şekilde düzenleyebilen, duygularını çalışma hayatında etkili olarak ayarlayabilen otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına olumlu yönde bir etkisinin olacağını göstermektedir. Tokmak ve arkadaşlarının (2013) yılında yapmış olduğu çalışmada da özellikle ruh halinin düzenlenmesi boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde belirgin bir etkisinin olması araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir.

Tablo 5: Duygusal Zeka ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analizi Özeti

R ²	Düzeltilmiş R ²	B	Std. Hata	t	p	β	F
,213	,205	,342	,046	5,371	,000	,461	34,458

Bağımsız Değişken: DZ; Bağımlı Değişken: ÖVD

Tablo 5'te yer alan regresyon sonuçları, genel olarak duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı bir şekilde açıklayabildiğini göstermiştir [$R^2=0.213$, $F=34.458$, $p<0.01$] Regresyon analizi sonuçları, duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (β : 0.461; $p<0.01$). Bu bakımdan H3 kabul edilerek otel çalışanlarının duygusal zekalarının kurumlarını kendilerininmiş gibi benimsemelerinde, ekstra rol davranışlarını üstlenmelerinde %46 oranında pozitif şekilde etkili olduğu söylenebilmektedir.

SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma son yıllarda giderek popülaritesi artan ve araştırmalara konu olan duygusal zeka kavramının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda duygusal zeka boyutlarından ruh halinin düzenlenmesi boyutunun örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının her biri ile olumlu ilişkiler içerisinde olduğu görülmüştür. Duyguların düzenlenmesi boyutunun ise örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sadece özgecilik ile pozitif bir ilişkisinin bulunduğu, duyguların kullanımı boyutu açısından da örgütsel vatandaşlık boyutları ile ilgili anlamlı ve pozitif herhangi bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Genel anlamda duygusal zekanın otel çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı ile orta düzeyde bir ilişkisinin olduğuna ulaşılmıştır.

Duygusal zeka boyutlarının örgütsel vatandaşlık davranışını açıklayabilme gücüne bakıldığında bu boyutlardan sadece ruh halinin düzenlenmesi boyutunun bir açıklayıcı olduğu görülmüştür. Duygusal zekanın genel anlamda örgütsel vatandaşlık davranışını açıklamada etkili olması ile ilgili ulaşılan sonuç literatürde

yer alan diğer çalışmalardaki (Çarıkçı vd., 2010; Jung, Yoon, 2012; Day, Carroll, 2004; Korkmaz, Arpacı, 2009; Karakuş, 2008) sonuçlarla da uyum göstermektedir. Çalışmada ortaya çıkan sonuçlar, yüksek duygusal zekaya sahip olan otel çalışanlarının daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediklerini göstermektedir. Duygularını kontrol edebilen çalışanlar daha pozitif bir iş çevresi oluşturacaklar ve örgütsel hizmetin gelişimini sağlayacaklardır (Jung, Yoon, 2012: 375). Eğer çalışanlar duygularını düzene koymada, ayarlama başarıyla kendisine verilen iş tanımları dışına çıkarak örgütü için daha fazlasını yapma girişiminde bulunacak, kurumda kötü giden durumlardan dolayı hiçbir zaman şikayetçi olmayacak ve oluşabilecek kriz durumları için önceden önlem alabilme güdüsü içerisinde bulunacaktır.

Örgütsel vatandaşlığın çatışmaları azaltması ve bu yolla performansı olumlu bir şekilde etkilemesi düşünüldüğünde duygusal zekaları yüksek olan çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışını arttırarak aynı zamanda örgüt performansını da arttıracığı söylenebilir (Tokmak vd., 2013: 108). Duygusal zekanın örgütsel vatandaşlık davranışını açıklaması yöneticilerin işe alım aşamalarında bu kavramdan faydalanması yoluna götürebilir. Bu bakımdan duygusal zeka ölçümlerini destekleyici sistemlerin oluşturulması işletmeler açısından örgüte daha bağlı çalışanların oluşmasını sağlayabilir.

Bu araştırmanın örneklemini sadece Balıkesir ve çevre ilçelerindeki otel çalışanlarını kapsadığından ve yine daha çok hizmet sektörünü kapsayan otel işletmelerinden oluşturulduğundan dolayı hem diğer bölgelerdeki hem de farklı sektörlerdeki çalışanlar açısından da duygusal zeka ile örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisine bakılarak ilgili sektördeki yöneticilere izlemeleri gereken yol ile ilgili önemli bilgiler sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- AUSTIN, Elizabeth J.; Donald H. SAKLOFSKE; Sandra H. S. HUANG and Deanne MCKENNEY; (2004), "Measurement of Trait Emotional Intelligence: Testing and Cross-Validating a Modified Version of Schutte et al.'s (1998) Measure", **Personality and Individual Differences**, 36(3), pp. 555-562.
- BIES, Robert J.; (1989), "Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", **The Academy of Management Review**, 14(2), pp. 294-297.
- BOLAT, Oya İnci; Tamer BOLAT ve Oya AYTEMİZ SEYMEN; (2009), "Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi", **Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 12(21), ss. 215-239.
- BOLINO, Mark C.; William H. TURNLEY and Brian P. NIEHOFF; (2004), "The Other Side of the Story: Reexamining Prevailing Assumptions About Organizational Citizenship Behavior", **Human Resource Management Review**, 14(2), pp. 229-246.
- BOWLER, Wm Matthew; Jonathon RB HALBESLEBEN and Jeff RB PAUL; (2010), "If You're Close with the Leader, You Must Be a Brown Nose: The Role of Leader-Member Relationships in Follower, Leader, and Coworker Attributions of Organizational Citizenship Behavior Motives", **Human Resource Management Review**, 20(4), pp. 309-316.
- CARTWRIGHT, Susan and Cary L. COOPER; (2008), **The Oxford Handbook of Personnel Psychology**, Oxford Handbooks Online, Internet Address: https://www.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=KV41uZiXnXUC&oi=fnd&pg=PR5&dq=The+Oxford+handbook+of+personnel+psychology&ots=Kbwi6rTed&sig=bHqMAlk3nHMhxFSHjsYEFmfOpio&redir_esc=y#v=onepage&q=The%20Oxford%20handbook%20of%20personnel%20psychology&f=false, Date Of Access: 20. 12. 2014.
- CHIANG, Chun-Fang and Tsung-Sheng HSIEH; (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**, 31(1), pp. 180-190.
- CHIN, Susan Tee Suan; R. N. ANANTHARAMAN and David Yoon Kin TONG; (2011), "Emotional Intelligence and Organizational Citizenship Behaviour of Manufacturing Sector Employees: An Analysis", **Management**, 6(2), pp. 107-125.

- CODIER, Estelle and Ellen ODELL; (2014), "Measured Emotional Intelligence Ability and Grade Point Average in Nursing Students", **Nurse Education Today**, 34(4), pp. 608-612.
- COETZEE, Melinde and Nisha HARRY; (2014), "Emotional Intelligence as a Predictor Of Employees' Career Adaptability", **Journal of Vocational Behavior**, 84(1), pp. 90-97.
- COSTA, Ana and Luisa FARIA; (2015), "The Impact of Emotional Intelligence on Academic Achievement: A Longitudinal Study in Portuguese Secondary School", **Learning and Individual Differences**, 37, pp. 38-47.
- ÇARIKÇI, İlker; Selahattin KANTEN ve Pelin KANTEN; (2010), "Kişilik, Duygusal Zekâ ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 11, ss. 41-65.
- DAY, Arla L. and Sarah A. CARROLL; (2004), "Using an Ability-Based Measure of Emotional Intelligence to Predict Individual Performance, Group Performance, and Group Citizenship Behaviours", **Personality and Individual Differences**, 36(6), pp. 1443-1458.
- DI FABIO, Annamaria and Donald H. SAKLOFSKE; (2014), "Comparing Ability and Self-Report Trait Emotional Intelligence, Fluid Intelligence, and Personality Traits in Career Decision", **Personality and Individual Differences**, 64, pp. 174-178.
- EHRHART, Mark G.; (2001), "Leadership and Justice Climate as Antecedents of Unit-Level Organizational Citizenship Behavior", Unpublished phd. Thesis, Maryland: University of Maryland.
- EVANS, Beverley M.; (2001), "The Influence of Perceived Procedural Justice on Organizational Citizenship Behavior Among Persons Employed in the Parks, Recreation or Leisure Services Profession", Unpublished phd. Thesis, Murfreesboro: Middle Tennessee State University.
- FALLON, Corey K.; April Rose PANGANIBAN; Ryan WOHLEBER; Gerald MATTHEWS; Almira M. KUSTUBAYEVA and Richard ROBERTS; (2014), "Emotional Intelligence, Cognitive Ability and Information Search in Tactical Decision-Making" **Personality and Individual Differences**, 65, pp. 24-29.
- FERNÁNDEZ-BERROCAL, Pablo; Natalio EXTREMERA; Paulo N. LOPES and Desireé RUIZ-ARANDA; (2014), "When to Cooperate and When to Compete: Emotional Intelligence in Interpersonal Decision-Making" **Journal of Research in Personality**, 49, pp. 21-24.

- GÜRBÜZ, Sait ve Faruk ŞAHİN; (2014), **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- HADJALI, Hamid Reza and Meysam SALIMI; (2012), "An Investigation on the Effect of Organizational Citizenship Behaviors (OCB) Toward Customer-Oriented: A Case of Nursinghome", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 57, pp. 524-532.
- JAFARI, Parivash and Shabnam BIDARIAN; (2012), "The Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behavior", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 47, pp. 1815-1820.
- JUNG, Hyo Sun and Hye Hyun YOON; (2012), "The Effects of Emotional Intelligence on Counterproductive Work Behaviors and Organizational Citizen Behaviors Among Food and Beverage Employees in a Deluxe Hotel", **International Journal of Hospitality Management**, 31(2), pp. 369-378.
- KARAKUŞ, Mehmet; (2008), "İlköğretim Okul Yöneticilerinin ve Öğretmenlerin Duygusal Zekâ Yeterliklerinin, Öğretmenlerin Duygusal Adanmışlık, Örgütsel Vatandaşlık ve İş Doyumu Düzeylerine Etkisi", Yayınlanmamış Doktora Tezi, Elazığ: Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KORKMAZ, Tuğba and Ebru ARPACI; (2009), "Relationship of Organizational Citizenship Behavior with Emotional Intelligence", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 1(1), pp. 2432-2435.
- LIAO, Hui; (2002), "A Cross Level Analysis of Organizational Citizenship Behavior in Work Groups", Unpublished phd. Thesis, Minneapolis: The University of Minnesota.
- LÓPEZ-DOMÍNGUEZ, Mercedes; Mihaela ENACHE; Jose M. SALLAN and Pep SIMO; (2013), "Transformational Leadership as an Antecedent of Change-Oriented Organizational Citizenship Behavior", **Journal of Business Research**, 66(10), pp. 2147-2152.
- LOVE, Milton S.; (2001), "The Case for the Work Group: The Work Group Context as an Antecedent of Organizational Citizenship Behavior", Unpublished phd. Thesis, Columbia: University of Missouri-Columbia.
- MAGDALENA, Stan Maria; (2014), "The Effects of Organizational Citizenship Behavior in the Academic Environment", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 127, pp. 738-742.
- MAHDIUON, Rouholla; Mohammad GHAMRAMANI and Ali Rezaii SHARIF; (2010), "Explanation of Organizational Citizenship Behavior With Personality", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 5, pp. 178-184.

- MAYER, John D. And Peter SALOVEY; (1995), "Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings", **Applied and Preventive Psychology**, 4(3), pp. 197-208.
- ORGAN, Dennis W.; (1988), **Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome**, USA: LexingtonBooks/DC Heathand Com.
- PAVALACHE-ILIE, Mariela; (2014), "Organizational Citizenship Behaviour, Work Satisfaction and Employees' Personality", **Procedia-Social and Behavioral Sciences**, 127, pp. 489-493.
- POPESCU, Alexandra Mihaela; Daniel Frantz FISTUNG and Teodor POPESCU; (2012), "Organizational Citizenship Behavior Activity Leverage Optimization in Virtual Enterprise", **Procedia Economics and Finance**, 3, pp. 381-386.
- RAZ, Sivan; Orrie DAN and Leehu ZYSBERG; (2014), "Neural Correlates of Emotional Intelligence in a Visual Emotional Oddball Task: An ERP Study", **Brain and Cognition**, 91, pp. 79-86.
- REIS, Matthew J.; (2002), "The Effects of Supervisor Feedback Behavior on Employee Organizational Citizenship Behaviors: The Role of Perceived Supervisor Fairness in the Social Exchange Process", Unpublished phd. Thesis, Claremont: Claremont Graduate University.
- RUIZ-ROBLEDILLO, Nicolas and Luis MOYA-ALBIOL; (2014), "Emotional Intelligence Modulates Cortisol Awakening Response and Self-Reported Health in Caregivers of People with Autism Spectrum Disorders", **Research in Autism Spectrum Disorders**, 8(11), pp. 1535-1543.
- SAĞLAM, Aycan Ç. ve Fatma YANCI; (2014), "Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Duygusal Zekâları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki", **Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(1), ss. 298-313.
- SCHUTTE, Nicola S.; John M. MALOUFF; Lena E. HALL; Donald J. HAGGERTY; Joan T. COOPER; Charles J. GOLDEN and Liane DORNHEIM; (1998), "Development and Validation of a Measure of Emotional Intelligence", **Personality and Individual Differences**, 25(2), pp. 167-177.
- SCHUTTE, Nicola S. and Natasha M. LOI; (2014), "Connections Between Emotional Intelligence and Work Place Flourishing", **Personality and Individual Differences**, 66, pp. 134-139.

- TATAR, Arkun; Serdar TOK ve Gaye SALTUKOĞLU; (2011), "Gözden Geçirilmiş Schutte Duygusal Zekâ Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması ve Psikometrik Özelliklerinin İncelenmesi", **Klinik Psikofarmakoloji Bülteni**, 21(4), ss. 325-338.
- YILDIZ, Erkan; İsmail TOKMAK ve Hakan TURGUT; (2013), "Duygusal Zekanın Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: İş Tatmininin Aracılık Rolü", **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 10(1), ss. 96-114.
- WAN, Howe Chern; Luke A. DOWNEY and Con STOUGH; (2014), "Understanding Non-Work Presenteeism: Relationships Between Emotional Intelligence, Boredom, Procrastination and Job Stress", **Personality and Individual Differences**, 65, pp. 86-90.
- WANG, Jin and Chak-Keung WONG; (2011), "Understanding Organizational Citizenship Behavior From a Cultural Perspective: An Empirical Study Within the Context of Hotels in Mainland China", **International Journal of Hospitality Management**, 30(4), pp.845-854.
- WEBB, Christian A.; Zachary J. SCHWAB; Mareen WEBER; Sophie DELDONNO; Maia KIPMAN; Melissa R. WEINER and William D. S. KILLGORE; (2013), "Convergent and Divergent Validity of Integrative Versus Mixed Model Measures of Emotional Intelligence", **Intelligence**, 41(3), pp. 149-156.
- WONG, Chi-Sum and Kenneth S. LAW; (2002), "The Effects of Leader and Follower Emotional Intelligence on Performance and Attitude: An Exploratory Study", **The Leadership Quarterly**, 13(3), pp. 243-274.

