

## DUYGUSAL ZEKANIN ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: BELEDİYELERDE BİR ÇALIŞMA\*

Bengü Melis BALTA<sup>1</sup>, Ahmet Ferda ÇAKMAK<sup>2</sup>

### ÖZ

*İletişim, insan yaşamının temelinde yer almaktadır. Belediyeler ise kamu hizmetlerine bakan kuruluşlar olmasından dolayı buldukları bölgelerde yaşayan insanlarla birebir temas halinde çalışmaktadır. Teknolojik gelişmelerle birlikte kurumların kendilerini iletişim kavramı anlamında geliştirmesi kaçınılmaz olmuştur. Bu bağlamda kurum içi ve kurum dışı ilişkilerin ve çalışanlar arasındaki iletişimin gelişmesi duygusal zeka faktörünün devreye girmesini gerekli kılmıştır. Bu araştırmada, duygusal zekanın örgütsel iletişim üzerindeki etkileri incelenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini Zonguldak ilindeki Kozlu Belediyesi ve Zonguldak Belediyesi bünyesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket formu yöntemi kullanılmıştır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların kişisel bilgilerinin yer aldığı Sosyodemografik Form, ikinci bölümünde Örgütsel İletişim Ölçeği ve üçüncü bölümünde ise Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği yer almaktadır. Çalışmada duygusal zeka ölçeği olarak kullanılan Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği'nin alt boyutlarının (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol, başkalarının duygularını kontrol) örgütsel iletişim üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırmada duygusal zekanın örgütsel iletişim üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Duygusal zeka ölçeğinin kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını kontrol alt boyutları örgütsel iletişim ile ilişkili bulunmazken kendi duygularını kontrol alt boyutu ise örgütsel iletişim ile ilişkili bulunmuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Örgütsel İletişim, Duygusal Zeka

\* Bu çalışma "Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri: Belediyelerde Bir Çalışma" isimli yüksek lisans tezinden üretilmiştir.

<sup>1</sup> Yüksek Lisans Öğrencisi, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Zonguldak, Türkiye, [bengumelisbalta@gmail.com](mailto:bengumelisbalta@gmail.com),  <https://orcid.org/0009-0009-0313-522X>

<sup>2</sup> Prof. Dr., Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Zonguldak, Türkiye, [cakmak@beun.edu.tr](mailto:cakmak@beun.edu.tr),  <https://orcid.org/0000-0002-5686-716X>

## THE EFFECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE ON ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: A STUDY ON MUNICIPALITIES\*

Bengü Melis BALTA<sup>1</sup>, Ahmet Ferda ÇAKMAK<sup>2</sup>


### ABSTRACT

*Communication is at the core of human life. Municipalities, on the other hand, are institutions that provide public services and work in direct contact with people living in their regions. With technological developments, it has become inevitable for institutions to improve themselves in terms of the concept of communication. In this context, the development of internal and external relations and communication between employees has made it necessary for the emotional intelligence factor to come into play. In this research, the effects of emotional intelligence on organizational communication were investigated. The universe of the study consists of Kozlu Municipality in Zonguldak province and employees of Zonguldak Municipality. The survey form method was used as the data collection method in the study. The first part of the survey includes the Sociodemographic Form, which includes personal information, the second part includes the Organizational Communication Scale, and the third part includes the Rotterdam Emotional Intelligence Scale. In the study, the effects of the sub-dimensions of the Rotterdam Emotional Intelligence Scale (appraisal of own emotions, appraisal of others' emotions, control of own emotions, control of others' emotions) used as an emotional intelligence scale on organizational communication were evaluated. The study concluded that emotional intelligence has effect on organizational communication. While the sub-dimensions of the emotional intelligence scale, namely, appraising one's own emotions, appraising others' emotions, and controlling others' emotions, were not found to be related to organizational communication, the sub-dimension, controlling one's own emotions, was found to be related to organizational communication.*

**Keywords:** *Organizational Communication, Emotional Intelligence*

\* This study was produced from the graduate thesis of the "The Effects of Emotional Intelligence on Organizational Communication: A Study on Municipalities".

<sup>1</sup> Graduate Student, Zonguldak Bülent Ecevit University, Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, Zonguldak, Türkiye, [bengumelisbalta@gmail.com](mailto:bengumelisbalta@gmail.com),  <https://orcid.org/0009-0009-0313-522X>

<sup>2</sup> Professor, Zonguldak Bülent Ecevit University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Zonguldak, Türkiye, [cakmak@beun.edu.tr](mailto:cakmak@beun.edu.tr),  <https://orcid.org/0000-0002-5686-716X>

## 1. GİRİŞ

İletişim kavramı, iletişim olgusu ve süreci, 20.yy'da ve özellikle teknolojiyle beraber kitle iletişim araçlarının gelişmeye başlamasıyla önem kazanmıştır (Aziz & Dicle, 2024). İletişim, insanın ve toplumun temelini oluşturan bir sistem; örgütsel ve yönetsel yapının düzenli işleyişini sağlayan bir araç, bireysel ve toplumsal davranışları etkileyen bir teknik olarak tanımlanmıştır (Tutar, 2021). Örgütsel iletişim ise örgütsel düzeyde çalışanların birbirleriyle olan bilgi alışverişini ifade etmekte olup kurum içi ve kurum dışı faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlayan en önemli unsurdur (Altıntaş, 2023). Örgütler artan rekabet ortamında gelişmelere gitmiş ve iletişim konusu daha fazla irdelenmiştir. Örgütsel iletişimde bireyler, topluluklar veya birimler ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmektedir. Örgütteki bireyler ve gruplar arasında olması gereken en uygun etkileşimin sağlanması ise örgütsel iletişim ile mümkündür (Durğun, 132).

İşletmeler, ürün ve hizmet sunumlarının dışında özellikle yönetim, etkileşim konularında, örgütsel iletişim kalitesine odaklı olarak hareket etmektedirler (Kırkyapan Yılmaz, 2020). Belediyeler politik ve idari konularından ve hizmet amacı güden kuruluşlar olmasından kaynaklı olarak örgütsel iletişim konusu bu kurumlar için oldukça önemlidir. Kurumlarda hizmet sunumunda, yönetim işleyişinde, kurum içi ve kurum dışı alanlarda telafisi olmayan durumlarla karşılaşılmasında örgütte iletişimin eksikliği veya yetersizliği büyük rol oynamaktadır (Demir & Demir, 2009). Özellikle de iletişim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, bu alanın pek çok disiplinle incelenmesinde ivme kazandırmıştır. İşgücünün küreselleşmesi, refah düzeyi daha yüksek olan ülkelerde duygusal zekayı daha ön plana çıkartmaktadır (Goleman, 2022). Örgütsel iletişim üstünde oldukça fazla etkiye sahip olan duygusal zeka kavramının irdelenmesiyle araştırmalar daha da çeşitlenmiş ve geliştirilmiştir.

Zeka, bireysel temele dayanan işler yapan kişiler tarafından önemliken, duygusal zeka ekip çalışması gerektiren alanlarda özellikle örgütlerde olmazsa olmaz bir özelliktir (Hacıoğlu, 2007). Araştırmalar bilişsel zekanın kişinin iş hayatında ve özel yaşamda başarıyı tek başına belirlemediğini ortaya koymuştur (Baltaş, 2006). Duygusal zeka, kişinin kendisinde ve başkalarında var olan duyguları algılayabilmesi, bu duyguları ayırt edebilmesi ve yönetebilmesi, aynı zamanda kişinin iş ve sosyal yaşamında başarısı için gerekli olan toplumsal ve duygusal yetenekleri kazanması, olgunluğa erişebilmesi ve bunları hayata geçirebilmesi için temel oluşturmaktadır (Eröz, 2013).

Çalışmanın amacı, Zonguldak Belediyesi ve Kozlu Belediyesi bünyesindeki çalışanların duygusal zekanın; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol ve başkalarının duygularını kontrol alanlarında örgütsel iletişime olan etkilerini incelemektedir. Çalışmanın sonraki bölümlerinde duygusal zeka ve örgütsel iletişim kavramlarının anlamları ve bu kavramların birbiri ile ilişkisi bulunmaktadır ve son olarak araştırmanın yöntemi, bulguları ve sonuç kısmı yer almaktadır.

## 2-KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İletişim kavramı günlük hayatta her bireyin sıklıkla kullandığı, insanlarla karşılıklı etkileşim içerisinde olduğu, bir bilginin başka birine aktarıldığı bir kavram olarak ifade edilmektedir (Altıntaş, 2023). Örgütsel iletişim ise bir işletme içerisindeki çalışanların ve örgütü oluşturan çeşitli düzeydeki birimlerin arasında duygu, düşünce ve fikir paylaşımının oluşturduğu ve bu paylaşımların devamlılığını sağlayan bir süreç şeklinde ifade edilmektedir (Timuroğlu & Yılmaz, 2021).

Örgütsel iletişimin önemi, örgütlerin gelişimleri, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilimleriyle doğrusal ve sürekli artmaktadır (Sunel, 2004). İletişim, hem örgütte kişiler ve birimler arasında hem de örgüt dışı gerekli ilişkilerin kurulmasına, örgütün varlığına ve bir bütün olarak faaliyet göstermesine olanak sağlamaktadır (Aziz & Dicle, 2024).

Örgütsel iletişim sürecinde, örgütte hiyerarşik konumu fark etmeksizin çalışanlar arasında bilgi, fikir, duygu ve düşünce konularının sistemli bir şekilde birbirlerine iletilmesi işlevidir. (Gürbüz & Yüksel, 2008). İletişim süreci bir alıcı ve göndericinin varlığında beş önemli ve temel aşamadan oluşmaktadır. Bu süreçte ilk olarak göndericinin bir fikri, duygusu veya elde bir verisi vardır, ikinci olarak bu fikri sembolleştirerek bir mesaja dönüştürür sonrasında üçüncü olarak bir kanal aracılığı ile mesaj alıcıya taşınır, dördüncü olarak alıcı mesajı kendi özünde çözümler ve algılar, son ve beşinci olarak aldığı mesajla ilgili geribildirim göndericiye gönderir (Erkuş & Günlü, 2009).

Örgütsel iletişim sözlü, yazılı veya sözsüz olarak kurulabilir. İletişimde mesajların iletilmelerinin başlıca yolu sözlü iletişimdir. Sözlü iletişimde birebir yüz yüze veya teknolojik cihazlarla yapılan görüşmeler, grup tartışmaları, toplantılar, resmi olmayan söylentiler bu iletişimin en sık rastlanan türleridir (Robbins & Timothy, 2021). Sözsüz iletişim (Sözel olmayan iletişim), iletişim etkinliğinde içerdiği ipuçları çeşitliliği ve bunların karşı tarafta yarattığı değişiklikler nedeniyle önemli bir etkiye sahiptir. Sözsüz iletişim, en ilkel toplumsal davranış olarak kullanılan beden dilinin ortak bir ifadesi olarak kabul edilmektedir (Tutar, 2021). İletişimin daha etkili olabilmesi için sözlü iletişim ve sözsüz iletişimin birbiriyle uyumlu bir şekilde kullanılması önemlidir (Ulukan, 2024). Yazılı iletişim, insanların zaman ve mekan anlamında iletişim kısıtlamalarından etkilenmediği sözlü iletişimden daha etkili ve güvenilir olan iletişim biçimidir (Dönmez, 2023). Yazılı iletişim mektuplar, faksler, e-posta, örgüt dergileri, raporlar, sözleşmeler, vb. yazılı her kelime veya sembollerin kullanıldığı bir iletişimdir. Zaman ve kullanım kolaylığı açısından avantajlı bir iletişim türüdür.

Örgütsel iletişimde kişiler arası mesajların, bilgilerin paylaşılmasında örgütsel hiyerarşiyi de kapsayan bir düzen veya düzensizlik mevcuttur. Örgütsel iletişim, bir kurum içerisinde, birbiri ile sürekli olarak doğrudan ya da dolaylı etkileşim süreçleri bulunan bireylerin birbirlerini farklı şekillerde yönlendirdikleri iletişim şeklidir (Durğun, 2006).

Örgütsel iletişimin işleyişi biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim olarak ayrılmaktadır. Genellikle yukarıdan aşağıya doğru olacak şekilde ilerleyen biçimsel iletişim dikey, yatay ve çapraz olarak üç başlık altında incelenir. Üst yönetimin daha etkin olduğu dikey iletişim yöntemi emir, rapor, talimat, vb. araçlarla desteklenen bir süreçtir. İşletmenin çalışmalarının, kurallarının ve hedeflerinin çalışanlara iletilmesi ile mümkün olmaktadır. Yatay iletişim yöntemi hiyerarşik sistemde benzer kademelerde yer alan çalışanların iletişimiyle var olmaktadır. Bir diğer yöntem olan çapraz iletişim yöntemi ise fonksiyonel bölümleri farklı olan (ast-üst ilişkisi olmayan) yöneticiler ile çalışanlar arasındaki iletişimi ifade etmektedir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016). Daha yalın anlatımıyla hiyerarşik sistem bazından ziyade her kademedeki çalışanın birbirleriyle iletişimde bulunmasıyla işleyen bir süreçtir. Örgütler genellikle biçimsel (formel) yapılardır ancak insan olgusunun varlığı baz alındığında biçimsel olmayan (informel) yapıların ortaya çıkmasını engellemek mümkün değildir. Biçimsel olmayan iletişim ise resmîyetin ve hiyerarşinin yok sayıldığı daha sosyal niteliklere dayanan bir iletişimdir.

İletişimde asıl amaç karşı tarafta bir davranış veya bir düşünce değişikliği yaratmaktır. İletişimde değişim önce zihin düzeyinde başlar, tutumla gelişir ve sonra davranışla tamamlanır. Buna göre iletişimin temel amacı, alıcıda davranışsal, duygusal veya düşünsel bir değişiklik yaratmaktır (Ertekin vd., 2018). Günümüz iş dünyasının rekabetçiliği karşısında, çalışanın bilişsel, duygusal ve bedensel gücünü bir bütün olarak daha yoğun ve daha etkin kullanmasını gerektirmektedir. İş düzeninin kesintisiz bir şekilde akışının sağlanması ya da yeniliklerin ve gelişimlerin devamlılığı, çoğu kez duygusal zekanın ne kadar gerekli olduğunu fark etmemizi sağlamaktadır (Goleman, 2023). Bu bağlamda duygusal zekanın önemi de her geçen gün artmaktadır. (Hassan vd., 2014).

Zeka kavramını tanımlayacak olursak, bireyin doğuştan sahip olduğu diğer bir deyişle kalıtsal olarak aktarılan, kişinin öğrenme ve deneyimlemelerle çevreden gelen etkenlerle şekillendiği ve geliştiği bir bileşimdir (Şahinkaya, 2006). Uzun süre geleneksel zeka testleri akademik yeterlilikte ve iş yaşamı başarısında en güçlü belirteç olarak kabul görmüştür. Sonraki dönemlerde ise zeka üzerine yapılan çalışmalar, bireylerin duyguları ve bilgileri işleme süreçlerindeki zihinsel kapasiteleri açısından farklılık göstermeleri ve etkili biçimde kullanmaları bireylerin iş hayatlarındaki varlıklarında kriter olarak sosyal boyutları ve diğer zeka boyutlarını gündeme getirmiştir (Edizler, 2010). Parçaların düşünsel ve duygusal parçaları birlikte dengeli bir sistem içerisinde çalışmaktadır. Kişinin hem iş yaşamında hem sosyal yaşamındaki başarısı bu sistemin ne derece dengeli olduğuyla doğrudan bağlantılıdır.

Goleman'a (2022) göre, duygusal zeka, kendimizde ve başkalarında duyguları tanıma, özümseme ve düzenleme yeteneklerini ifade eder. Duygusal zeka, duygularda bir denge sistemidir ve bireyin olumlu ve olumsuz davranışlarının bilincinde olarak olumsuz davranışlarını olumlu yönde geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Salovey ve Mayer, duygusal zekayı kişinin kendi ve başkalarının duygularını anlama, bunlar arasında ayırım yapma ve elde edebildiği bilgiyi kişinin düşünce ve eylemlerini yönlendirebilmek için kullanma yeteneği olarak açıklamaktadır (Eröz, 2013). Bar-On, duygusal zekayı “çevresel talep ve baskılar ile başa çıkmada kişinin yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan yetenek, yeterlilik ve becerilerin tamamı” olarak tanımlamaktadır.

Duygusal zeka kişisel, duygusal ve sosyal boyutlara odaklanan ve bireyin başarısını destekleyen bir yetenektir (Han & Lee, 2011). Yüksek duygusal zekaya sahip kişiler duygularını tanıyabilir, kendi duygularını düzenleyebilir ve bunları performanslarını arttırmak için kullanabilmektedir (Law vd., 2004). İş hayatında hem kendimizi tanımamız, güçlü ve daha zayıf yönlerimizin farkında olmamız, duygularımızı ve davranışlarımızı yönetebilmemiz, hem de iş arkadaşlarımız, astlarımız, üstlerimiz veya iletişim kurduğumuz her insana empatiyle yaklaşabilmemiz, duygu ve düşüncelerini anlayabilmemiz kendi kişisel gelişimimiz ve örgüt gelişimi için oldukça gerekmektedir (Baltaş, 2006).

Örgütler iç ve dış çevrenin her bir üyesinden etkilenirler. Her üye farklı beklentilerle ve farklı özelliklerle örgütte var olur. Üyelerin duygusal zeka düzeylerinin yüksekliği, yetkinlikleri ve bakış açılarının farklılaşması, örgütte ortaya çıkabilecek herhangi bir problemlerin tespitinde, çözümünde ve sonucunda karar vermede ortaya çıkabilecek fikirler de o kadar çeşitli ve örgütü bir adım öteye taşıyacak bilgiler içerebilecektir (Gül & Güney, 2019).

## 2.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada, Zonguldak Belediyesi ve Kozlu Belediyesi çalışanlarının duygusal zekanın; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol ve başkalarının duygularını kontrol alanlarında örgütsel iletişime olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

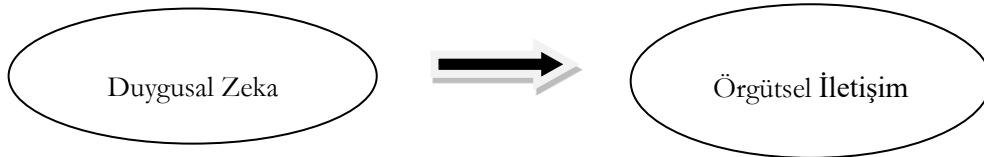
## 2.2. Araştırmanın Önemi

Her geçen gün iyileşmeler gösteren iletişim olgusu rekabet açısından oldukça güçlü bir değerdir. Günümüz dünyasında teknoloji her ne kadar büyük bir hız kazanmış olsa da örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında insan faktörü kilit bir noktadadır. Buradan hareketle iletişim kavramına farklı bir noktadan bakılarak duygusal zeka olgusuyla bağdaştırılması araştırmalardaki yelpazenin genişletilmesi açısından önemlidir.

## 3. YÖNTEM

### 3.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma kavramsal çerçeveden elde edilen bilgiler doğrultusunda belediyelerde bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın ana hipotezi duygusal zeka ile örgütsel iletişimin arasındaki ilişkinin varlığıdır. Bu hipotezin ortaya konulmasında alt hipotezler olarak duygusal zekayı oluşturan; kendi duygularını değerlendirme boyutu, başkalarının duygularını değerlendirme boyutu, kendi duygularını kontrol boyutu, başkalarının duygularını kontrol boyutunun örgütsel iletişime etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.



Şekil 1. Duygusal Zeka ve Örgütsel İletişim İlişkisi (Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.)

Çalışmanın ana hipotezi duygusal zekanın örgütsel iletişime etkileri üzerine kurulmuştur. Alt hipotezler olarak duygusal zeka ölçeğinin boyutları baz alınmıştır.

- 1- H1: Duygusal zekanın örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır.
- 2- H1a: Kendi duygularını değerlendirmenin örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır.
- 3- H1b: Başkalarının duygularını değerlendirmenin örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır.
- 4- H1c: Kendi duygularını kontrolün örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır.
- 5- H1d: Başkalarının duygularını kontrolün örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır.

### 3.2. Araştırmanın Çalışma Grubu

Çalışmanın evrenini Zonguldak ili Kozlu Belediyesi ve Zonguldak Belediyesi çalışanları oluşturmaktadır.

### 3.3. Veri Toplama Araçları ve Süreci

Araştırmada verilerin geçerliliğini sağlamak amacıyla yazılı kaynaklardan ve internet ortamında veri tabanları kullanılarak literatür taraması yapılmıştır. Çalışmada kullanılan verileri sağlamak amacıyla anket tekniğinden

yararlanılmıştır. Anket verileri doğrudan yüz yüze görüşülerek elde edilmiştir. Anketin ilk bölümünde toplam 10 soruluk katılımcıların demografik bilgilerinin olduğu bölüm yer almaktadır. İkinci ölçek olarak Roberts ve O'Reilly (1974) tarafınca geliştirilmiş olan Örgütsel İletişim Ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçek toplam 34 maddeden ve 7 boyuttan (iletişimde güven, iletişimde nüfuz, iletişimde etkileşim isteği, iletişimde doğruluk, dikey iletişim, yatay iletişim, iletişimde memnuniyet) meydana gelmektedir. Örgütsel İletişim Ölçeği 5'li Likert türündedir ve 1: Hiç katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir. Üçüncü ölçek olarak Pekaar ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilen Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği, 28 madde ve dört boyuttan (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol ve başkalarının duygularını kontrol) oluşmaktadır. Duygusal Zeka Ölçeği 5'li Likert türündedir ve 1: Hiç katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir.

### 3.4. Verilerin Analizi

Belediye çalışanlarına uygulanan anketten 214 anket geri dönüş sağlanmıştır, daha sonrasında eksik veri olan anketlerin araştırmaya dahil edilmemesiyle toplamda 189 anket analize uygun bulunmuştur.

Analiz ve değerlendirmede SPSS istatistik paket programı kullanılmıştır. Program vasıtasıyla anketin ilk bölümünde yer alan demografik özellikler için frekans analizleri, anketin ikinci ve üçüncü kısmında Likert olarak hazırlanan Örgütsel İletişim Ölçeği ve Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği için sırasıyla güvenilirlik analizleri (Cronbach Alpha) ve regresyon analizleri yapılmıştır.

## 4. BULGULAR

Yapılan araştırmada istatistiksel bazda demografik dağılımlar ve özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo-1' de belirtilmiştir. Analize göre Zonguldak Belediyesi çalışanları (112 kişi) ve Kozlu Belediyesi çalışanları (77 kişi) olmak üzere toplamda 189 kişiden veri toplanmıştır.

**Tablo-1: Demografik Verilerin Frekans Analizi**

YAŞ	N	%	CİNSİYET	N	%
18-25	6	3,2	KADIN	74	39,2
26-35	52	27,5	ERKEK	115	60,8
36-45	78	41,3	TOPLAM	189	100
46 VE ÜZERİ	53	28	MEDENİ HAL	N	%
TOPLAM	189	100	EVLİ	121	64
EĞİTİM DURUMU	N	%	BEKAR	52	27,5
OKUR-YAZAR DEĞİL	0	0	BOŞANMIŞ	16	8,5
OKUR-YAZAR	5	2,6	TOPLAM	189	100
İLKOKUL MEZUNU	0	0	VARSA ÇOCUK SAYISI	N	%
ORTAOKUL MEZUNU	6	3,2	YOK	66	34,9
LİSE MEZUNU	47	24,9	1	62	32,8
ÖNLİSANS MEZUNU	43	22,8	2	50	26,5
LİSANS MEZUNU	77	40,7	3 VE ÜZERİ	11	5,8
YÜKSEK LİSANS VE ÜZERİ	11	5,8	TOPLAM	189	100
TOPLAM	189	100			

Kaynak: Tablo, Yazıcı tarafından SPSS (IBM, 2022) kullanılarak oluşturulmuştur.

Analiz sonucunda öğretim düzeylerine bakıldığında çalışanların büyük çoğunluğunun lise ve üstü eğitim seviyesinde olduğu belirlenmiştir. Frekans analizinde kurumlarda çalışan insanların toplam iş hayatındaki deneyim süreleri ve mevcut kurumdaki deneyim süreleri incelendiğinde büyük bir oranda kıdemli insanlar olduğu belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların maaşlarından memnuniyetlerine bakıldığında %55 oranında (104 kişi) hayır cevabı verildiği belirlenmiştir.

**Tablo-1: Demografik Verilerin Frekans Analizi Devamı**

İŞ HAYATINIZDAKİ TOPLAM DENEYİM SÜRENİZ	N	%	MEVCUT KURUMDAKİ DENEYİM SÜRENİZ	N	%
0-3 YIL	9	4,8	0-3 YIL	36	19
4-6 YIL	25	13,2	4-6 YIL	41	21,7
7-9 YIL	25	13,2	7-9 YIL	27	14,3
10 YIL VE ÜZERİ	130	68,8	10 YIL VE ÜZERİ	85	45
TOPLAM	189	100	TOPLAM	189	100

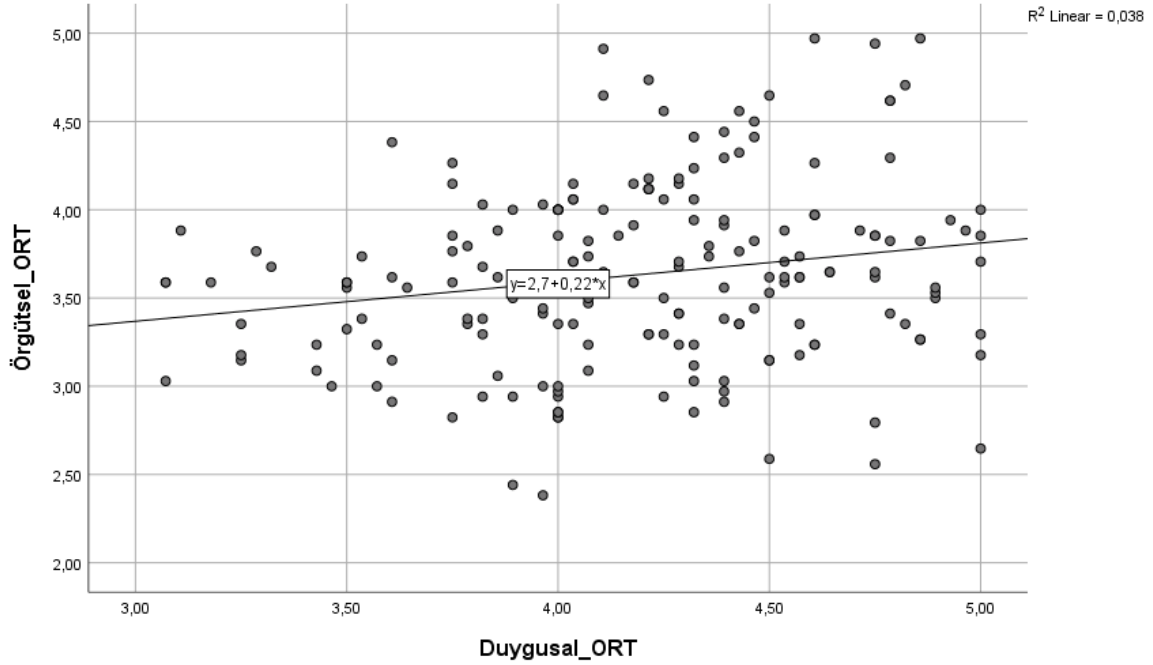


ALDIĞINIZ MAAŞTAN MEMNUN MUSUNUZ?	N	%	STATÜNÜZ	N	%
EYET	85	45	İŞÇİ	95	50,3
HAYIR	104	55	MEMUR	68	36
TOPLAM	189	100	YÖNETİCİ/ŞEF/MÜDÜR VB.	26	13,8
			TOPLAM	189	100

Kaynak: Tablo, Yazar tarafından SPSS (IBM, 2022) kullanılarak oluşturulmuştur.

Çalışmanın Örgütsel İletişim Ölçeği ve Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği analizlerinde öncelikle güvenilirlik testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonucunda Cronbach Alpha katsayıları sırasıyla  $\alpha=0,947$  ve  $\alpha=0,918$  olarak bulunmuş ve ölçeklerin yüksek güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bağımlı değişken olan örgütsel iletişim ve bağımsız değişken olan duygusal zekanın ilişkisini anlamlandırmak amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Analizde anlamlılık düzeyi 0,003 ( $p<0,05$ ) bulunmuştur. Pearson Korelasyon Katsayısı 0,196 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre duygusal zeka ve örgütsel iletişim arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır. Böylece H1: Duygusal zekanın örgütsel iletişim üzerinde etkisi vardır, hipotezi doğrulanmıştır.

Şekil 2’de ise örgütsel iletişim ve duygusal zeka arasında kurduğumuz modelin regresyon denklemi ve değişkenler arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu görülmektedir.



Şekil 2. Duygusal Zeka ve Örgütsel İletişim Regresyon Analizi Modeli

Kaynak: Şekil, Yazar tarafından SPSS (IBM, 2022) kullanılarak oluşturulmuştur.

Çalışmada duygusal zekayı ölçmek için kullanılan Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeği 4 boyutludur (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol, başkalarının duygularını kontrol). Araştırmanın alt hipotezlerini oluşturan bu boyutlar örgütsel iletişim ile olan ilişkisinin değerlendirilmesi amacıyla çoklu doğrusal regresyon analiziyle ölçülmüştür. Ölçüm sonuçları Tablo-2’de belirtilmiştir. Tabloya göre kendi duygularını kontrol ve başkalarının duygularını kontrol boyutları örgütsel iletişimle anlamlı ilişkisi olduğu ve bu ilişkilerin zayıf birer ilişki olduğu gösterilmiştir.

Tablo-2: Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeğinin Alt Boyutlarının Örgütsel İletişimle Çoklu Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken/Örgütsel İletişim	Pearson Korelasyon Katsayısı	p
Kendi Duygularını Değerlendirme	0,070	0,169
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0,075	0,153

Kendi Duygularını Kontrol	0,225	0,001
Başkalarının Duygularını Kontrol	0,169	0,100

Kaynak: Tablo, Yazıcı tarafından SPSS (IBM, 2022) kullanılarak oluşturulmuştur.

Çoklu regresyon analiz sonucuna göre, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ( $F=3,029$ ;  $p=0,019<005$ ) görülmüştür. Duygusal zekanın örgütsel iletişimle olan ilişkisi zayıf bir ilişki ( $R=0,249$ ) olarak bulunmuştur. Bağımsız değişkenler olan bu 4 boyutun bağımlı değişken olan örgütsel iletişimi açıklayabilme oranı %041'dir (Adjusted R Square=0,041).

Analizde Tablo-3'e bakıldığında ise sadece kendi duygularını kontrol alt boyutunun örgütsel iletişim ile istatistiksel açıdan anlamlı ( $p<0,05$ ) olduğu görülmektedir.

**Tablo-3: Rotterdam Duygusal Zeka Ölçeğinin Alt Boyutlarının Örgütsel İletişimle Çoklu Regresyon Analizi**

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Doğrusallık İstatistiği		
	B	Std. Hata	$\beta$	t	p	Tolerans	VIF
Sabit	2,934	0,359		8,173	0,000		
Kendi Duygularını Değerlendirme	-0,030	0,068	-0,036	-0,442	0,659	0,765	1,307
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	-0,037	0,077	-0,040	-0,482	0,630	0,738	1,355
Kendi Duygularını Kontrol	0,151	0,061	0,213	2,480	0,014	0,691	1,448
Başkalarının Duygularını Kontrol	0,093	0,067	0,115	1,391	0,166	0,742	1,347

Kaynak: Tablo, Yazıcı tarafından SPSS (IBM, 2022) kullanılarak oluşturulmuştur.

Tablo-3'de belirtildiği üzere alt hipotezler olan H1<sub>a</sub>, H1<sub>b</sub>, H1<sub>d</sub> hipotezleri reddedilmiştir. Sadece H1<sub>c</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4. TARTIŞMA ve SONUÇ

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletmelerdeki üretim, finans, pazarlama gibi fonksiyonları etkilerken benzer şekilde kurumlardaki örgütsel iletişim kavramını değiştirmekte ve kurumları iyileştirmeler yapmaya mecbur bırakmaktadır. Örgütsel iletişimin daha gelişmiş ve dinamik yapıda olduğu kurumlarda yönetim ilkeleri daha etkin uygulanabilmekte ve bu durum kurumlarda verimliliği doğrudan arttırabilmektedir (Efeoğlu & Çetin, 2012). Bu dinamik ve iyileştirme mecburiyetleri nedeniyle örgütler iletişim anlayışını irdelemekte ve başka alanlarla desteklemektedir.

Yapılan birçok çalışma da bireylerin kendi duygularını tanıma, kendi duygularını kontrol, başkalarının duygularını tanıma gibi alanlardaki yetkinliklerinin düzeyinin örgütsel iletişim üzerinde pozitif yönde etkilerini ortaya çıkartmıştır. Etkili bir iletişim için kurumdaki tüm çalışanlar değişken ve sürekli gelişen çevre koşullarına uyum sağlamalı bir başka deyişle bireyler dinamik olmalıdır ve bunun sağlanabilmesi için duyguların yönetilebilir olması gerekmektedir. Demir ve Demir'in (2009) yaptığı çalışmada örgütsel iletişimi etkileyen etkenlerde kişisel özelliklerin önemini vurgulayarak duygusal zekanın rolünden bahsetmiştir. Benzer şekilde Han ve Lee (2011) yaptıkları çalışmada duygusal zekayla örgütsel iletişimi doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiş ve duygusal zeka ne kadar yüksek ise örgütsel iletişimden duyulan memnuniyetin de o kadar yüksek olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bir başka çalışmada ise (Nguyen, vd., 2019) duygusal zeka gelişimindeki artışın ekip içi iletişim kalitesinde ve artan üretkenlikte önemli bir etken olduğu gösterilmiştir.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlar ise daha önce yapılan çalışmaları destekler niteliktedir. Örgütsel iletişimin etkinliğinde duygusal zekanın bir faktör olduğu belirlenmiştir. Duygusal zekanın kendini kontrol boyutunun örgütsel iletişimde etkin bir rol oynamasının özellikle kişinin kendi kişisel gelişiminin, kişisel farkındalığının önemine vurgu yapmaktadır. Bu sonuçlara göre çalışanların iş hayatlarını baz aldığımızda kurumlarda, iş yerlerinde örgütsel iletişimin geliştirilmesi için öncelikle çalışanların duygusal zeka ve yeterliliklerinin geliştirilmesi yönündeki çalışmalara yer verilmesi gerekmektedir.



**KAYNAKÇA**

- Altıntaş, M. (2023). *Dönüşümcü ve Etkileşimli Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü*, [Doktora Tezi, Kırşehir Ahi Devran Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Aygün, Ş., ve Özmutaf, N. M. (2020). Sosyal Medyanın Aracılık Rolü Bağlamında Örgütsel İletişim ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Anakent Belediyelerinde Bir Uygulama, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(4).
- Aziz A. ve Dicle Ü., *Örgütsel İletişim*, Nobel Yayınları, Güncellenmiş 3. Basım, 2024.
- Baltaş Z., *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık Duygusal Zeka*, Remzi Kitapevi, 3. Basım, 2006.
- Demir, Ş., & Demir, M. (2009). Örgütsel İletişimde Duygusal Zekanın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma, *Selçuk İletişim*, 6(1), 67-77.
- Dönmez E., (2023). *Spor Kurumu Çalışanlarının Örgütsel İletişim Algularının Örgütsel Yaratıcılık Düzeylerine ve İş Performanslarına Etkisinin İncelenmesi*, [Yüksek Lisans Tezi, Manisa Celal Bayar Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zeka Ölçüm ve Modelleri, *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18(5), 2970-2984.
- Efeoğlu, İ. E., ve Çetin, S. (2012). Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma, Çukurova Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(3), 185-204.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2009). İletişim Tarzının ve Sözsüz İletişim Düzeyinin Çalışanların İş Performansına Etkisi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 7-24.
- Eröz, S. S. (2013). Örgütlerde Duygusal Zeka, Balıkesir Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 213-242.
- Ertekin, İ., Ilgın, H. Ö., & Yengin, D. A. (2018). Örgütsel İletişim Kuramları, *Türkçe Çevrimiçi Tasarım Sanat ve İletişim Dergisi*, 8(2), 297-311.
- Goleman D., *Duygusal Zekâ Neden IQ' dan Daha Önemlidir?* Varlık Yayınları, 60. Basım, 2023.
- Goleman D., *İşbaşında Duygusal Zekâ*, Varlık Yayınları, 21. Baskı, 2022.
- Gül, E., & Güney, A. (2019). Duygusal Zeka ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki, *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 141-158.
- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hacıoğlu, B. (2007). Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, [Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi], <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Halis M., (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, C, 14, 1.
- Han, S. Y., & Lee, Y. M. (2011). The Effect Of Emotional Intelligence On Organization Communication Satisfaction and Job Satisfaction, *Journal of the Korea Academia-Industrial Cooperation Society*, 12(12), 5493-5499.
- Hassan, J., Saeid, J., & Hashim, F. (2014). The Impact Of Emotional Intelligence On Communication Effectiveness, *Acad J*, 6(5), 82-7.
- Kırıkyapan Yılmaz G., (2020). *Kokpit Ekibi ve Kabin Ekibinin Duygusal Zeka Yetilerinin Örgütsel İletişime Etkisi*, [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Law, K. S., Wong, C. S., & Song, L. J. (2004). The Construct and Criterion Validity of Emotional Intelligence and Its Potential Utility for Management Studies, *Journal of Applied Psychology*, 89(3), 483-496.
- Mayer, J. D., & Salovey, P., (1995). Emotional Intelligence and the Construction and Regulation of Feelings. *Applied and Preventive Psychology*, 4(3), 197-208.
- Nguyen, T., White, S., Hall, K., & Bell, R. (2019). Emotional Intelligence and Managerial Communication, *American Journal of Management*, 19(2), 54-63.
- Pekaar K. A., van der Linden D., Bakker A. B., & Born M. P., 2017, Emotional Intelligence and Job Performance: The Role of Enactment and Focus On Others' Emotions, *Human Performance*, 30(2-3), 135-153.

- Robbins S. P. ve Timothy J. A., *Organizational Behavior*, (Çev. Ed.: Prof. Dr. İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, 2021.
- Sabuncuoğlu Z. ve Gümüş M., *Örgütsel İletişim*, Alfa Akademik Yayıncılık, 2016.
- Sunel, G. (2004). *İşletmelerde Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Önemi ve Penguen Gıda İşletmesinde Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine Ait Bir Uygulama*, [Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Şahinkaya, B. (2006). *Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zeka*, [Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi], <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Timuroğlu, K., & Yılmaz, B. (2021). Örgütsel İletişimin Örgütsel Yenilik Üzerindeki Etkisi, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 35(1), 319-337.
- Tuna, Y., 2008, *Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygusal Zekâ Yeterlilikleri*, [Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi], <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Tutar H., *Örgütsel İletişim*, Umuttepe Yayınları, 4. Baskı, 2021.
- Ulukan Ö., Y., (2024). *İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Yabancılaşmaya ve Örgütsel İletişime Olan Etkisi*, [Yüksek Lisans Tezi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi] <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>

## **ÇALIŞMANIN ETİK İZİNİ**

“Yapılan bu çalışmada “Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi” kapsamında uyulması belirtilen tüm kurallara uyulmuştur. Yönergenin ikinci bölümü olan “Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiğine Aykırı Eylemler” başlığı altında belirtilen eylemlerden hiçbiri gerçekleştirilmemiştir.”

### **Etik kurul izin bilgileri**

Etik değerlendirmeyi yapan kurul adı: Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Etik değerlendirme kararının tarihi: 08.05.2024

Etik değerlendirme belgesi sayı numarası: 446723

## **ARAŞTIRMACILARIN KATKI ORANI**

Yazar 1: Araştırma fikrini başlattı, verileri geliştirdi, düzenledi, analiz etti ve yorumladı ve makaleyi yazdı.

Yazar 2: Araştırmayı denetledi, araştırma yöntemlerini önerdi, makaleyi yapılandırdı ve makaleyi düzenledi.

## **ÇATIŞMA BEYANI**

Araştırmada herhangi bir kişi ya da kurum ile finansal ya da kişisel yönden bağlantı bulunmamaktadır. Araştırmada herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır

## EXTENDED SUMMARY

The concept of communication, the phenomenon and process of communication have gained importance in the 20th century and especially with the development of mass communication tools together with technology (Aziz & Dicle, 2024). Communication has been defined as a system that forms the basis of people and society; a tool that ensures the orderly functioning of the organizational and administrative structure, and a technique that affects individual and social behaviors (Tutar, 2021). Organizational communication refers to the exchange of information between employees at the organizational level and is the most important element that ensures the realization of internal and external activities (Altıntaş, 2023). Organizations have developed in an increasingly competitive environment and the subject of communication has been examined more. In organizational communication, individuals, communities or units come together to achieve a common goal. The most appropriate interaction between individuals and groups in the organization is possible with organizational communication (Durğun, 132).

The importance of organizational communication is constantly increasing in parallel with the development of organizations, the increase in specialization, the application of the principle of decentralization, technological developments, and the tendency of organizations to social problems (Sunel, 2004).

Businesses, in addition to product and service offerings, focus on organizational communication quality, especially in management and interaction (Kırıkçıyan Yılmaz, 2020). Due to their political and administrative positions and the fact that municipalities are service-oriented organizations, organizational communication is very important for these institutions. Especially rapid developments in communication technology have accelerated the examination of this field with many disciplines. The globalization of the workforce highlights emotional intelligence in countries with higher welfare levels (Goleman, 2022). Research has been further diversified and developed by examining the concept of emotional intelligence, which has a significant impact on organizational communication.

The main purpose of communication is to make a behavioral change. Communication is a kind of mind-guiding tool. In communication, change first starts at the mental level, develops with attitude and then is completed with behavior. Accordingly, the main purpose of communication is to create a behavioral, emotional or intellectual change in the receiver (Ertekin et al., 2018). Today's business world requires the employee to use their cognitive, emotional and physical power more intensively and effectively as a whole. Ensuring the uninterrupted flow of work order or the continuity of innovations and developments often makes us realize how necessary emotional intelligence is (Goleman, 2023). In this context, the importance of emotional intelligence is increasing day by day. (Hassan et al., 2014).

If we were to define the concept of intelligence, it is a combination that an individual has from birth, in other words, is transmitted hereditarily, and is shaped and developed by environmental factors through learning and experiences (Şahinkaya, 2006). While intelligence is important for people who do jobs based on individual basis, emotional intelligence is an indispensable feature especially in organizations in areas that require teamwork (Hacıoğlu, 2007). Research has shown that cognitive intelligence alone does not determine success in a person's business and private life (Baltaş, 2006). Emotional intelligence forms the basis for a person to perceive, distinguish and manage emotions in themselves and others, as well as to gain and implement the social and emotional competencies necessary for business success (Eröz, 2013).

Emotional intelligence is a skill that focuses on personal, emotional and social dimensions and supports the success of the individual (Han & Lee, 2011). People with high emotional intelligence can recognize their emotions, regulate their own emotions and use them to increase their performance (Law et al., 2004). In business life, knowing ourselves, being aware of our strengths and weaknesses, being able to manage our emotions and behaviors, and being able to approach our colleagues, subordinates, superiors or everyone we communicate with with empathy and understanding their emotions and thoughts are essential for our own personal development and organizational development (Baltaş, 2006).

The aim of the study is to examine the effects of emotional intelligence of Zonguldak Municipality and Kozlu Municipality employees on organizational communication in the areas of evaluating their own emotions, evaluating the emotions of others, controlling their own emotions and controlling the emotions of others.

The survey technique was used to provide the data used in the study. The survey data were obtained through direct face-to-face interviews. The first part of the survey included a section with a total of 10 questions about the demographic information of the participants. The second scale was the Organizational Communication Scale, consisting of 34 items and a 5-point Likert-type scale developed by Roberts and O'Reilly (1974). The third scale was the Rotterdam Emotional Intelligence Scale, which was a 5-point Likert-type scale developed by Pekaar et al. (2017), consisting of 28 items and four dimensions (appraising one's own emotions, appraising others' emotions, controlling one's own emotions, and controlling others' emotions). Reliability analyzes (Cronbach's Alpha) and regression analyzes were conducted for the Organizational Communication Scale and the Rotterdam Emotional Intelligence Scale, respectively.

As a result of the analysis, it was determined that there is a positive relationship between organizational communication and emotional intelligence. It was determined that emotional intelligence is a factor in the effectiveness of organizational communication. The fact that the self-control dimension of emotional intelligence plays an active role in organizational communication emphasizes the importance of one's own personal development and personal awareness.

In institutions, the deficiency or inadequacy of communication within the organization plays a major role in the provision of services, the functioning of management, and the encountering of irreparable situations in the internal and external areas of the institution (Demir & Demir, 2009). Today, institutions should be dynamic and constantly develop with changing conditions and developing technology. According to these results, when we consider the work lives of employees, in order to develop organizational communication in institutions and workplaces, first of all, studies should be carried out to develop the emotional intelligence and competencies of employees.