

DUYGUSAL ZEKÂNIN ÇALIŞANLARIN MOTİVASYONUNA ETKİSİ¹

Öznur YÜCE²

Ali Talip AKPINAR³

ÖZ

İşletmeler için çalışanların duygusal zekâ ve motivasyon düzeyleri önemlidir. Duygusal zekâ, duyguları doğru şekilde anlamayı ve yönlendirebilmeyi ifade eden bir yetkinliktir. Günümüz iş dünyası da çalışanlardan sadece bilişsel zekâlarının sağladığı bir yetkinliğe sahip olmalarını değil aynı zamanda duygusal zekâyı da içinde barındıran yeni bir bakış açısı kazanmalarını istemektedir.

Motivasyon ise bireyin hedefi doğrultusunda kendiliğinden harekete geçmesini ifade eder. Duygusal zekâsı yüksek çalışanların etkin performans sergilemeleri motivasyonlarının artmasına bağlıdır.

Araştırmanın amacı, duygusal zekânın çalışanların motivasyonuna etkisini belirlemektir. Farklı sektörlerde çalışan 215 katılımcıdan anket yöntemiyle elde edilen verilerin analizleri SPSS programında yapılmıştır. Araştırmada duygusal zekânın çalışanların motivasyonları üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların duygusal zekâsı motivasyonundaki değişimin %3,4'nü açıklamaktadır. İşletmelerin çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin artırılmasına destek vermeleri, çalışanların da işletmenin amacına yönelik kendiliğinden harekete geçmelerini kolaylaştırabilir. Ayrıca işletmelerin işe alım süreçlerinde duygusal zekâ düzeylerini dikkate alarak seçim yapmaları; işe alınan çalışanların motivasyon düzeylerinin yüksek olmasını sağlayabilir.

Anahtar Kelimeler: Duygusal Zekâ, Motivasyon, İşletme

Jel Kodları: M, M00

¹Bu makale, 10th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

² Kocaeli Üniversitesi, yuceoznuryuce@gmail.com, ORCID: 0009-0000-0251-7925

³ Prof. Dr. Kocaeli Üniversitesi, alitalip@yahoo.com, ORCID: 0000-0002-6612-5338

THE EFFECT OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON EMPLOYEES' MOTIVATION

ABSTRACT

The emotional intelligence and motivation levels of employees are important for businesses. Emotional intelligence is a competency that expresses the ability to understand and direct emotions correctly. Today's business world requires employees not only to have a competency provided by their cognitive intelligence but also to gain a new perspective that includes emotional intelligence. The human capital of organizations is undoubtedly their most important resource.

Motivation refers to the individual's spontaneous action in accordance with the goal. The effective performance of employees with high emotional intelligence depends on the increase in their motivation.

The main purpose of this study is to determine the effect of emotional intelligence factors on employees' motivation. 215 employees from various sectors participated in our study. Data collection was carried out by questionnaire method and the data was analyzed via SPSS program. The results indicated that, emotional intelligence has a positive and weak effect on the motivation of employees. Accordingly, employees' emotional intelligence explains 3.4% of the change in motivation. Supporting businesses to increase the emotional intelligence levels of their employees can make it easier for employees to take spontaneous action towards the purpose of the business. In addition, when businesses make their selection by taking emotional intelligence levels into account in their recruitment processes, this can ensure that the motivation levels of the employees hired are high.

Keywords: Emotional Intelligence, Motivation, Business

JEL Codes: M, M00

GİRİŞ

İşletmelerin başarısında çalışanların duygusal zekâ ve motivasyon düzeyleri önemlidir. Duygusal zekâ bireyin çevresiyle uyumlu olacak şekilde duygularını kontrol etmesini, yönlendirmesini sağlar. Motivasyon ise bireyin içinden gelen güdüler aracılığıyla onu hedefine yönlendirecek şekilde bilinçli eylemlerde bulunmasına sebep olan içsel bir güçtür (Murat, t.y: 273). Bireyin sahip olduğu duygular motivasyonunu harekete geçirdiği için duygusal zekâyla yakından ilişkilidir.

Günümüz dünyasında gerek duygular gerekse motivasyon çalışma hayatını yönlendiren önemli kavramlar olmuştur. İşletmelerin sürdürülebilir bir başarı sağlamasında çalışanlarının motivasyonlarını işletmenin ortak hedefleriyle uyumlaştırması; çalışanların ise duygusal zekâsını yerinde kullanarak fark yaratmaları beklenmektedir.

Çalışanların duygusal zekâ ve motivasyon düzeyleri arttıkça işletmelerin beşerî sermayeyi daha etkin kullanma güçleri de artacaktır. Dolayısıyla duygusal zekâ ve motivasyon çalışanların daha etkin ve verimli çalışmalarına sebep olduğu için işletmelerin de daha rekabetçi ve başarılı olmalarına katkı sağlayacaktır. Bu bağlamda duygusal zekânın çalışanların motivasyonuna etkisini belirlemek amacıyla

gerçekleştirdiğimiz araştırmamızın temel sorusu “Duygusal zekânın çalışanların motivasyonuna etkisi ne düzeydedir?” şeklindedir. Araştırmanın yapıldığı dönemde 6 Şubat 2023 tarihinde gerçekleşen ve birçok ilimizi kapsayan deprem felaketi ülkemizi her alanda olumsuz etkilemişti. Yaşanan deprem felaketinin etkisi devam ettiği için işletmelerden veri toplamada yaşanan zorluklar nedeniyle kolayda örneklem seçme yoluna gidilmesi araştırmamızın kısıtlarını oluşturmaktadır. Bununla birlikte kullanmak zorunda kaldığımız kolayda örneklem yöntemi ile çalışmamızın anlamlı düzeyde bulgular elde etmesini sağlayacak asgari düzeyde katılımcı sayısına ulaşılmıştır.

Bu araştırma farklı sektörlerdeki katılımcıların duygusal zekâ ve motivasyon düzeylerine yönelik bilgileri içermesi açısından önemlidir. Araştırma sonuçları; uygulamada çalışanlara, işletmelerdeki karar vericilere ve araştırmacılara yol gösterici olabilir. Ayrıca hem duygusal zekanın hem de motivasyonun çalışanlar açısından birlikte işlendiği az çalışmadan biri olması, bu kavramların çalışanlar açısından ne ifade ettiğini göstermesi ileriki çalışmalara ışık olabilmesi açısından önem arz etmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Duygusal Zekâ

Duygusal zekâ; hem bireyler için hem de çalıştıkları işletmeler için önemlidir. Bu kavramı ilk tanımlayanlardan Peter Salovey ve John D. Mayer duygusal zekâyı, “*Kişinin kendisinin ve başkalarının duygularını izleme, bunlar arasında ayırım yapma, bu bilgiyi kişinin düşünce ve eylemlerini yönlendirmek için kullanma yeteneğini içeren sosyal zekânın alt kümesi*” olarak tanımlamaktadır (Salovey ve Mayer, 1990: s.189). Bu sosyal alt küme, bireyin duygularını tanımasını, bunlarla ilgili akıl yürütmesini ve problem çözme becerisini ifade etmektedir (Mayer, Salovey ve Caruso, 1999: s.267). Bir başka deyişle duygusal zekâ, zekâyı tanımlamada “*insanların duygular hakkında akıl yürütebileceği ve akıl yürütmeye yardımcı olmak için duyguların kullanabileceği*” fikrini ortaya çıkarmıştır (Mayer, Roberts ve Barsade, 2008: s.508). Daniel Goleman ise duygusal zekâyı şöyle tanımlar: “*Duygusal zekâ, kendimizin ve başkalarının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisidir*” (Goleman, 2005: s. 393). Bu bağlamda duygusal zeka, bireyin duygular hakkında duygusal bilgiyi kullanması ve doğru muhakeme yapmasıdır (Mayer, Roberts ve Barsade, 2008: s.511). Goleman’a göre bu iyi yönetme yetisi öz bilinç, öz denetim, motivasyon, empati ve sosyal becerilerden oluşan beş sosyal ve duygusal bileşenin birlikteliğinden oluşur (Goleman, 2005: s. 394).

Psikolog Dr. Reuven Bar-On’un duygusal zekâ tanımı ise sosyal ve duygusal yeteneklerin bütününden oluşur. Bar-on’a göre duygusal-sosyal zekâ; bireyin kendisini ne düzeyde doğru algıladığını

ve ifade ettiğini, başkalarını nasıl algıladığını ve mevcut durumlarla nasıl başa çıktığını belirleyen birbiriyle ilgili duygusal ve sosyal yetkinlerin bir bütünüdür (Bar-on, 2006: s.14). Bar-on, sosyal ve duygusal yeteneklere yönelik yaklaşım geliştirirken bu iki yeteneğin bütünü olarak belirttiği duygusal zekâyı ifade etmede *Emotional Quotient/ Duygusal Katsayı* kavramını ilk kullanan kişi olmuştur (Sü Ersöz, 2013: s.216). Sosyal bir yapı ve ilişkiler bütünü olan işletmelerdeki çalışanların duygusal zekâ düzeyleri, belirlenen hedeflere etkili ve verimli olarak ulaşılmasına katkı sağlar.

1.2. Motivasyon

İşletmelerin başarılı olmasında, çalışanların motivasyon düzeyleri etkili faktörler arasındadır. Motivasyon kavramının kökeni Latince “*movere*” kelimesine dayanmaktadır. *Movere* kelimesi “*harekete geçmek*” anlamına gelir ve böylece motivasyon kavramı, bireyin bir güdüye ya da ihtiyaca yönelik harekete geçmesini ve buna yönelik davranışlar sergilemesini ifade eder. Bir şeyi başarmak isteyen kişi motivasyonu sayesinde hedefine yönelir ve harekete geçer (Luthans, 2010: s. 157).

Motivasyon temelde psikolojik bir süreçtir ve bireyin davranışlarını açıklamada önem arz eder (Luthans, 2010: s.156). Weisinger’e göre (1998) duygusal anlamda motivasyon, duyguları hedefe ulaşmada bir araç olarak kullanarak bir işi başlatmak ve bitirmektir (Titrek, 2007: s.101). Bir başka deyişle motivasyon, bizi başarıya yönlendirecek ve gelişmek için sürekli çaba sarf etmemizi sağlayacak güçlü tutkunun bir ifadesidir (Goleman, 2005: s.394).

Robbins ve Judge göre motivasyon, “*Bir hedefe ulaşma doğrultusunda gayrete ilişkin yoğunluk, istikamet ve kararlılıktır.*” Yoğunluk bireyin bir iş için ne düzeyde çabaladığını ifade ederken istikamet ise bireyin amaçları doğrultusunda bir hedefe yönelmesidir. Bireyin sahip olduğu gayreti ne kadar süre koruyabileceği ise kararlılığını ifade eder (Robbins & Judge, 2019: s. 204). Yani bireyin, belirli bir amaca yönelik istikrarlı bir şekilde sürekli bir çaba göstermesi onun motivasyonunu tanımlar. Bu nedenlerle çalışanlarının motivasyon düzeylerinin yüksekliği, işletmenin daha etkili ve verimli olma amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlar. Motivasyonu daha iyi açıklamak için teorisyenler tarafından kapsam ve süreç teorileri oluşturulmuştur.

Çalışanları belirli bir davranışa iten faktörleri araştıran kapsam teorileri, bireyin motivasyonunun kendini gerçekleştirme ihtiyacı, saygı ve değer görme ihtiyacı, şefkat ve ait olma ihtiyacı, güvenlik ihtiyacı, fizyolojik ihtiyaçlardan meydana geldiğini savunan *Maslow’un İhtiyaçlar Teorisi*; yöneticilerin çalışanlara yönelik X ve Y Teorisi olarak olumlu ve olumsuz yönde eyleme geçen bireyler olduğunu savunan *Mcgregor’un X ve Y Teorisi*; bireylerin güdülenmesi için gerekli motive edici faktörleri ve motive edici faktörleri oluşturmak için gerekli hijyen faktörlerini içeren *Herzberg’in Çift Faktör Teorisi*; bireylerin başarma, güç kazanma ve ilişki kurma gereksinimlerini karşılamaları

sonucunda motive olacaklarını savunan *McClelland'ın Üç Gündü Teorisi*; var olma, ait olma ve gelişme gereksinimlerini içeren *Alderfer'in Erg Teorisi*'nden oluşur.

Bireyin motivasyonunu hangi dış faktörlerin etkilediğini sorgulayan süreç teorileri, ödüllendirilen her davranışın tekrarlanma eğilimi olduğunu savunan *Pavlov- Skinner'in Koşullandırma Teorisi*; çalışanın gayret sarf etmesinin valens, bekleyiş ve araçsallığa bağlı olduğunu savunan *Vroom'un Beklenti Teorisi*; çalışanların içsel ve dışsal araçlarla motive olduğunu savunan *Lawler-Porter'in Geliştirilmiş Bekleyiş Teorisi*; çalışanların karşılaştıkları eşitsizliklerin performansına etkisini araştıran *Adams'ın Eşitlik Teorisi*; çalışanların sahip olduğu amaçların onların örgüt içindeki motivasyon düzeylerini belirlediğini savunan *Locke'un Amaç Teorisi*'nden oluşur. (Korkmazıyürek, 2021: s.174-197)

1.3. Literatürdeki Duygusal Zekâ ve Motivasyon ile İlgili Araştırmalar

Literatürde gerek duygusal zekâ gerek motivasyon konularında farklı değişkenlerin aracı rollerinin konu edildiği çok farklı araştırmalar vardır. Bu araştırmalardan bazıları şöyledir:

Mayer ve Geher çalışmalarında duyguları düşünceler ile ilişkilendirmede bireysel farklılıkların neler olduğunu araştırmışlardır. Araştırmacılar, duygusal zekâ ile ilgili becerilerin bir kişinin duygularını ve düşüncelerini yorumlayarak ortaya çıkarılabileceğini savunmaktadır. Sonuç olarak bu çalışma spesifik olarak içsel düşünce-duygu bağlantısına odaklanmış ve hedef anlaşması ile fikir birliği ölçümlerinin, empati gibi duygusal zekâ bileşeni ölçümleriyle pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır (Mayer ve Geher, 1996: s. 107).

Ciarrochi, Chan ve Caputi tarafından Avustralyalı lisans öğrencilerine MEIS ölçeği uygulanarak duygusal zekâ yapısı (duyguları algılama, anlama ve yönetme yeteneği) yaşam memnuniyeti ve ilişki kalitesi gibi kişilik özellikleriyle birlikte değerlendirilmiştir. Elde edilen verilere göre duygusal zekanın kişilerin ruh hallerini yönetmede ve ruh hallerinin sosyal yargılarını etkilemede önemli bir ölçüt olduğu ve duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin duyguları yönetme yeteneğinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Ciarrochi, Chan ve Caputi, 2000: s.539).

Lam ve Kirby çalışmalarında duygusal zekâ, genel zekâ ve bireysel bilişsel temelli performans arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmada bir bireyin duyguları algılama, anlama ve düzenleme becerisinin performansla nasıl ilişkili olduğunu araştırmak için duygusal zekâ ölçeği kullanılmıştır. Buna göre genel zekâ, bilişsel bir görevin bireysel performansının tahminine önemli ölçüde katkı yapmakla birlikte genel duygusal zekânın bileşenleri olan duyguları algılama ve duyguları düzenleme de bireysel bilişsel temelli performansa olumlu katkıda bulunmaktadır. (Lam ve Kirby, 2002: s.135-

139).

Warwick ve Nettelbeck duygusal zekânın altında yatan psikolojik değişkenleri belirlemeyi amaçlamış ve 84 lisans öğrencisinin duygusal zekâsını, kişiliğini, soyut akıl yürütme yeteneğini, duygusal bilgisini ve görev yönelimini ölçen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda duyguları düzenleme ile soyut akıl yürütme yeteneği arasında anlamlı ancak zayıf bir ilişki bulunmuştur (Warwick ve Nettelbeck, 2004: s. 1091-1095).

Clifford J. Mottaz içsel görev ödülleri, dışsal sosyal ödüller ve dışsal örgütsel ödüllerin iş tatmini ve motivasyon üzerindeki etkilerini inceleyen bir araştırma gerçekleştirmiştir. Profesyoneller, yöneticiler, büro personelleri, hizmet personelleri ve mavi yakalılar ile gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; içsel ödüllerden sonra dışsal sosyal ödüllerin tüm meslek gruplarında yüksek bir memnuniyet oluşturduğu tespit edilmiştir. Bulgular, iş tatmininin mavi yakalı meslek gruplarından profesyonel meslek gruplarına doğru önemli ölçüde arttığını göstermektedir. Buna göre hem üst düzey hem de alt düzey mesleklerdeki çalışanların, sırasıyla içsel görev ödüllerine, dışsal sosyal ve örgütsel ödüllere daha fazla önem verdiği görülmektedir. Üst düzey meslek grubunda çalışanlar, alt düzey meslek grubunda çalışanlara göre içsel görev ödüllerine daha fazla önem verirken dışsal örgütsel ödüllere de dışsal sosyal ödüllerden daha fazla önem verme eğilimindedirler (Mottaz, 1985: s.368-373).

Wong, Vickie ve Tsang, Hong Kong'daki otel çalışanlarının demografik özellikleriyle motive edici faktörler arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda otel çalışanları tarafından belirlenen genel motivasyon kaynakları; ilerleme ve gelişim fırsatları, saygı, güven ve iyi ücretlerdir. Hong Konglu otel çalışanları için gelişim fırsatları ve işe duyulan güven iyi ücret elde etmekten daha önemlidir. Araştırmanın bir başka sonucu ise, kadın çalışanların erkek çalışanlara göre işverenlerden daha fazla özen ve tanınma talep etmeleridir. Bekâr çalışanların evli çalışanlara nazaran kariyerlerini geliştirmeye özen gösterdiği ve yönetimden daha iyi muamele görmeyi talep ettiği sonucuna varılmıştır. Yönetici pozisyonundaki çalışanlar için özellikle ilk sırada iş güvenliği ikinci sırada, işe dahil olma ve üçüncü olarak ilerleme ve gelişim fırsatlarının varlığı önemli bir motivasyon kaynağıdır. Genç çalışanların daha kariyer odaklı olduğu, yüksek eğitim seviyesine sahip çalışanların ise diğerlerine göre yönetime karşı talepkâr olma eğiliminde olduğu görülmüştür. Bu çalışma neticesinde araştırmacılar, otel yönetimlerine, kaliteli eğitim ve gelişim programları sağlamaları, çalışan katılımlarını arttırmaları ve mevcut işleri yeniden dizayn etmeleri yönünde çeşitli önerilerde bulunmaktadır (Wong, Vickie ve Tsang, 1999: s.233-240).

Lord çalışmasında emeklilik yaşı gelen mühendisleri iş gücünde tutmak için etkili olan motivasyon faktörlerini araştırmıştır. Araştırmaya 55 yaş üstü 29 mühendis katılmıştır. Araştırma sonucunda 55 yaş üstü mühendislerin, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinde üçüncü ve dördüncü

basamakta yer alan değer görme ihtiyacıyla kendini gerçekleştirme ihtiyacı tarafından motive edildiği görülmüştür. Çalışma sonucunda “*faktörlerin marjinal faydası*” kavramı ortaya atılmıştır. Buna göre tatmin edici olmayan bir iş deneyimi söz konusu olduğunda yaşlı mühendisler çok az çaba gösterme eğilimindedir. Buna nedenle iş tutumunda küçük bir değişiklik meydana getirmek için hijyen faktörlerinde önemli bir değişiklik yapılmalıdır. Herzberg’in teorisinde olduğu gibi, motive edicilerin iş tutumları üzerindeki etkilerinin hijyenden çok daha uzun süreli olduğu vurgulanmıştır. Bu nedenle motive edicilere yapılan yatırımların geri dönüş oranı çok yüksektir ve uygulamada bu faktörlerin artırılması gerektiği vurgulanmıştır (Lord, 2002: s.4-7).

Türkiye’de hem duygusal zekâ hem de motivasyonun çalışanlar açısından birlikte işlendiği az çalışma mevcuttur (Akbolat ve Işık, 2012; Uslu vd. 2018; Bayram, 2019; Koca Ballı & Üstün, 2019).

Yapılan araştırmalar bireyin davranışlarının duygularından bağımsız olmadığını duygusal zekâ ve motivasyon arasında bir ilişki olduğunu ve duygusal zekanın motivasyonu etkilediğini göstermektedir. Duygusal zekâ; bireyin harekete geçme eğilimiyle ilgili olan motivasyonunu etkileyen faktörler arasındadır. Bu nedenle duygusal zekanın çalışanların motivasyonunu etkilemesini içeren bu araştırmanın yapılması hedeflenmiştir.

2. METODOLOJİ

Araştırmanın amacı, duygusal zekânın çalışanların motivasyonuna etkisini belirlemektir. Araştırmanın türü uygulamalı; tasarımı nedensel olup araştırmada nicel araştırma yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Katılımcılara, Wong ve Law (2002) tarafından geliştirilen 16 ifade ve 4 alt boyuttan oluşan Duygusal Zekâ Ölçeği ile Çivilidağ ve Şekercioğlu (2017: s.156) tarafından Gagne vd.nin (2010) çalışmasından Türk kültürüne uyarlanan 18 ifade ve 6 boyuttan oluşan Çok Boyutlu İş Motivasyonu Ölçeği uygulanmıştır. Duygusal zekâ ifadeleri, 5’li Likert, motivasyon ifadeleri ise 7’li Likert tutum ölçeğine göre değerlendirilmiştir.

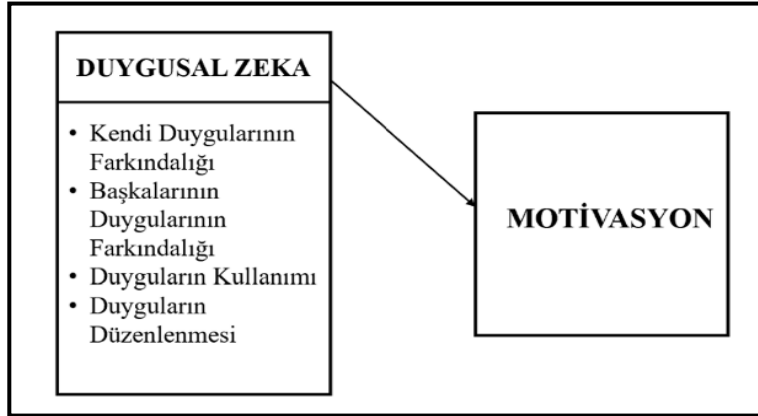
Araştırmanın evrenini Kocaeli, İstanbul ve Bolu illerindeki belediye, otomotiv, kimya, sağlık, bankacılık ve diğer sektör çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı dönemde 6 Şubat 2023 tarihindeki deprem felaketinin etkisi devam ettiği için veri toplamada kolayda örneklem seçme yoluna gidilmek zorunda kalınmıştır. Çünkü depremin olumsuz etkileri, ülkemizin genelinde de kendini göstererek birçok kurum ve kuruluşu iş yapamaz hale getirirken birçok işletme de deprem felaketinin etkilerini yakından yaşayanlara yardım sağlamaya çalışmıştır. Araştırmamızın bu döneme denk gelmesi işletmelere ulaşamamanızı zorlaştırarak örneklemimizi genişletmemizi sınırlandırmıştır.

Farklı sektörlerde çalışan 215 katılımcıdan elde edilebilen verilerin analizleri SPSS programında yapılmıştır. Ankete katılan 215 katılımcının %9,3’ü lise, %9,8’i ön lisans, %66,5’i lisans ve %14,4’ü lisansüstü mezundur. Ayrıca katılımcıların %69,7’si personel/çalışan, %13,5’i uzman,

%7,9'u şef, %8,4'ü müdürdür.

Araştırmanın modeli aşağıdaki Şekil 1'de gösterilmektedir:

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



Araştırmanın modeline göre araştırmanın hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₁: Duygusal zekânın çalışanların motivasyonuna pozitif etkisi vardır.

H₀: Duygusal zekânın çalışanların motivasyonuna etkisi yoktur.

3. BULGULAR

Ankete katılan 215 katılımcının elde edilen verilere SPSS programında yapılan faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon ve regresyon analizi ile bulgular aşağıda yer almaktadır.

3.1. Tanımlayıcı İstatistikler, Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Aşağıdaki Tablo 1'de motivasyon ile duygusal zekâ ve alt boyutlarına ilişkin ortalama ve standart sapmayı gösteren tanımlayıcı istatistikler yer almaktadır:

Tablo 1. Ölçeklerin Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma
Motivasyon	3,9797	,69439
Duygusal Zekâ	3,8829	,47815
Duygularının Farkındalığı	4,1484	,64466

Duygularının Düzenlenmesi	3,4984	,72393
Başkalarının Duygularının Farkındalığı	4,0717	,61024
Duyguların Kullanımı	3,8101	,72740

Duygusal zekâ anketinin örneklem yeterliliği için hesaplanan Kaiser-Meyer-Olkin ölçütü 0,817 olarak tespit edilmiştir. Bu değerin 0,80 ile 0,89 arasında olması yeterliliğin çok iyi olduğunu göstermektedir. Evren korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığını test etmek için hesaplanan Bartlett's Test of Sphericity'de Kikare değeri 1564,181 olup $p=0,000<0,05$ düzeyinde anlamlı olarak bulunmuştur.

Duygusal zekâ ölçeğinin faktör analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 2’de verilmektedir:

Tablo 2. Duygusal Zekâ Ölçeğinin Faktör Analizi Sonuçları

Faktör 1: Kendi Duygularının Farkındalığı (Varyans Açıklama Yüzdesi: 18,496)		Madde Yüğü
Cronbach's Alpha Değeri: 0,792		
Genellikle duygularımın nedenini bilirim.		0,852
Duygularımı iyi anlarım.		0,823
Ne hissettiğimi gerçekten anlarım.		0,760
Mutlu olup olmadığımı her zaman bilirim.		0,726
Faktör 2: Başkalarının Duygularının Farkındalığı (Varyans Açıklama Yüzdesi: 16,360)		Madde Yüğü
Cronbach's Alpha Değeri: 0,861		
Arkadaşlarımın duygularını, onların davranışlarından anlarım.		0,802
Başkalarının duygularını iyi gözlemlerim.		0,840
Başkalarının duyguları ve hislerine karşı hassasım.		0,496
Çevremdeki insanların duygularını anlama konusunda iyiyim.		0,872
Faktör 3: Duyguların Kullanımı (Varyans Açıklama Yüzdesi: 16,210)		Madde Yüğü
Cronbach's Alpha Değeri: 0,787		
Her zaman kendime hedefler belirlerim ve bunlara ulaşmak için yapabileceğimin en iyisini yaparım.		0,688
Her zaman kendi kendime kabiliyetli birisi olduğumu söylerim.		0,726
Kendini motive edebilen biriyim.		0,765
Yapabileceğimin en iyisini yapmak için her zaman kendimi teşvik ederim.		0,778

Faktör 4: Duyguların Düzenlenmesi (Varyans Açıklama Yüzdesi: 15,267)		Madde Yüğü
Cronbach's Alpha Değeri: 0,781		
Öfkemi kontrol edebilirim ve zorluklarla akıllıca baş edebilirim.		0,763
Kendi hislerimi kontrol etmede çok yetenekliyim.		0,799
Çok kızdığımda her zaman çabucak sakinleşirim.		0,682
Kendi duygularımı kontrol etmede iyiyim.		0,833

Yukarıdaki Tablo 2’de faktör analizinden elde edilen bulgulara göre; değişkenler 4 faktör altında toplanmıştır ve açıklanan toplam varyans oranı %66,3’dür. Toplam varyans %50’den büyük olduğu için bu 4 faktörün ölçeği açıklama düzeyi yeterlidir (Saruhan & Özdemirci, 2020: s.229).

Tablo 3: Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeyleri

	Cronbach's Alpha
Motivasyon	0,727
Duygusal Zekâ	0,854
Başkalarının Duygularının Farkındalığı	0,792
Duygularının Farkındalığı	0,861
Duygularının Düzenlenmesi	0,787
Duyguların Kullanımı	0,781

Yukarıdaki Tablo 3’te motivasyon ile duygusal zekâ ve alt boyutlarına ilişkin güvenilirliklerine ilişkin Cronbach’s Alpha değerleri verilmiştir. Tüm değerlerin 0,7’den büyük olması nedeniyle duygusal zekâ ve motivasyon ölçeklerinin güvenilirliği yüksektir.

3.2. Korelasyon Analizi

Çalışmamızda duygusal zekâ ile motivasyon arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır.

Tablo 4. Duygusal Zekâ ile Motivasyon Arasındaki İlişkiyi Gösteren Korelasyon Analizi

		Duygusal Zekâ	Duygularının Farkındalığı	Duygularının Düzenlenmesi	Başkalarının Duygularının Farkındalığı	Duyguların Kullanımı
Motivasyon	Pearson Korelasyon Sig. (2-kuyruklu)	,185(**)	0,54	,201**	,100	,152*
		007	,007	,003	,143	,026

**Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

*Korelasyon $p < 0,05$ düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4'teki korelasyon analizine göre; duygusal zekâ ile motivasyon arasında zayıf düzeyde ($r = ,185$) pozitif bir ilişki vardır. Diğer bir deyişle duygusal zekâ arttıkça motivasyon artmaktadır. Ayrıca duygusal zekanın alt boyutlarından duyguların düzenlenmesi ile motivasyon arasında zayıf düzeyde ($r = ,201$) bir ilişki vardır. Duygusal zekanın alt boyutlarından duyguların kullanımı ile motivasyon arasında yine zayıf düzeyde ($r = ,152$) bir ilişki tespit edilmiştir.

Duygusal zekanın alt boyutlarından duygularının farkındalığı ve başkalarının duygularının farkındalığı ile motivasyon arasında ise ilişki bulunmamaktadır.

3.3. Regresyon Analizi

Regresyon analiziyle bağımsız değişkende meydana gelebilecek herhangi bir değişimin bağımlı değişkene nasıl etki edeceği gösterilir (Saruhan & Özdemirci, 2020: s.256). Araştırmamızda bağımsız değişken olan duygusal zekanın bağımlı değişken olan motivasyon üzerindeki etkisini ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Regresyon analizi ile ilgili tablolar aşağıda yer almaktadır:

Tablo 5. Duygusal Zekânın Motivasyona Etkisini Gösteren Regresyon Analizi- Model Özeti

Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	Standart Tahmini Değer Hatası	Değişim İstatistikleri				
					R Kare Değişimi	F Değişimi	df1	df2	Sig. F Değişimi
1	0,185(a)	0,034	0,030	0,68403	,034	7,531	1	213	0,007

- Bağımsız Değişkenler (Sabit), Duygusal Zekâ
- Bağımlı Değişken: Motivasyon

Tablo 6. Duygusal Zekânın Motivasyona Etkisini Gösteren Regresyon Analizi- ANOVA^(b)

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.
1	Regresyon	3,524	1	3,524	7,531	0,007^(a)
	Kalan	99,662	213	,468		
	Total	103,185	214			

- Bağımsız Değişkenler (Sabit), Duygusal Zekâ
- Bağımlı Değişken: Motivasyon

Yukarıdaki Tablo 5'te gösterilen regresyon analizine göre; duygusal zekâ ile motivasyon arasındaki regresyon katsayısı 0,185'tir ve çalışanların duygusal zekâsı motivasyon düzeylerindeki değişimin %3,4'nü açıklamaktadır ($R=0,185$, $R^2=0,034$).

Tablo 6'ya göre duygusal zekanın çalışanların motivasyonları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkisi olduğu için ($p=0,007<0,05$) H_1 hipotezi kabul edilmiş, H_0 hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak duygusal zekâ düzeyleri, çalışanların motivasyon düzeylerinde etkili olan faktörler arasındadır.

SONUÇ

İşletmelerin başarılı olmasında çalışanların duygusal zekâsı ve motivasyonu etkili faktörler arasındadır. Duygular bireylerin hem kendilerinin hem de başkalarının davranışlarını anlamlandırmasında önemli bir unsurdur. Çalışanların motivasyonu da sahip olduğu duygulardan etkilenmektedir. Bu doğrultuda duygusal zekâ genel olarak insanları anlamayı ve duyguları yönetme yeteneğini ifade etmektedir. Özellikle iş hayatında bireyin kendi duygularının farkında olması, mevcut duygularını kontrol altına alarak dengeli bir şekilde davranması, özellikle kişiler arası ilişkilerde kendini başkalarının yerine koyabilmesi, sahip olduğu yetenekleri ve özellikleri doğru bir şekilde kullanması gibi birçok özelliği duygusal zekânın göstergesidir. Bu özellikler bireylerin gerek iş hayatında gerekse kişisel hayatlarında daha başarılı ilişkiler geliştirmesini sağlamaktadır.

Motivasyon ise bir performansı sonuca dönüştürme gayretini ve bu doğrultuda kişiyi harekete geçirmeyi ifade eder. Özellikle iş hayatında bireyin yüksek bir motivasyona sahip olması işteki verimliliği artırarak işletmenin örgüt ikliminin olumlu etkilenmesine ve örgütsel başarının artmasına sebep olmaktadır.

Bu çalışma, çalışanların duygusal zekânının motivasyonuna olan etki düzeyini belirlemek

amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada duygusal zekâ ile motivasyon arasında zayıf düzeyde ($r=,185$) pozitif bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre duygusal zekânın çalışanların motivasyonu üzerinde pozitif etkisi olduğu ve bu etkinin çalışanların motivasyonundaki değişimin %3,4'nü açıkladığı tespit edilmiştir.

Araştırmamızın bulguları; Akbolat ve Işık'ın (2012) duygusal zekânın motivasyon üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu gösteren çalışmasının sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Topaçlı'nın (2022) duygusal zekânın görev motivasyonu üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu tespit eden çalışması ile araştırmamızın sonuçları uyumludur. Benzer bir şekilde araştırmamızın bulguları; Uslu vd.nin (2018) çağrı merkezi çalışanlarının duygusal zekâ, performans algısı ve motivasyonları arasındaki pozitif ilişkiyi tespit eden çalışması ve Bayram'ın (2019) duygusal zekâ ile motivasyon arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit eden çalışmasıyla paralellik göstermektedir.

İşletmelerin, çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin artırılmasına destek vermeleri çalışanların da işletmenin amacına yönelik kendiliğinden harekete geçmelerini kolaylaştırabilir. Bu nedenle işletmelerin çalışanların duygusal zekâ ve motivasyon düzeylerini arttırmayı hedefleyen insan kaynakları yönetimi politikaları oluşturmaları önerilmektedir. Oluşturulacak insan kaynakları politikaları içerisinde çalışanların duygusal zekasını ve motivasyonunu yükseltmeye yönelik örgüt içi eğitimler düzenlemek yer almalıdır. Benzer bir şekilde işe alım süreçlerinde adayların duygusal zekâ düzeylerinin tespit edilmesi; işin tanımına en uygun adayın seçilmesine dolayısıyla bireysel verimlilik düzeyinin artmasına katkı sağlayabilir.

İş hayatında bir ekip olarak çalışmak, başarı göstermek için oldukça önemlidir. Yöneticiler tarafından duygusal zekâsı yüksek çalışanların yer aldığı ekipler oluşturmak için düzenli toplantılar yapılarak çalışanların duygu ve düşünceleri dinlenebilir. Duyguları dikkate alınan çalışanların motivasyonları da artacaktır. Aynı şekilde bir konu ya da proje hakkında çalışanların yaratıcılıklarını sergileyebilecekleri şekilde fikirlerini açıkça ifade etmelerinin sağlanması çalışanların hem duygusal zekasını hem de motivasyonunu arttırabilir. Sonuç olarak araştırmamız da gösteriyor ki, günümüz iş dünyasında başarılı olmak için geleneksel çalışma yöntemlerinin terk edilmesi ve yeni çalışma yöntemlerinin uygulanması gerekmektedir. Bu sebeple çalışanların motivasyonunu etkileyen her unsur göz önünde bulundurulmalıdır. Duygusal zekâ da motivasyonu etkileyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır.

Farklı sektörleri kapsayan sonraki araştırmaların daha büyük bir örneklem grubuyla yapılması önerilmektedir. Ayrıca belirli bir sektörde yapılacak araştırmanın daha fazla sayıda çalışanı kapsaması sonuçlarının genelleştirilmesine katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

- Akbolat, M., Işık, O. (2012). Sağlık çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin motivasyonlarına etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32(1). 109-124.
- Bar-On, R. (2006). The bar-on model of emotional social intelligence. (ESI). *Psicothema*, 18, 13-25. <https://www.psicothema.com> 06.02.2021
- Bayram, G. (2019). Turist rehberlerinde duygusal zekâ, motivasyon, performans ilişkisi. *Turizm Akademik Dergisi*, 6(2), 43-59. <https://dergipark.org.tr/> 05.06.2023
- Ciarrochi, J. V, Chan A.Y.C, Caputi P. (2000) A critical evaluation of the emotional intelligence construct. *Personality and Individual Differences*, Volume 29(5), 539-561 [https://doi.org/10.1016/S0191-8869\(99\)00119-1](https://doi.org/10.1016/S0191-8869(99)00119-1)
- Çivilidağ, A., Şekercioğlu, G. (2017). Çok boyutlu iş motivasyonu ölçeğinin Türk kültürüne uyarlanması. *Mediterranean Journal of Humanities*, 7(1), 143-156. <https://doi.org/10.13114/mjh.2017.326> / 15.01.2022
- Goleman, D. (2005) *İşbaşında duygusal zekâ*. Handan Balkara (Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.
- Koca Balı, A., Üstün, F. (2019). Çalışanların duygusal zekâları iş motivasyonlarını etkiler mi? sağlık çalışanları örneği. *International Balkan University, Turkish Studies Economics, Finance, Politics*. 14(2) s. 555-577 <http://acikerisim.nevsehir.edu.tr/> 02.06.2023
- Korkmazıyrek, Y. (2021). *Liderlik ve motivasyon teorileri* [Elektronik Sürüm]. İstanbul: Hiper yayın. <https://hiperkitap.com/liderlik-ve-motivasyon-teorileri/> 10.06.2022
- Lam, L. T. , Kirby, S. L. (2002). Is emotional intelligence an advantage? An exploration of the impact of emotional and general intelligence on individual performance. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 133-143. <https://doi.org/10.1080/00224540209603891> / 06.02.2021
- Lord, R. L. (2002). Traditional motivation theories and older engineers. *engineering. Management Journal*, 14(3), 3-7. <https://doi.org/10.1080/10429247.2002.11415167> / 13.02.2022
- Luthans, F. (2010). *Organizational behavior: An evidence-based approach* [Elektronik Sürüm]. New York: The McGraw-Hill. <https://bdpad.files.wordpress.com/> 25.06.2023
- Mayer, J. D. ve Geher G. (1996). Emotional intelligence and the identification of emotion. *Intelligence*, 22(2), 89-113. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(96\)90011-2](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(96)90011-2) / 06.02.2021
- Mayer, J.D. , Salovey P., Caruso D. R. (1999). “Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence.” *Intelligence*, 27(4), 267-298. [https://doi.org/10.1016/S0160-2896\(99\)00016-1](https://doi.org/10.1016/S0160-2896(99)00016-1) / 06.02.2021

Mayer J. D., Roberts R. D., Barsade S. (2008). Human abilities: Emotional intelligence. *Annual Review of Psychology*, volume 59, 507-536.

<https://doi.org/10.1146/annurev.psych.59.103006.093646>

Murat, S. (t.y). *Örgütsel davranış*. İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi Ortak Ders Notları <http://auzeftkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/orgutseldavranisau223.pdf> , 15.07.2021

Mottaz, C. J. (1985). The relative importance of intrinsic and extrinsic rewards as determinants of work satisfaction. *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385. <https://doi.org/10.1111/j.1533-8525.1985.tb00233.x> / 11.01.2022

Robbins, S. P. , Timothy A. J. (2019). *Örgütsel davranış*. Prof. Dr. İnci Erdem (Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.

Saruhan, Ş. C., Özdemirci A. (2020). *Bilim, felsefe ve metodoloji*. İstanbul: Beta Yayınları.

Salovey, P., Mayer J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185-211. <https://doi.org/10.2190/dugg-p24e-52wk-6cdg> / 06.02.2021

Sü Eröz, S. (2013). Örgütlerde duygusal zekâ. *Balikesir University The Journal of Social Sciences Institute*, 16(29). <https://dergipark.org.tr/en/pub/baunsobed/issue/50182/645972> / 13.11.2021

Uslu, E. Kartal, C., Durukan, T. (2018). Doğrudan pazarlamada duygusal zekâ, performans algısı, motivasyon ilişkisi. *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi* 4(1) s.1-14. <https://dergipark.org.tr/> 05.06.2023

Titrek, O. (2010) *IQ'dan EQ'ya: Duyguları zekice yönetme*. Ankara: Pegem Akademi Yayınevi.

Wong, C. S., Kenneth S. L. (2002). “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude.” *The Leadership Quarterly*, 13(3), 243-274. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(02\)00099-1](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(02)00099-1) / 20.02.2021

Topaçlı, Hatice (2022). *Kamu personelinin duygusal zekâ seviyelerinin çalışan performansı ve görev motivasyonu düzeylerine etkisi: Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi'nde bir araştırma* [Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Nevşehir.

Warwick, J., Nettelbeck T. (2004). “Emotional intelligence is... ?” *Personality and individual differences*, 37(5), 1091-1100. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2003.12.003> / 31.01.2021

Wong, S., Vickie S. , Tsang N. (1999). The impact of demographic factors on Hong Kong hotel employees' choice of job-related motivators. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(5), 230-242. <https://doi.org/10.1108/09596119910272766> / 19.03.2022