

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**SAĞLIK KURUMU ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL ZEKA DURUMUNUN  
MOTİVASYONLARI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL HASTANELER  
ÖRNEĞİ**

Ali ÖZCAN<sup>1</sup> & Duygu Sena DOĞAN<sup>2</sup> & Fatih Mehmet BULUT<sup>3</sup> & Sedef  
TÜRKMEN<sup>4</sup>

**Öz**

*21. yüzyılda değişen ve gelişen koşullarla beraber yönetim anlayışı da değişikliğe uğramıştır. Klasik yönetimdeki gibi çalışanları sıkı bir denetim ile çalıştıran, onların makine gibi çalışmasını bekleyen anlayış, çalışanların da duygu ve düşüncelerini göz önünde bulunduran insan odaklı bir anlayışa yerini bırakmıştır. İnsan odaklı olunmasının neticesinde duygusal zekanın iş yaşamındaki önemi anlaşılmaya başlanmıştır. Özellikle sağlık kuruluşları gibi emek yoğun kuruluşlarda empati, anlayış, motivasyon gibi insani duyguları gözetmek önem arz etmektedir. Artık çalışanların sadece işlerini yapmaları beklenmemekte, aynı zamanda hem kendilerinin hem de birbirlerinin duygu ve düşüncelerini göz önünde bulundurularak daha insan odaklı bir liderlik anlayışı benimsenmektedir.*

*Bu değişim, özellikle sağlık kuruluşları gibi emek yoğun sektörlerde daha belirgin hale gelmiştir. Sağlık kurumlarında, çalışanların duygusal durumları ve motivasyonları, kaliteli hizmet sunumunda kritik bir rol oynamaktadır. Bu amaçla, İstanbul'da bulunan çeşitli özel hastanelerde görev yapan 218 sağlık çalışanı ile yapılmış olup, katılımcıların duygusal zeka seviyelerini ölçmek için "Duygusal Zeka Ölçeği", motivasyonlarını ölçmek için "İş Motivasyonu Ölçeği" kullanılmıştır. Duygusal zekanın alt boyutları olan duygusal farkındalık, duygusal kolaylaştırma ve duygusal düzenlemenin yani çalışanların duygusal zeka durumunun, içsel ve dışsal motivasyonlarına etkisini incelemektedir.*

*Araştırma sonuçlarına göre, duygusal zeka ile sağlık kurumlarındaki çalışanların motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Duygusal farkındalık, duygusal kolaylaştırma ve duygusal düzenleme gibi alt boyutlar, çalışanların hem içsel hem de dışsal motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir. Bu bulgular, iş dünyasında duygusal zekanın işlevselliğini vurgulayarak, yöneticilerin ve çalışanların bu konuda gelişim sağlamalarının motivasyonlarını artırmada önemli bir araç olabileceğini göstermektedir. Duygusal zekanın, iş yaşamındaki başarı ve performansın yanı sıra çalışanların memnuniyeti üzerinde de belirgin bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** *Duygusal zeka, sağlık kurumlarında yönetim, motivasyon*

**JEL Kodları:** *I00, J53*

**Başvuru:** 02.02.2024 **Kabul:** 12.08.2024

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, [ali.ozcan@nisantasi.edu.tr](mailto:ali.ozcan@nisantasi.edu.tr), İstanbul, Türkiye, Orcid: 0000-0003-3751-8148.

<sup>2</sup> İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi (Tezli) Yüksek lisans öğrencisi, İstanbul, Türkiye, [duygusenaduygu@gmail.com](mailto:duygusenaduygu@gmail.com) Orcid: 0009-0006-4376-8230.

<sup>3</sup> Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İstanbul, Türkiye, [fatih.bulut@nisantasi.edu.tr](mailto:fatih.bulut@nisantasi.edu.tr), Orcid: 0000-0002-1143-2592.

<sup>4</sup> Dr. Bağımsız Araştırmacı, Çankırı, Türkiye, [sedefturkmen18@gmail.com](mailto:sedefturkmen18@gmail.com), Orcid: 0000-0003-4281-3299

## THE EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVEL OF MANAGERS IN HEALTH INSTITUTIONS ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES: PRIVATE HOSPITALS EXAMPLE <sup>5</sup>

### **Abstract**

*In the 21st century, with changing and evolving conditions, the understanding of management has also shifted. The classical approach, where employees were strictly supervised and expected to work like machines, has been replaced by a more human-centered approach that considers employees' feelings and thoughts. As a result, the importance of emotional intelligence in the workplace has gained recognition. Particularly in labor-intensive sectors such as healthcare institutions, considering human emotions like empathy, understanding, and motivation has become crucial. Employees are no longer just expected to perform tasks but are instead led by a more human-oriented leadership style that takes into account their own and others' emotions.*

*This shift is especially prominent in healthcare organizations, where the emotional state and motivation of employees are critical for providing high-quality service. Our research was conducted with 218 healthcare workers employed in various private hospitals in Istanbul. To assess participants' emotional intelligence levels, we used the "Emotional Intelligence Scale," and to measure their motivation, we applied the "Work Motivation Scale." The study examines how the sub-dimensions of emotional intelligence, including emotional awareness, emotional facilitation, and emotional regulation, influence both intrinsic and extrinsic motivation.*

*According to the results, there is a significant relationship between emotional intelligence and employee motivation in healthcare institutions. Sub-dimensions such as emotional awareness, facilitation, and regulation positively impact both intrinsic and extrinsic motivation. These findings suggest that emphasizing the role of emotional intelligence in the workplace and developing both managers and employees in this area can be an essential tool for increasing motivation. Emotional intelligence significantly affects employee satisfaction, success, and performance in the workplace.*

**Keywords:** Emotional intelligence, management in healthcare institutions, motivation

**JEL Codes:** I00, J53

*"Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır."*

### **1. GİRİŞ**

Her alanda değişim olduğu gibi zaman içerisinde yönetim anlayışında da pek çok değişiklik olmuştur. Klasik yönetim anlayışındaki rasyonellik ve bürokrasi önce kendini neo-klasik yaklaşımlara günümüze yakın ise post modern yönetim anlayışına bırakmıştır. Yönetimdeki değişiklik her kurumu etkilediği gibi sağlık kurumlarının yönetimini de etkilemiştir. Belirli amaçlar doğrultusunda başkalarına iş gördürme şekli olan yönetimi sağlayabilmek için modern yönetim anlayışına gelene kadar

---

<sup>5</sup> The Extended English Summary is located the end of the Article

“zeka” kavramı genel itibariyle mantıksal- matematiksel zeka bağlamında kullanılmıştır. Ancak dünya koşullarının değişmesi beraberinde insanın önemini vurgulayarak insanın sadece mantıktan ibaret olmadığını ve duygularının da olduğu göz önünde olmaya başlamıştır.

Goleman (1995) ‘a göre duygusal zeka, kişinin kendini motive etme kapasitesiyle doğrudan bağlantılıdır. Kendi duygularını fark edip yönetebilen bireyler, hedeflerine ulaşma konusunda daha azimlidir ve zorluklarla karşılaştıklarında pes etmezler. Bu beceri, özdenetim ve içsel motivasyon yetenekleriyle desteklenir ve başarılı bir yaşam sürdürmek için büyük önem taşır. Yapılan literatür çalışması sonucunda bu bağlamda yeterince çalışılmadığı görülmüştür. Bu sebeple çalışmanın amacı, özellikle hastanelerde hastalarla yakından iletişim kuran ve ekip çalışmasının yoğun olduğu sağlık çalışanlarındaki duygusal zekanın beraberinde getirdiği motivasyon avantajına vurgu yapmaktır.

Bu çalışmada sağlık kurumlarında çalışanların duygusal zeka durumunun çalışanların motivasyonu üzerinde etkisi olup olmadığı incelenmektedir. Çalışmada literatür kapsamında duygusal zeka ve yöneticilik kavramlarına değinilmiş, ardından yöneticilik ve duygusal zeka arasındaki ilişki irdelendikten sonra analiz ve bulgulara yer verilmiştir. En son bölümünde ise tartışma ve sonuç bölümlerine yer verilmiştir.

### 1.1 Duygusal Zeka

Duygusal zekâ kavramı, son yıllarda insan davranışlarının açıklanmasında araştırmacıların yoğun ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir. İngilizce’de “Emotional Intelligence - EI” veya “Emotional Quotient - EQ” olarak adlandırılan ve Türkçe’ye “Duygusal Zekâ - DZ” olarak çevrilen bu yeni zekâ türü; hem duygu hem de zekâ ile ilgili araştırmaları yeniden gündeme getirmiştir (Doğan ve Şahin, 2007: 233). Bu doğrultuda diğerleriyle iletişim ve ilişki kurarken bireylerin duygularını anlama, tanıma, yorumlama ve ifade etme becerileri duygusal zeka olarak ifade edilmektedir (Enefiok vd., 2023:738).

Bireyin duygularını ifade edebilme, onları anlama ve yönetebilme gibi yetenekleri içeren “duygusal zekâ” kavramı, iş hayatında hızla kabul görmekte ve başarı için önemli bir anahtar olarak değerlendirilmektedir (Ceyhan vd., 2020:1). Yöneticilerin bir işi başkalarına yaptırma gücündeki en önemli etmen olan doğru iletişim kurmak olduğu gerçeği göz önünde bulundurulduğunda duygusal zekanın önemi görülmektedir. Kişilerin dışa yansıttığı davranışları etkileyen içsel dürtüler, sosyal veya iş ortamlarındaki iletişimde önemli bir rol oynarlar (Güllüce ve İşcan, 2010: 10). Zeka kavramı genellikle duygulardan bağımsız olarak algılanır, ancak duyguların zeka üzerindeki etkisi oldukça büyüktür. Çünkü duygular, insanların içgüdüsel düşünce gücüyle hareket etmelerini ve inançlarını şekillendirmelerini sağlarlar (Güney, 2011: 165). Duygular, karmaşık bir yapıya sahip olmalarına rağmen, insanların derinlemesine düşüncelerine, mantıklı davranmalarına ve merak ile sezgiyi tetiklemelerine yardımcı olurlar (Eröz, 2013: 223). Gerçekten de, yaşamda başarı ve mutluluğun yanı sıra, bireylerin belirli bir IQ seviyesinin ötesinde belirgin bir duygusal zeka seviyesine sahip olmaları önemlidir (Kılıç vd., 2007: 209). Duygusal

zeka kişinin öz farkındalığı, öz yönetimi ve ilişki yönetimi yeteneklerine katkıda bulunurken, bireyin bilgiyi analiz etmesi ve anlamasını içeren faaliyetler üzerinde de olumlu bir etkisi bulunmaktadır (Mura vd., 2021: 909).

Duygusal zekâ, bireylerin gerçekleri net bir şekilde algılayabilme yetisi olarak değerlendirilebilir; bu sayede, başkalarından aldıkları tepkileri ve verdikleri yanıtları anlayabilir ve kontrol edebilirler. Ayrıca, bireylerin kendi duygusal tepkilerini ve başkalarının duygusal tepkilerini tanıyarak tutarlı bir şekilde yanıt verebilme yeteneği olarak da tanımlanabilir. Bu, olumsuz duygusal tepkilerin olumlu kalmasına yardımcı olur (Alzoubi ve Aziz, 2021: 4). Basitçe özetlemek gerekirse duygusal zeka, bireyin duygularını sağlıklı ve üretken yollarla tanımlama, anlama, deneyimleme ve ifade etme konusunda öğrenilmiş bir yetenektir (Ogundokun ve Adeyemo,2010: 129).

## **1.2 Duygusal Zeka ve Yöneticilik**

İşletmeler için, yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip yöneticilerin varlığı, işletmeye önemli avantajlar sağlayabilir. Bu yöneticiler duygularını etkili bir şekilde yönetebilir, adaletli davranabilir ve etik değerlere önem verebilirler (Göktaş Kulualp ve Erol, 2017: 1046).

Yapılan araştırmalar, yüksek duygusal zekaya sahip ve teknik açıdan yeterli yöneticilerin çeşitli zorlukları daha kolay ve ustaca çözebildiğini, eksiklikleri daha hızlı fark edip giderilebileceğini ve gizli ilişkileri daha etkili bir şekilde yönetebildiğini göstermektedir (Cooper ve Sawaf, 2003). Kendi kendini kontrol etme, zorluklarla başa çıkma, sosyal beceriler, güvenilirlik, vicdan sahibi olma ve kavramsal beceriler gibi duygusal yetenekler, iş hayatında ve iş performansında önemli bir rol oynarlar (Durmuş ve Tüzüner, 2014: 53).

Yöneticilerin sergiledikleri davranışlar ile çalışanların uyum düzeyleri arasında önemli bir bağlantı vardır. Özellikle, yöneticilerin duyguları anlama ve yönetme becerileri, liderlik etkinliğinin temel unsurlarından biri olarak görülmektedir (Mindeguia vd., 2021: 8). Yüksek duygusal zekaya sahip liderler, çalışanlarını yönetme konusunda yeteneklidirler. Çalışanlarını yaratıcılığa teşvik eder, esnekliklerini artırır ve iş tatminlerini artırırken, aynı zamanda etkin ilişkiler kurarlar. Kurum içinde işbirliğini teşvik eder, koordinasyonu sağlar ve kurumsal vatandaşlık davranışlarını teşvik ederek çalışanların performansına olumlu katkıda bulunurlar (Kılıç vd.,2007: 225). Ayrıca duygusal zekaya dair becerileri gelişmiş olan sahip yöneticiler kuruluşlarındaki duyguları ifade etme ve değerlendirme yeteneğine sahiptir (Hadchiti vd., 2021: 38). Öte yandan, mutsuz bir yöneticinin duygusal durumu kurumunun atmosferini etkileyebilirken, mutlu bir yönetici, işyeri iklimine olumlu katkıda bulunabilir (Karayaman, 2021: 63).

## **1.3 Duygusal Zeka Seviyesinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi**

Motivasyon, yöneticinin çalışanları iş yapmaya teşvik etmesi anlamına gelir (Pamukoğlu, 2004: 25). Duygular, dikkatimizi ve motivasyonumuzu belirli birtakım davranışları yapmak konusunda yönlendirebilmektedir (Pagavathsing, 2021: 13). İş ve sosyal hayatta bireyin hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan duygusal zeka

becerileri, içgüdü, doğa, dürüstlük ve motivasyonu kapsamaktadır (Jain ve Mathur, 2020: 69).

Duygusal zekası yüksek olan bireyler, farklı duyguları ayırt edebilme ve çeşitli durumlardan ortaya çıkacak duyguları anlayabilme ve yorumlayabilme yeteneğine sahiptirler (Doğan ve Şahin, 2007: 239-240). Hedef kitlenin duygusal sinyallerini anlayarak buna uygun davranışlar sergileme yeteneği, motivasyon sağlama açısından avantaj sağlar (Çolakoğlu, 2010: 70). Duygusal zekâ, artan başarı, kalıcılık ve olumlu davranışların devamlılığının yanı sıra, yaşam başarısının iyileştirilmesi için kritik bir faktör olarak belirtilmektedir (Naik vd., 2018: 1351). Öte yandan duygusal zeka profillerinin, duyguları tanıma yeteneklerini ve kişinin hem kendi duygularını hem de başkalarının duygularını uyumlu bir şekilde ifade etme, düzenleme ve kullanma yeteneğini içermesi motivasyon ve iyi oluş haliyle ilişkili olacağı söylenebilir (Méndez Giménez vd., 2020:28).

Duygusal zekâsını kullanan bireyler, duygularını tanıyan ve kontrol edebilen, diğerlerinin hislerine ve isteklerine duyarlı olan işçilerdir. Bu bireyler, düşüncelerini açıkça ifade edebilir ve hem kendilerini hem de çalışma arkadaşlarını amaçlanan davranışları sergilemeye teşvik edebilirler. Ayrıca, zor durumlarda bile motivasyonlarını koruyabilir ve tepkilerini kontrol altında tutabilirler (Çetinkaya ve Alparlan, 2011: 364). Bu açıdan, duygusal zekânın motivasyon üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır (Çolakoğlu ve Örnek, 2016: 613).

Bu çalışma ile aşağıdaki hipotezlerin test edilmesi hedeflenmektedir;

- H1: Duygusal farkındalık ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H2: Duygusal farkındalığın içsel motivasyon üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi vardır.
- H3: Duygusal farkındalık ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H4: Duygusal farkındalığın dışsal motivasyon üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi vardır.
- H5: Duygusal kolaylaştırma ile içsel motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H6: Duygusal kolaylaştırmanın içsel motivasyon üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi vardır.
- H7: Duygusal kolaylaştırma ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H8: Duygusal kolaylaştırmanın dışsal motivasyon üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi vardır.
- H9: Duygusal düzenleme ile içsel motivasyon arasında anlamlı, pozitif bir ilişki vardır.
- H10: Duygusal düzenlemenin içsel motivasyon üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi vardır.
- H11: Duygusal düzenleme ile dışsal motivasyon arasında anlamlı bir ilişki vardır.

- H12: Duygusal düzenlemenin dışsal motivasyon üzerinde anlamlı, pozitif bir etkisi vardır.

## 2.YÖNTEM

Araştırmanın evrenini sağlık kurumlarındaki çalışanlar, örneklemini ise özel hastanelerdeki sağlık çalışanları oluşturmaktadır. Araştırma anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların duygusal zeka seviyelerini ölçmek için Güney Kore’de Hyuneung Lee ve Yungjung Kwak tarafından 2011’de geliştirilen Duygusal Zeka ölçeğini Türk diline uyarlayan Şehri Nur Kayıhan- Serhat Arslan’ın “Duygusal Zeka Ölçeği” kullanılmıştır. Ölçek 20 sorudan oluşmakta olup 3 boyutlu model doğrulayıcı faktör analizinde uyumlu bulunmuştur (Kayıhan ve Arslan, 2016: 137). Duygusal anlama/tanıma, duygusal kolaylaştırma ve duygusal düzenleme olmak üzere 3 alt boyut yer almaktadır.

Katılımcıların motivasyonunu ölçmek için Mottaz’ın (1985) iki boyutlu “İş Motivasyonu Ölçeği” kullanılmıştır (Mottaz, 1985: 366; DüNDAR, ÖZUTKU ve TASPINAR, 2007: 108; ERTAN, 2008: 94). 23 maddeden oluşan ölçeğin içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olmak üzere iki alt boyutu bulunmaktadır.

### 2.1. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

**Tablo 1. Ölçeğin Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

	Cronbach Alfa Değeri	Standart Cronbach Alfa Değeri	İfade Sayısı
Duygusal Zeka	,871	,875	20
Motivasyon	,897	,904	24
Toplam	,919	,924	44

Duygusal zeka ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde 20 ifadenin Cronbach alfa değeri incelendi. Sonuçlar, Cronbach alfa değerinin 0,871 ve standart Cronbach alfa değerinin 0,875 olduğunu göstermektedir. Ayrıca, standart Cronbach alfa değerinde, ölçekteki ifadelerin ölçeğinin çıkarıldığında elde edilen Cronbach alfa değerlerinden daha yüksek olduğu görülmektedir.

Motivasyon ölçeği için yapılan güvenilirlik analizinde 24 ifadenin Cronbach alfa değeri incelendi. Sonuçlar, Cronbach alfa değerinin 0,897 ve standart Cronbach alfa değerinin 0,904 olduğunu göstermektedir.

44 ifadeden oluşan bir model için yapılan Cronbach alfa analizinde elde edilen sonuçlara göre Cronbach alfa değeri 0,919 ve standart Cronbach alfa değeri 0,924 olarak hesaplanmıştır. Bu, ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin güvenilirliğine bakıldıktan sonra, duygusal zeka ve motivasyon ölçeklerinin yapı geçerliğini test etmek için açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. KMO ve Bartlett Testleri, faktör analizinin uygun olduğunu göstermiştir. Duygusal zeka ölçeği, duygusal farkındalık, duygusal kolaylaştırma ve duygusal düzenleme olmak üzere üç alt boyuttan oluşmaktadır. Motivasyon ölçeği ise içsel ve dışsal motivasyon olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu bulgular, her iki ölçeğin de yapısal olarak geçerli olduğunu ve araştırmada kullanılabileceğini göstermektedir.

**Tablo 2. KMO ve Barlett's Testi**

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçülmesi	Örneklem Yeterliğinin	0,855
Barlett Testi	Ki-kare	4426,975
	Serbestlik derecesi	946
	p	0,00

Tabloya KMO ve Barlett testi sonuçlarına bakıldığında, veri grubunun açıklayıcı faktör analizi yapılması uygundur. (KMO: 0,855; Barlett's p: 0,00). Yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçların beş faktör altında toplandığı görülmüştür.

**Tablo 3. Döndürülmüş Faktör Matrisi**

Duygusal Farkındalık	<b>,768</b>	,159	,140	,101	,191
Duygusal Farkındalık	<b>,696</b>	,119	,118	,100	,097
Duygusal Farkındalık	<b>,667</b>	,196	,100	,129	,167
Duygusal Farkındalık	<b>,627</b>	,038	,026	,023	-,096
Duygusal Farkındalık	<b>,614</b>	,056	,090	,181	,181
Duygusal Farkındalık	<b>,537</b>	,212	,211	-,155	-,224
Duygusal Kolaylaştırma	,193	<b>,728</b>	,110	,125	,030
Duygusal Kolaylaştırma	,011	<b>,482</b>	,172	-,010	,097
Duygusal Kolaylaştırma	,331	<b>,508</b>	,080	,231	,018
Duygusal Kolaylaştırma	,061	<b>,682</b>	,090	,182	,156
Duygusal Kolaylaştırma	,214	<b>,474</b>	,146	,048	,013
Duygusal Kolaylaştırma	,166	<b>,489</b>	,047	-,046	-,059
Duygusal Düzenleme	,011	,310	<b>,571</b>	,115	,080
Duygusal Düzenleme	,057	-,028	<b>,589</b>	,249	-,065
Duygusal Düzenleme	,118	,017	<b>,558</b>	,230	,057
Duygusal Düzenleme	,102	,073	<b>,734</b>	,041	,079
Duygusal Düzenleme	,126	,154	<b>,687</b>	,043	,319
Duygusal Düzenleme	,194	,053	<b>,535</b>	,051	,056
Duygusal Düzenleme	,021	,134	<b>,736</b>	,042	,277
Duygusal Düzenleme	-,065	,185	<b>,426</b>	,047	,148
İçsel Motivasyon	,085	,105	,320	<b>,502</b>	,107
İçsel Motivasyon	,139	-,013	,168	<b>,464</b>	-,089
İçsel Motivasyon	,199	-,108	,056	<b>,798</b>	,082
İçsel Motivasyon	,065	,011	,031	<b>,780</b>	,062
İçsel Motivasyon	-,129	,370	,130	<b>,643</b>	-,035
İçsel Motivasyon	-,089	,040	-,072	<b>,775</b>	,179
İçsel Motivasyon	,002	,103	,019	<b>,588</b>	,161
İçsel Motivasyon	-,014	,215	-,147	<b>,615</b>	-,107
İçsel Motivasyon	,186	,084	,103	<b>,549</b>	,356
Dışsal Motivasyon	-,074	-,013	-,010	,133	<b>,629</b>
Dışsal Motivasyon	,016	-,076	,051	,163	<b>,656</b>
Dışsal Motivasyon	,010	,070	-,006	,036	<b>,784</b>
Dışsal Motivasyon	,031	,096	,155	,136	<b>,814</b>
Dışsal Motivasyon	,232	-,202	,118	,510	<b>,404</b>
Dışsal Motivasyon	,116	-,021	,033	,097	<b>,677</b>
Dışsal Motivasyon	,212	,027	,012	,237	<b>,580</b>
Dışsal Motivasyon	,159	,020	,126	,433	<b>,457</b>
Dışsal Motivasyon	,151	,019	-,110	,124	<b>,437</b>
Dışsal Motivasyon	,234	,028	-,075	,266	<b>,612</b>
Dışsal Motivasyon	,115	,011	,007	,088	<b>,861</b>
Dışsal Motivasyon	,143	,001	-,036	,129	<b>,837</b>
Dışsal Motivasyon	,116	,191	,129	-,008	<b>,454</b>
Dışsal Motivasyon	,026	,012	,076	-,016	<b>,559</b>
Dışsal Motivasyon	,035	,031	,047	-,005	<b>,759</b>
KMO=0,855	P<0,05	Ki Kare=4426,975	Sd=946		



## 2.2. Veri Analizi

Sağlık kurumlarındaki çalışanların duygusal farkındalık ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi/etkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi ve regresyon analizi kullanılmıştır.

## 3. BULGULAR

Araştırmaya katılan 218 kişiye ait bulgular Tablo 4’de verilmektedir. Araştırmaya katılan kişilerin %73,4’ü kadın, %26,6’sı erkek; %34,9’u 25 yaş altında; %58,3’ü bekar; %57,3 lisans eğitimine sahip; %48,6’si 15.000 ve 20.001 TL arasında gelir düzeyi bulunmakta; %62,44’ü 0-4 yıl arasında toplam iş deneyimine; %39,4’ü İdari Kadro/Hastane Yönetimi statüsünde görev yapmaktadır.

**Tablo 4. Araştırmaya Katılan Kişilere Ait Özellikler (n=218)**

<i>Gruplar</i>	<i>Frekans</i>	<i>Yüzde</i>
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	160	73,4
Erkek	58	26,6
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>Yaş</b>		
25 yaş altı	76	34,9
26-35	67	30,7
36-45	42	19,3
46-55	29	13,3
55 yaş ve üzeri	4	1,8
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>Medeni Durum</b>		
Bekar	149	48,7

Evli	157	51,3
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>

---

#### **Eğitim Durumu**

---

İlköğretim	1	,5
Lise	16	7,3
Önlisans	36	16,5
Lisans	125	57,3
Lisansüstü	40	18,3
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>

---

#### **Aylık Gelir Düzeyi**

---

15000-20000TL	106	48,6
20001-25000TL	35	16,1
25001-30000 TL	38	17,4
30001 TL ve üzeri	39	17,9
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>

---

#### **Kurumda Çalışma Süresi (Yıl)**

---

0-4	136	62,4
5-9	35	16,1
10-15	23	10,6
16-21	12	5,5
22-25	6	2,8

SAĞLIK KURUMU ÇALIŞANLARININ DUYGUSAL ZEKA DURUMUNUN MOTİVASYONLARI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: ÖZEL HASTANELER ÖRNEĞİ

26 ve üzeri	6	2,8
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>Statü</b>		
Veri giriş, Hasta Kayıt, Sekreterlik, Bilgi işlem	27	12,4
Sağlık Teknisyeni/Teknikeri	14	6,4
Hemşire	43	19,7
İdari Kadro/Hastane Yönetimi	86	39,4
Hekim	1	,5
Eczane Hizmetleri	1	,5
Diğer	46	21,1
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>
<b>Branş</b>		
Cerrahi Branşlar	26	11,9
İdari Birim/Hastane Yönetimi	90	41,3
Yatış-Çıkış/Bilgi İşlem/Hasta Kayıt	24	11,0
Tıbbi İlaç/Tıbbi Malzeme/Eczane Hizmetleri	4	1,8
Sistem Yönetim/Hastane Otomasyon Süreci	5	2,3
Diğer	69	31,7
<b>Toplam</b>	<b>218</b>	<b>100</b>

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal farkındalık ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 5'te gösterilmiştir.

**Tablo 5. Duygusal Farkındalık ile İçsel Motivasyon Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

Değişkenler	r	p	n
Duygusal Farkındalık	0,424**	0,000	218

\*  $p \leq 0.05$

\*\* $p \leq 0.01$

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal farkındalıkları ile içsel motivasyonları arasında pozitif ( $r=0,424$ ) ve anlamlı ( $0,000 < 0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 6. Duygusal Farkındalıkla İçsel Motivasyona Dönük Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
(Sabit)	2.332	0.270	-	8.635	0.000*
Duygusal Farkındalık	0.460	0.067	0.424	6.881	0.000*

\*  $p \leq 0.05$

\*\* $p \leq 0.01$

Duygusal farkındalığın içsel motivasyonu ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 6'ya bakıldığında, duygusal farkındalık ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R = .424$ ,  $p < .001$ ). Duygusal farkındalık, içsel motivasyondaki toplam varyansın %18'ini açıklamaktadır ( $R^2 = .180$ ). Bu, duygusal farkındalıktaki bir birimlik artışın içsel motivasyonda ortalama .424 birimlik bir artışa yol açacağını gösterir ( $\beta = .424$ ,  $p < .001$ ).

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal farkındalık ile dışsal motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 7'de gösterilmiştir.

**Tablo 7. Duygusal Farkındalık ile Dışsal Motivasyon Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

Değişkenler	r	p	n
Duygusal Farkındalık	0,210**	0,002	218

\*  $p \leq 0.05$

\*\* $p \leq 0.01$

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal farkındalıkları ile dışsal motivasyonları arasında pozitif ( $r=0,210$ ) ve anlamlı ( $0,002<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda H3 hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 8. Duygusal Farkındalık İle Dışsal Motivasyona Dönük Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std.Hata	$\beta$	t	p
(Sabit)	2,341	0,349	-	6,716	0,000*
Duygusal Farkındalık	0,272	0,086	0,21	3,152	0,002*

Duygusal farkındalığın dışsal motivasyonu ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 10'a bakıldığında, duygusal farkındalık ile dışsal motivasyon arasında düşük düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R = .210$ ,  $p < .001$ ). Duygusal farkındalık, dışsal motivasyondaki toplam varyansın %4'ünü açıklamaktadır ( $R^2 = .044$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine göre, duygusal farkındalığın dışsal motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu söylenebilir ( $\beta = .210$ ,  $p < .001$ ). Bu, duygusal farkındalıktaki bir birimlik artışın dışsal motivasyonda ortalama .210 birimlik bir artışa yol açacağını gösterir.

Bu doğrultuda H4 hipotezi kabul edilmektedir.

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal kolaylıkları ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 9'da gösterilmiştir.

**Tablo 9. Duygusal Kolaylaştırma ile İçsel Motivasyon Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

Değişkenler	r	p	n
Duygusal Kolaylaştırma	0,361**	0,000	218

\*  $p \leq 0.05$

\*\* $p \leq 0.01$

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal kolaylaştırma ile içsel motivasyonları arasında pozitif ( $r=0,361$ ) ve anlamlı ( $0,000<0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur.

Bu doğrultuda H5 hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 10. Duygusal Kolaylaştırma ile İçsel Motivasyona Dönük Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std.Hata	$\beta$
(Sabit)	2,925	0,223	-
<b>Duygusal Kolaylaştırma</b>	0,338	0,059	0,361

Duygusal kolaylaştırmanın içsel motivasyonu ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 12'ye bakıldığında, duygusal kolaylaştırma ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R = .361$ ,  $p < .001$ ). Duygusal kolaylaştırma, içsel motivasyondaki toplam varyansın %13'ünü açıklamaktadır ( $R^2 = .130$ ). Regresyon katsayılarının anlamlılık testlerine göre, duygusal kolaylaştırmanın içsel motivasyon üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu söylenebilir ( $\beta = .361$ ,  $p < .001$ ). Bu, duygusal kolaylaştırmadaki bir birimlik artışın içsel motivasyonda ortalama .361 birimlik bir artışa yol açacağını gösterir.

Bu doğrultuda  $H_6$  hipotezi kabul edilmektedir.

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal kolaylaştırma ile dışsal motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 11'de gösterilmiştir.

**Tablo 11. Duygusal Kolaylaştırma ile Dışsal Motivasyon Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

		Dışsal Motivasyon	
Pearson Korelasyon	Duygusal Kolaylaştırma	r	,369**
		p	,000
		n	218

\*  $p \leq 0.05$

\*\* $p \leq 0.01$

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal kolaylaştırmaları ile dışsal motivasyonları arasında pozitif ( $r=0,369$ ) ve anlamlı ( $0,000 < 0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur.

Bu doğrultuda  $H_7$  hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 12. Duygusal Kolaylaştırma ile Dışsal Motivasyona Dönük Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std.Hata	$\beta$
(Sabit)	1,902	0,265	-

<b>Duygusal Kolaylaştırma</b>	0,413	0,071	0,369
-------------------------------	-------	-------	-------

Duygusal kolaylaştırmanın dışsal motivasyonu ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 12'ye bakıldığında, duygusal kolaylaştırma ile dışsal motivasyon arasında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R = .369$ ,  $p < .001$ ). Duygusal kolaylaştırma, dışsal motivasyondaki toplam varyansın %13'ünü açıklamaktadır ( $R^2 = .136$ ). Bu, duygusal kolaylaştırmadaki bir birimlik artışın dışsal motivasyonda ortalama .369 birimlik bir artışa yol açacağını gösterir ( $\beta = .369$ ,  $p < .001$ ). Bu doğrultuda H8 hipotezi kabul edilmektedir.

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal düzenlemeleri ile içsel motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 13'te gösterilmiştir.

**Tablo 13. Duygusal Düzenleme ile İçsel Motivasyon Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

Değişkenler	r	p	n
Duygusal Düzenleme	0,451**	0,000	218

\*  $p \leq 0.05$

\*\* $p \leq 0.01$

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal düzenlemeleri ile içsel motivasyonları arasında pozitif ( $r=0,451$ ) ve anlamlı ( $0,000 < 0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda H9 hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 14. Duygusal Düzenleme ile İçsel Motivasyona Dönük Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std.Hata	$\beta$	t	p
(Sabit)	2,665	0,206	-	12,948	0,000*
<b>Duygusal Düzenleme</b>	0,400	0,054	0,451	7,434	0,000*

Duygusal düzenlemenin içsel motivasyonu ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 14'e bakıldığında, duygusal düzenleme ile içsel motivasyon arasında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R = .451$ ,  $p < .001$ ). Duygusal düzenleme, içsel

motivasyondaki toplam varyansın %20'sini açıklamaktadır ( $R^2 = .204$ ). Bu, duygusal düzenlemedeki bir birimlik artışın içsel motivasyonda ortalama .451 birimlik bir artışa yol açacağını gösterir ( $\beta = .451, p < .001$ ). Bu doğrultuda H10 hipotezi kabul edilmektedir.

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal düzenlemeleri ile dışsal motivasyonları arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla Pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 15'te gösterilmiştir.

**Tablo 15. Duygusal Düzenleme ile Dışsal Motivasyon Arasındaki Korelasyon Sonuçları**

Değişkenler	p	r	n
Duygusal Düzenleme	0,415**	0,000	218

\*  $p \leq 0.05$

\*\*  $p \leq 0.01$

Sağlık kurumlarında çalışanların duygusal düzenlemeleri ile dışsal motivasyonları arasında pozitif ( $r=0,415$ ) ve anlamlı ( $0,000 < 0,05$ ) bir ilişki bulunmuştur. Bu doğrultuda H11 hipotezi kabul edilmektedir.

**Tablo 16. Duygusal Düzenleme ile Dışsal Motivasyona Dönük Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Std.Hata	$\beta$
(Sabit)	1,769	0,251	-
Duygusal Kolaylaştırma	0,440	0,066	0,415

Duygusal düzenlemenin dışsal motivasyonu ne kadar etkilediğini belirlemek için basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 16'ya bakıldığında, duygusal düzenleme ile dışsal motivasyon arasında orta düzeyde ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ( $R = .415, p < .001$ ). Duygusal düzenleme, dışsal motivasyondaki toplam varyansın %17'sini açıklamaktadır ( $R^2 = .173$ ). Bu, duygusal düzenlemedeki bir birimlik artışın dışsal motivasyonda ortalama .415 birimlik bir artışa yol açacağını gösterir ( $\beta = .415, p < .001$ ). Bu doğrultuda H12 hipotezi kabul edilmektedir.

#### 4. TARTIŞMA

Çalışma yaşamında duygusal zeka ve motivasyon arasındaki ilişki giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Özellikle sağlık sektörü gibi insan odaklı ve duygusal



yoğunluğun yüksek olduğu alanlarda, çalışanların duygusal zeka düzeyleri, hem kendi memnuniyetleri hem de hizmet kalitesi üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

Bu araştırma, İstanbul'daki özel hastanelerde çalışan sağlık çalışanlarının ve yöneticilerin duygusal zeka durumları ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi analiz etmektedir. Bulgular, duygusal farkındalık, duygusal kolaylaştırma ve duygusal düzenleme gibi alt boyutların, çalışanların işlerine karşı içsel ve dışsal motivasyonlarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir.

Tartışmanın önemli bir boyutu, bu bulguların iş dünyasında duygusal zekanın rolünü anlamamıza katkı sağlamasıdır. Geleneksel olarak, iş ortamlarında duygular genellikle göz ardı edilmiş veya önemsiz olarak kabul edilmiştir. Ancak, bu araştırma, duygusal zekanın iş performansı ve çalışan memnuniyeti üzerindeki belirgin etkisini vurgulayarak, işletmelerin bu alana daha fazla önem vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Sağlık sektöründe çalışanlar, günlük olarak stresli ve duygusal olarak yoğun durumlarla karşı karşıya gelmektedirler. Bu nedenle, duygusal zekalarının geliştirilmesi ve sağlık personelinin duygusal ihtiyaçlarına duyarlı bir çalışma ortamının oluşturulması hem çalışanların hem de hastaların refahı için kritik öneme sahiptir.

Ayrıca, bu araştırma, liderlerin ve yöneticilerin, iş yerinde duygusal zekanın geliştirilmesi konusunda daha proaktif bir rol üstlenmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Duygusal zekanın iş yaşamında artan önemi, liderlik tarzlarının ve yönetim stratejilerinin değişmesine yol açmaktadır. Artık liderlik, sadece iş sonuçlarına odaklanan bir yaklaşımdan ziyade, çalışanların duygusal ihtiyaçlarını anlayan ve destekleyen bir perspektife doğru evrilmiştir. Spaaij vd. (2020) tarafından yapılan araştırma, duygusal zekanın kişinin morali ve performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucunu vermesi bulguları destekler niteliktedir.

Sonuç olarak, bu araştırma, iş dünyasında duygusal zekanın işlevselliğini vurgulayarak, sağlık sektörü ve diğer endüstrilerde yöneticilerin ve çalışanların duygusal zeka gelişimine daha fazla yatırım yapmalarının önemini ortaya koymaktadır. Bu, sadece iş performansını artırmakla kalmayacak, aynı zamanda çalışanların memnuniyetini ve işyeri kültürünü olumlu yönde etkileyecektir.

## SONUÇ

Kurumlar arası rekabetin artması ile işletmeler varlıklarını sürdürebilmek için sadece kâra odaklanmanın, ulusal ya da uluslararası alanda yeni gelişmelere ayak uydurmanın ve maliyetleri azaltmanın yanı sıra insanı merkeze koyan çalışma şeklini benimsemenin önemini fark ettiği, bu bağlamda sağlık kurumlarında da duygusal zeka (DZ) giderek artan bir ilgi çektiğini söylemek mümkündür.

Duygusal zeka durumunun yüksek olması ile sağlık kurumlarındaki yöneticilerin ve çalışanların hem kendilerini hem birbirlerini anlamalarını sağlayarak etkili iletişim kurmaları ile çözüm odaklı olmaları söz konusudur. Böylece örgüt içerisinde kendilerinin anlaşıldığını hisseden çalışanların motivasyon seviyesinde artış olmakta,

bu motivasyonun artması hem bireysel anlamda hem örgüt bazında önemli rol oynamaktadır.

Bu çalışma, sağlık kurumlarındaki çalışanlarının duygusal zeka durumlarının motivasyonları üzerindeki etkilerini inceleyerek, özel bir hastane ortamına odaklanmaktadır. Duygusal zeka, öz farkındalık, öz düzenleme, empati ve kişilerarası becerileri içererek sağlık sektöründeki etkili liderlikte kritik bir faktör olarak kabul edilmektedir.

Değişkenler arasında ilişkileri görmek için yapılan korelasyon analizi bulgularına göre duygusal zekanın 3 alt boyutu olan duygusal farkındalık, duygusal düzenleme ve duygusal kolaylaştırma ile içsel ve dışsal motivasyonun arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İlişkilerin yönünü tespit etmek ve hipotezleri test etmek için yapılan regresyon analizinde yine duygusal zekanın tüm alt boyutları ile içsel ve dışsal motivasyon üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu gözlenmiştir.

Njoroge ve Yazdanifard'a (2014) göre duygusal ve sosyal zekanın, çalışanların davranışlarını olumlu yönde etkileme (iş tatmini, olumlu iş tutumları, öz yeterlilik gibi) potansiyeline sahip olduğu açıktır. Yüksek DZ seviyelerine sahip yöneticiler, personelin duygusal ihtiyaçlarını anlamak ve yanıtlamak konusunda daha donanımlıdır, böylece olumlu ve destekleyici bir iş yeri kültürü oluşturabileceğini söylemek mümkündür. Bu bağlamda öz farkındalık, öz düzenleme, sosyal farkındalık ve empati uygulayarak karar verme sürecindeki boşlukları tespit edip anlayabilir, böylece dengeli, riskli ve mantıklı kararlar alabilir (Moon, 2021: 80).

Topaçlı ve Uygun'un (2022: 143-144) bulgularına göre kamu personelinin duygusal zeka seviyelerinin çalışan performansı ve görev motivasyonu üzerine anlamlı ve pozitif ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Yine Uslu vd.'nin (2018: 13) yaptığı çalışma neticesinde duygusal zeka, performans ve motivasyon arasında anlamlı düzeyde pozitif ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. Güler ve Erhan'ın (2022) sporculardaki duygusal zeka ile motivasyonları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında duygusal zeka ve motivasyon arasındaki pozitif yönde ilişki gözler önüne serilmiştir.

Sağlık kuruluşlarında duygusal zeka ile motivasyon arasındaki karmaşık etkileşimin anlaşılması, liderlik etkinliğini artırmak için hedefe yönelik stratejiler geliştirmek açısından önemlidir. Bu çalışmanın bulguları, özel hastane ortamlarında motive ve bağlı bir iş gücü oluşturmak için duygusal zekanın önemine dair bilgi birikimine katkı sağlamaktadır.

Araştırma sonucu elde edilen bulguları destekler nitelikte olan İranlı İngilizce öğrenen öğrencilerin öğrenme stili tercihlerini araştıran bir çalışmaya göre, öğrencilerinin duygusal zekaları ile motivasyonları arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmış olup, yüksek duygusal zeka ve motivasyona sahip öğrencilerin dil öğrenme gücünün daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır (Niroomand vd., 2014: 143).

Bu çalışmadan elde edilen bulgular ışığında sağlık çalışanlarının duygusal zeka durumları, çalışma ortamını ve çalışan dinamiklerini şekillendirmede önemli bir rol

oyunmaktadır. Yöneticilerin ve çalışanların kendi duygularını akılcıca yönetmesi motivasyonunu arttırılıp daha iyi bir çıktı elde edileceği söylenebilir.

Duygusal zekanın etkisi içsel ve dışsal motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ve bu etki, yöneticilerin liderlik performanslarını belirlemede kritik bir faktördür. Özellikle, duygusal kolaylaştırma ve duygusal düzenleme gibi alt boyutların motivasyon üzerindeki etkisi, liderlik ve yönetim stratejilerinin geliştirilmesinde dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, sağlık kurumlarında çalışanların yanı sıra yöneticilerin de duygusal becerilerinin geliştirilmesi ve duygusal farkındalık eğitimlerinin düzenlenmesi önemlidir.

Literatüre ve uygulamaya katkısı bakımından, sağlık sektöründe duygusal zekâ, hem hasta bakımını iyileştirmekte hem de sağlık çalışanlarının iş tatmini ve performansını arttırmakta önemli bir rol oynar. Örneğin, duygusal zekâsı yüksek hemşireler, stresle daha iyi başa çıkabilir, hastalarla ve meslektaşlarıyla daha etkili iletişim kurabilir ve böylece hasta güvenliğini artırabilirler (Al-Ruzzieh ve Ayaad, 2021:1113).

Sonuç olarak, sağlık kurumlarında verimliliği arttırmak ve çalışan memnuniyetini sağlamak için duygusal farkındalık ve motivasyonun önemi üzerinde odaklanılmalıdır. Bu hem sağlık hizmetlerinin kalitesini artırabilir hem de kurumsal performansı güçlendirebilir.

### **Kısıtlılıklar ve Diğer Araştırmacılara Öneriler**

Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da bir takım kısıtlılıkları vardır. Bunlardan ilki araştırmanın sadece özel hastaneleri kapsayacak nitelikte olmasıdır. Kamu hastanelerine veya sağlık sektöründe yer alan diğer işletme türleri üzerinde de duygusal zeka ve motivasyon hakkında çalışılması literatüre katkı sağlayacaktır. Bir diğer kısıtlılık kişi sayısı olarak ifade edilebilir. Gelecek araştırmalarda daha büyük örneklem grubu ile çalışmak tüm evreni yansıtmak açısından faydalı olacaktır. Duygusal zeka ile farklı değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesi önerilmektedir.

## **THE EMOTIONAL INTELLIGENCE LEVEL OF MANAGERS IN HEALTH INSTITUTIONS ON THE MOTIVATION OF EMPLOYEES: PRIVATE HOSPITALS EXAMPLE**

### **1. INTRODUCTION**

In the ever-evolving landscape of management practices, the 21st century has witnessed a profound shift from traditional, authoritarian approaches to more inclusive and human-centric leadership styles. This transition reflects a growing recognition of the inherent value of emotional intelligence in the workplace. Unlike the mechanistic paradigms of the past, contemporary organizations, especially in labor-intensive sectors like healthcare, are increasingly acknowledging the pivotal role of emotions in driving employee engagement, performance, and overall job satisfaction.

Against this backdrop, our study delves into the nexus between emotional intelligence and employee motivation within the dynamic context of healthcare institutions in

Istanbul. Through a comprehensive analysis involving 218 healthcare professionals across various private hospitals, we investigate how emotional intelligence, as manifested in its core dimensions of emotional awareness, emotional facilitation, and emotional regulation, influences both intrinsic and extrinsic motivational factors among employees.

Our research findings underscore a compelling correlation between emotional intelligence and employee motivation, elucidating the nuanced ways in which emotional intelligence impacts the workforce. Notably, sub-dimensions such as emotional awareness, which involves recognizing and understanding one's own emotions and those of others, play a pivotal role in shaping employee perceptions and behaviors within the workplace. Similarly, emotional facilitation, encompassing the ability to harness emotions to enhance performance and interpersonal dynamics, emerges as a critical determinant of employee motivation and job satisfaction.

Furthermore, our study elucidates the significance of emotional regulation, the capacity to manage and adapt emotions effectively, in fostering a conducive work environment characterized by resilience, empathy, and collaborative problem-solving. By cultivating emotional intelligence among healthcare professionals, organizations stand to unlock untapped reservoirs of motivation and engagement, thereby enhancing service quality and patient outcomes.

In conclusion, our research underscores the imperative for healthcare leaders and practitioners to prioritize the development of emotional intelligence as a strategic lever for driving organizational performance and employee well-being. By nurturing a culture that values emotional intelligence and fosters authentic connections among team members, healthcare organizations can foster resilience, innovation, and compassionate care delivery in an increasingly complex and demanding healthcare landscape.

## **2. METHODOLOGY**

The research was conducted quantitatively using a survey method to measure participants' emotional intelligence levels and motivation. The Emotional Intelligence Scale, adapted into Turkish by Şehri Nur Kayıhan-Serhat Arslan, was employed to assess participants' emotional intelligence levels. This scale is an adaptation of the Emotional Intelligence Scale developed by Hyuneung Lee and Yungjung Kwak in South Korea in 2011. Additionally, participants' motivation levels were measured using Mottaz's (1985) two-dimensional "Job Motivation Scale" (Mottaz, 1985: 366; Dündar, Özutku, and Taspınar, 2007: 108; Ertan, 2008: 94).

The sample consisted of 218 participants whose demographic characteristics are outlined in Table 1. Of the participants, 73.4% were female, while 26.6% were male. Regarding age distribution, 34.9% were below 25 years old. In terms of marital status, 58.3% were single. As for educational background, 57.3% held a bachelor's degree. In terms of income level, 48.6% reported an income ranging between 15,000 and 20,001 TL. Concerning work experience, 62.44% had between 0 to 4 years of total

work experience. Furthermore, 39.4% held positions in the Administrative Staff/Hospital Management category.

The data collection process involved administering the surveys to participants, who voluntarily consented to take part in the research. Participants were assured of the confidentiality and anonymity of their responses. The surveys were distributed electronically and in person, and participants were given adequate time to complete them at their convenience.

Once the data were collected, statistical analysis techniques were employed to examine the relationship between emotional intelligence and motivation among healthcare professionals working in private hospitals in Istanbul. Descriptive statistics, correlation analysis, and regression analysis were conducted to analyze the data and identify any significant associations between variables. The findings were then interpreted to draw conclusions regarding the impact of emotional intelligence on employee motivation in healthcare settings.

### 3. RESULTS

Our study examined the impact of emotional intelligence levels of healthcare professionals on their motivation within a private hospital setting. Emotional intelligence, encompassing self-awareness, self-regulation, empathy, and interpersonal skills, is deemed a critical factor in effective leadership within the healthcare sector.

Results from correlation analysis revealed a positive and significant relationship between emotional intelligence and both intrinsic and extrinsic motivation. Specifically, the three sub-dimensions of emotional intelligence – emotional awareness, emotional regulation, and emotional facilitation – exhibited notable correlations with motivation levels among healthcare professionals.

Moreover, insights from Njoroge and Yazdanifard (2014) suggest that emotional and social intelligence have the potential to positively influence employee behaviors, including job satisfaction, positive work attitudes, and self-efficacy. Additionally, findings by Topaçlı and Uygun (2022) highlight a significant and positive relationship between emotional intelligence levels of public sector employees, work performance, and task motivation.

The positive correlation observed between emotional intelligence and motivation aligns with the research of Uslu, Kartal, and Durukan (2018), who found a meaningful positive relationship between emotional intelligence, performance, and motivation. Similarly, Güler and Erhan (2022) revealed a positive correlation between emotional intelligence and motivation among athletes. Furthermore, Niroomand, Behjat, and Rostampour (2014) concluded that there exists a relationship between emotional intelligence and motivation among students learning English as a foreign language, with higher levels of emotional intelligence and motivation correlating with greater academic success.

Understanding the complex interaction between emotional intelligence and motivation in healthcare settings is vital for enhancing leadership effectiveness. The findings of this study contribute to the body of knowledge regarding the importance of emotional intelligence in fostering a motivated and engaged workforce within private hospital environments.

In conclusion, the emotional intelligence levels of healthcare professionals play a significant role in shaping the work environment and employee dynamics. Managers and employees who effectively manage their emotions are likely to experience increased motivation and achieve better outcomes. Thus, emphasis on emotional awareness and motivation is essential for enhancing productivity and strengthening organizational performance within healthcare institutions.

#### **4.DISCUSSION**

This study has confirmed significant relationship amongst emotional intelligence and employee motivation in private hospitals of Istanbul. The different spectral links of emotional intelligence, namely self awareness, self management and other facilitation are vital in engaging workforce motivation. It refers to being aware of their own emotions and the emotions of others, which creates a more empathic work environment — something crucial in healthcare. By helping regulate emotions and managing stress, burnout is less likely to occur which can result in more job satisfaction, improved performance and increased retention. The results suggest a need to incorporate emotional intelligence training in professional development programs as this may contribute to the nurturing of an environment of support within healthcare organizations.

#### **CONCLUSION**

In summary, the study highlights the role of emotional intelligence in improving employee motivation at healthcare organization graduation. In this changing health care environment, building emotional intelligence in staff is becoming a must for driving engagement, performance and job satisfaction. A focus on development of emotional intelligence can improve patient care and healthcare quality. These results indicate the need for further investigation of exploring lasted physiotherapist perceived their emotional intelligence were improved by training and interpretation in the long term, as well as how cultural factors affect emotional intelligence, motivation to work in environments across different healthcares.

## KAYNAKÇA

- Al-Ruzzieh, M. A. ve Ayaad, O. (2021). Impact of Nurses' Emotional Intelligence on the Implementation of a Professional Practice Model in Cancer Care. *British Journal of Nursing*, 30(19), 1110-1116.
- Alzoubi, H. M., ve Aziz, R. (2021). Does Emotional Intelligence Contribute to Quality of Strategic Decisions? The Mediating Role of Open Innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 1-20.
- Ashkanasy, N. (2002). Studies of Cognition and Emotion in Organisations: Attribution, Affective Events, Emotional Intelligence and Perception of Emotion, *Australian Journal of Management*, 11-20.
- Çetinkaya, Ö. ve Alparslan, A. (2011). Duygusal Zekânın İletişim Becerileri Üzerine Etkisi: Üniversite Öğrencileri Üzerinde Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1).363-377.
- Ceyhan, S., Yiltay, S. ve Batga, B. (2020). Duygusal Zekâ İle Girişimcilik Eğilimi Arasında Öz Yeterliliğin Aracılık Rolü: Çukurova Üniversitesinde Bir Alan Araştırması. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(6), 1-19.
- Cooper, R. ve Sawaf, K. (2003). Liderlikte Duygusal Zeka (Z. B. A. Sancar, Çev.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Çolakoğlu, T. ve Örnek, A.Ş. (2016). Üstlerin Sahip Olduğu Duygusal Zekâ Yetilerinin, Astlar Tarafından Algılanması ve Astların Motivasyonları Üzerinde Etkisi: ÇOMÜ Öğretim Elemanları Ve Öğrencileri Örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (27), 605-642.
- Çolakoğlu, T. (2010). Çalışma Yaşamında Duygusal Zeka, Algılama ve Motivasyon İlişkisi: ÇÖMÜ örneği. *Yüksek Lisans Tezi*.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Öneme Kavramsal Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Durmu, A., ve Tüzüner, V. L. Güncel Liderlik Yaklaşımları, Duygusal Zekâ, Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Duygusal Zekâ İlişkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*
- Enefiok, U.G., Ekpenyong, E.E., Iyaji, N.M., Eja, O.F., ve Nkemdilim, A.M. (2023). Emotional Intelligence and Management of School Culture in Nigeria. *Nurture*.
- Göktaş Kulualp, H., ve Erol, S. (2017). Yöneticilerde Duygusal Zekânın Etik Liderlik Davranışı Üzerindeki Etkisi. *Journal Of International Social Research*, 10(52)
- Güler, İ. ve Erhan, S.E. (2022). Sporcularda Duygusal Zeka İle Motivasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uluslararası Psikoloji Psikolojisi Dergisi*, 4(1), 30-37. <https://doi.org/10.51538/intjourexerpsyc.1134862>
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*. New York: Bantam Books.
- Güllüce, A. Ç. ve İşcan, Ö. F., (2010). Mesleki Tükenmişlik ve Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 5(2): 7-29.
- Güney, S. (2011). *Davranış Bilimleri*, 6. Basım, Ankara: Nobel Yayın
- Jain, C., ve Mathur, A. (2020). A Study of Emotional Intelligence among Teachers of Higher-level Educational Institutions.69-77.

- Karaman, A., ve Aylan, S. (2012). Örgütsel Vatandaşlık. Kahramanmaraş *Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 35-48.
- Hadchiti, R., Frenette, E., Dussault, M., ve Université Laval Faculté Des Sciences de l'éducation. (2021). Relations Entre Le Mentorat, Les Compétences Emotionnelles et le Leadership Transformationnel Dans le Contexte des Directions D'établissement Scolaire au Québec [Dissertation, Université Laval]. <http://hdl.handle.net/20.500.11794/69031>
- Karayaman, S. (2021). Yönetimde Duygusal Zekâ ve İşyeri Mutluluğu İlişkisi: Okul Yöneticileri Örneği. *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 51-66. <https://doi.org/10.17336/igusbd.609054>
- Kayihan, Ş. N., ve Arslan, S. (2016). Emotional Intelligence Scale: A study of scale adaptation. *FSM İlimi Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimler Dergisi*, (7), 137 - 145.
- Kılıç, S., Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2007). Kurumların Başarısında Duygusal Zekânın Rolü Ve Önemi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler 65 Fakültesi Dergisi*, 14(1), 209-230.
- Méndez Giménez, A., Cecchini Estrada, J. A. ve García Romero, C. (2020). Profiles of emotional intelligence and their relationship with motivational and well-being factors in physical education. *Psicología Educativa*, 27-36.
- Mindeguia, R., Aritzeta, A., Garmendia, A., Martinez-Moreno, E., Elorza, U., ve Soroa, G. (2021). Team emotional intelligence: emotional processes as a link between managers and workers. *Frontiers in Psychology*, 12, 619999.
- Moon, J. (2021). Effect of Emotional Intelligence and Leadership Styles on Risk Intelligent Decision Making and Risk Management. *Journal of Engineering, Project and Production Management*, 11(1), 71-81.
- Lynn, A. B. (2005). *The EQ Difference A Powerful Plan for Putting Emotional Intelligence to Work*, Amacom, e-Book.
- Mura, L., Zsigmond, T. ve Machová, R. (2021). The effects of emotional intelligence and ethics of SME employees on knowledge sharing in *Central-European countries*. *Oeconomia Copernicana*.
- Naik, D., ve Kiran, D. A. (2018). Emotional intelligence and achievement motivation among college students. *Indian Journal of Health and Wellbeing*, 9(1), 86-88.
- Niroomand, S. M., Behjat, F., ve Rostampour, M. (2014). A Quantitative Study on the Relationship Between EFL University Student's Emotional Intelligence and Motivation. *Modern Journal of Language Teaching Methods*, 4(2), 137-145.
- Njoroge, C. N., ve Yazdanifard, R. (2014). The Impact of Social and Emotional Intelligence on Employee Motivation In a Multigenerational Workplace. *International Journal of Information, Business and Management*, 6(4), 163.
- Ogundokun, M. O. ve Adeyemo, D. A. (2010). Emotional intelligence and academic achievement: The moderating influence of age, intrinsic and extrinsic motivation.
- Pagavathsing, Jaffni. (2021). "Resilience as a Mediator: Examining the Relationships between Emotional Intelligence, Daily Hassles, Resilience, and Personal Growth Initiative in Postsecondary Students." Dissertation, [Sudbury, Ontario]: Laurentian University of Sudbury. <http://central.bac-lac.gc.ca/.redirect?app=damspub&id=281e54b6-431d-4d3c-843b-96adefa5dcae>.



- Pamukoğlu Esra, Duygusal Zekanın Yönetici Etkinliğindeki Rolünün Kadın Yöneticiler Bağlamında İncelenmesi ve Bir Araştırma, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli, 2004
- Spaaij, R., Knoppers, A., ve Jeanes, R. (2020). “We want more diversity but...”: Resisting diversity in recreational sports clubs. *Sport Management Review*, 23(3), 363–373. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.05.007>
- Topaçlı, H., ve Uygun, S. V. (2022). Kamu Personelinin Duygusal Zeka Seviyelerinin Çalışan Performansı ve Görev Motivasyonu Düzeylerine Etkisi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde Bir Araştırma (*Master's thesis*, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi).
- Uslu, E., Kartal, C., ve Durukan, T. Doğrudan Pazarlamada Duygusal Zeka, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi 1.
- Yaylacı Özdemir, G. (2006). *Kariyer Yaşamında Duygusal Zeka ve İletişim Yeteneği*, Yönetim Dizisi:65, İstanbul: Hayat Yayınları, 236.
- Yılmaz, B. (2012). The validity and reliability study of Work Motivation Scale for Turkish population. *Energy Education Science and Technology Part B-Social and Educational Studies*, 4(1), 197–204.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Ali Özcan Duygu Sena Doğan Fatih Mehmet Bulut Sedef Türkmen
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Ali Özcan Duygu Sena Doğan Fatih Mehmet Bulut Sedef Türkmen
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Ali Özcan Duygu Sena Doğan Fatih Mehmet Bulut Sedef Türkmen
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Ali Özcan Duygu Sena Doğan Fatih Mehmet Bulut Sedef Türkmen
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Ali Özcan Duygu Sena Doğan Fatih Mehmet Bulut Sedef Türkmen