



**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**DUYGUSAL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM
ÜZERİNE BELEDİYELERDE BİR ARAŞTIRMA**

Bengü Melis BALTA

Zonguldak 2025

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Yüksek Lisans Tezi

**DUYGUSAL ZEKÂ VE ÖRGÜTSEL İLETİŞİM
ÜZERİNE BELEDİYELERDE BİR ARAŞTIRMA**

**Hazırlayan
Bengü Melis BALTA**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK**

Zonguldak 2025

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Yüksek Lisans Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda ve basımda enstitü tez yazım basım yönergesine uygun davranıldığını taahhüt ederim.

Bengü Melis BALTA

14.04.2025

T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalında 206282101011 numaralı Bengü Melis BALTA'nın hazırladığı “**Duygusal Zekâ ve Örgütsel İletişim Üzerine Belediyelerde Bir Araştırma**” başlıklı YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 21/04/2025 Pazartesi günü saat 10:00’da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına OY ÇOKLUĞUYLA / OY BİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
(Tez Danışmanı)
Başkan

Doç. Dr. Deniz ŞÜKRÜOĞLU
Üye

Doç. Dr. Hicran ÖZGÜNER KILIÇ
Üye

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 2025

Prof. Dr. Yücel NAMAL
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum	: ZBEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: Duygusal Zekâ ve Örgütsel İletişim Üzerine Belediyelerde Bir Araştırma
Tez Yazarı	: Bengü Melis BALTA
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
Türü, Yılı	: Yüksek Lisans, 2025,
Sayfa Adedi	: 70

İletişim, insan yaşamının temelinde yer almaktadır. Belediyeler ise kamu hizmetlerine bakan kuruluşlar olmasından dolayı bulundukları 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 zekâ faktörünün devreye girmesini gerekli kılmıştır. Bu araştırmada, duygusal zekânın 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 Zekâ Ölçeği yer almaktadır. Çalışmada duygusal zekâ ölçeği olarak kullanılan Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği' nin alt boyutlarının (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol, başkalarının duygularını kontrol) örgütsel iletişim üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Araştırmada duygusal zekânın örgütsel iletişim üzerinde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Duygusal zekâ ölçeğinin kendi duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını değerlendirme alt boyutları örgütsel iletişim ile ilişkili bulunmazken kendi duygularını kontrol ve başkalarının duygularını kontrol alt boyutu ise örgütsel iletişim ile ilişkili bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel İletişim, Duygusal Zekâ

ABSTRACT

Institution	: ZBEU, Institute of Social Sciences, Department of A Business Administration
Thesis Title	: A Research on Emotional Intelligence and Organizational Communication in Municipalities
Thesis Author	: Bengü Melis BALTA
Thesis Adviser	: Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
Type, Year	: MSc Thesis, 2025,
Number of Pages	: 70

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, evaluating one's own emotions and evaluating others' emotions, were not found to be related to organizational communication, the sub-dimensions, controlling one's own emotions and controlling others' emotions, were found to be related to organizational communication.

Keywords: Organizational Communication, Emotional Intelligence

ÖN SÖZ

Günümüzde hem teknolojinin ilerlemesi hem de artan ve sertleşen rekabet koşullarında örgütler kendilerini her an geliştirmeye mecburdurlar. Bu durumda örgütler iletişim faktörünü ele almakta ve iletişimin temelindeki insanı çalışmalarına dahil etmektedir. Günümüzde artık zekâ faktörünün sadece geleneksel zekâdan ibaret olmadığı ve duygusal zekânın insanın çalışma hayatında majör bir faktör olduğu kabul görmüştür. Bu çalışma ise duygusal zekânın örgütsel iletişim üzerindeki etkilerini araştırmak için yapılmıştır. Çalışmanın evrenini Zonguldak ilindeki Kozlu Belediyesi ve Zonguldak Belediyesi bünyesindeki çalışanlar oluşturmaktadır.

Bu çalışmanın tamamlanmasında, her kararında yanımda olan ve beni her zaman destekleyen sevgili ailem ve arkadaşlarıma, bilimsel desteğini esirgemeyen ve öğrencisi olmaktan onur duyduğum değerli tez danışmanım Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
GİRİŞ	1
1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE	3
1.1. Örgütsel İletişim	3
1.1.1. Örgütsel İletişimin Amacı ve Önemi	3
1.1.2. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler.....	8
1.1.3. Örgütsel İletişim Türleri ve Araçları.....	10
1.1.3.1. Sözlü İletişim	11
1.1.3.2. Sözsüz İletişim.....	11
1.1.3.3. Yazılı İletişim	12
1.1.4. Örgütsel İletişimin Şekilleri	12
1.1.4.1. Kişisel/İçsel İletişim	13
1.1.4.2. Kişisel Arası İletişim	13
1.1.4.3. Grup İletişimi.....	13
1.1.5. Örgütsel İletişimin İşleyişi	13
1.1.5.1. Biçimsel İletişim.....	14
1.1.5.1.1. Dikey İletişim	14
1.1.5.1.2. Yatay İletişim.....	15
1.1.5.1.3. Çapraz İletişim	15
1.1.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim	16
1.1.5.2.1. Fısıltı Gazetesi	16
1.1.6. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri	18
1.1.6.1. Daire Tipi İletişim Modeli.....	19
1.1.6.2. “Y” Tipi İletişim Modeli	19
1.1.6.3. Zincir Tipi/Hiyerarşik İletişim Modeli	19
1.1.6.4. Merkezi/Tekerlek İletişim Modeli.....	19
1.1.6.5. Serbest/Çok Yönlü İletişim Modeli	20
1.2. Duygusal Zekâ	20
1.2.1. Duygusal Zekâ ve Bilişsel Zekâ Kavramlarının İlişkisi	20
1.2.2. Duygusal Zekâ Kavramı ve Gelişimi.....	22
1.2.3. Duygusal Zekâ Modelleri.....	25
1.2.3.1. Peter Salovey ve Jhon D. Mayer Duygusal Zekâ Modeli	25

1.2.3.2. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli	26
1.2.3.3. Reuven Bar-On Duygusal Zekâ Modeli	27
1.2.3.4. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Duygusal Zekâ Modeli	28
1.3. Örgütsel İletişim ve Duygusal Zekâ İlişkisi	28
1.3.1. Örgütsel İletişim ve Duygusal Zekâ İlişkisi ile İlgili Yapılmış Çalışmalar	30
2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	32
2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	32
2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	32
2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	35
2.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Örneklemi	35
2.5. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri	36
3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	37
3.1. Araştırmanın Demografik Yapısı.....	37
3.2. Araştırma Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri, Normallik ve Güvenirlilik Analizleri	38
3.3. Demografik Değişkenlerin Ölçeklere Göre Farklılık Analizleri	40
3.4. Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri.....	44
3.5. Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi	45
3.6. Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Analizi	46
3.7. Korelasyon Analizi	47
3.8. Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	49
SONUÇ.....	54
KAYNAKÇA	57
EKLER.....	64
Ek 1: Demografik Veri Formu.....	64
Ek 2: Örgütsel İletişim Ölçeği	65
Ek 3: Örgütsel İletişim Ölçeği Devamı	66
Ek 4: Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği	67
Ek 5: Araştırma Gönüllü Katılım Formu	68
Ek 6: Etik Kurul Kararı.....	69
ÖZ GEÇMİŞ.....	70

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli.....	27
Tablo 1.2: Örgütsel İletişim ve Duygusal Zekâ İlişkisi ile İlgili Yapılmış Yerli Çalışmalar.....	30
Tablo 1.3: Örgütsel İletişim ve Duygusal Zekâ İlişkisi ile İlgili Yapılmış Yerli Çalışmalar (Devamı).....	31
Tablo 1.3: Örgütsel İletişim ve Duygusal Zekâ İlişkisi ile İlgili Yapılmış Yabancı Çalışmalar.....	31
Tablo 3.1: Demografik Yapının Frekans Analizi.....	38
Tablo 3.2: Araştırma Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri.....	39
Tablo 3.3: Araştırma Ölçeklerinin Normallik ve Güvenirlik Analizleri.....	39
Tablo 3.4: Belediye Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri.....	40
Tablo 3.5: Belediye Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri.....	41
Tablo 3.6: Belediye Çalışanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri.....	41
Tablo 3.7: Belediye Çalışanlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri.....	41
Tablo 3.8: Belediye Çalışanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri.....	42
Tablo 3.9: Belediye Çalışanlarının İş Hayatlarındaki Toplam Deneyim Süresi Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri.....	42
Tablo 3.10: Belediye Çalışanlarının Mevcut Kurumdaki Toplam Deneyim Süresi Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri.....	43
Tablo 3.11: Belediye Çalışanlarının Statü Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri.....	44
Tablo 3.12: Belediye Çalışanlarının Maaşlarından Memnuniyeti Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri.....	44
Tablo 3.13: Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri.....	45
Tablo 3.14: Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Normallik ve Güvenirlik Analizleri.....	45
Tablo 3.15: Duygusal Zekâ Ölçeği KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi.....	46
Tablo 3.16: Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutları ve Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi.....	47
Tablo 3.17: Örgütsel İletişim ve Duygusal Zekâ Ölçeğinin Korelasyon Analizi...	48
Tablo 3.18: Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Örgütsel İletişim Ölçeği ile Korelasyon Analizi.....	48
Tablo 3.19: Ana Hipotezlerin Değerlendirilmesi.....	49
Tablo 3.20: Demografik Değişken Hipotezlerinin Değerlendirilmesi.....	50

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Duygusal Zekâ Modelleri	25
Şekil 2.1: Duygusal Zekâ ve Örgütsel İletişim İlişkisi	32
Şekil 2.2: Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Örgütsel İletişim ile İlişkisi.....	33



KISALTMALAR LİSTESİ

SPSS	: Statistical Package for Social Sciences
AFA	: Açıklayıcı Faktör Analizi
KMO	: Kaiser-Mayer-Olkin
BZ	: Bilişsel Zekâ
DZ	: Duygusal Zekâ
IQ	: Intelligence Quotient (Zekâ Katsayısı)
MEIS	: The Multifactor Emotional Intelligence Scale
MSCEIT	: Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test
ANOVA	: Analysis of Variance/Tek Yönlü Varyans Analizi



GİRİŞ

İletişim kavramı, iletişim olgusu ve süreci, 20.yy'da ve özellikle teknolojiyle beraber kitle iletişim araçlarının gelişmeye başlamasıyla önem kazanmıştır (Aziz & Dicle, 2024, s. 15). 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, s. 13). 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). Örgütlerdeki en küçük birimlere kadar yürütülecek faaliyetlerle ilgili kararların alınması, iletilmesi ve düzenlenmesi iletişimle mümkün olabilir (Tutar vd., 2014, s. 21). Örgütler artan rekabet ortamında gelişmelere gitmiş ve iletişim konusu daha fazla irdelenmiştir.

İşletmeler, ürün ve hizmet sunumlarının dışında özellikle yönetim, etkileşim konularında, örgütsel iletişim kalitesine odaklı olarak hareket etmektedirler (Kırıkyapan Yılmaz, 2020). Örgütlerler çevreleriyle sürekli etkileşim ve bağımlılık sebebiyle dışarıdan meydana gelen değişiklikler, örgütleri etkilemektedir (Ertürk, 2007). Örgütle çevre arasındaki karşılıklı etkileşim nedeniyle dışarıda meydana gelen değişiklikler, örgütleri etkilemektedir. Belediyeler politik ve idari konumlarından ve hizmet amacı güden kuruluşlar olmasından kaynaklı olarak örgütsel iletişim konusu bu kurumlar için oldukça önemlidir. Amaçları ne olursa olsun, toplumsal yapının bir parçası olan işletmeler yaşamlarını içte ve dışta kurulan bir ilişkiler düzeni (sistemi) içinde sürdürürler. (Sabuncuoğlu & Tüz Vergiliel, 2005, s. 116). 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).

İşgücünün küreselleşmesi ve teknolojiadaki hızlı gelişmeler örgütsel iletişimin pek çok disiplinle incelenmesine zemin hazırlamış ve refah düzeyi daha yüksek olan ülkelerde duygusal zekâyı daha ön plana çıkartmaktadır (Goleman, 2022, s. 17; Görkem, 2013). Örgütsel iletişim üstünde oldukça fazla etkiye sahip olan duygusal zekâ kavramının irdelenmesiyle araştırmalar daha da çeşitlenmiş ve geliştirilmiştir. Yapılan çalışmalar; sosyal duyarlılık, kişilerarası uyum ve duygusal

denge gibi bireysel kişilik özelliklerinin örgütleri çalışan etkileşimlerini etkilediğini göstermektedir (Baltaş, 2022).

Zekâ, bireysel temele dayanan işler yapan kişiler tarafından önemliken, duygusal zekâ ekip çalışması gerektiren alanlarda özellikle örgütlerde olmazsa olmaz bir özelliktir (Hacıoğlu, 2007). Araştırmalar bilişsel zekânın kişinin iş hayatında ve özel yaşamda başarıyı tek başına belirlemediğini ortaya koymuştur (Baltaş, 2022, s. 7). Duygusal zekâ, 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 çalışanlarının duygusal zekânın; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol ve başkalarının duygularını kontrol alanlarında örgütsel iletişime olan etkilerini incelemektedir.

Bu araştırmanın amacı doğrultusunda çalışma üç kısımdan oluşturulmuştur. Çalışmanın ilk kısmında örgütsel iletişim, duygusal zekâ kavramlarını açıklamak üzere tanımlamalar yapılmıştır. İkinci kısımda araştırmanın yöntemi başlığı altında araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın, modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, araştırmanın veri toplama araçları ve yöntemine yer verilmiştir. Üçüncü kısımda araştırmanın bulguları sunulmuştur. Son olarak sonuç bölümünde ise araştırmanın bulguları değerlendirilmiş ve önerilerde bulunulmuştur.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Örgütsel İletişim

1.1.1. Örgütsel İletişimin Amacı ve Önemi

İletişim, insanın varlık sürdürme biçiminin bir ürünü ve bu biçimdeki gelişmelere uğrayan insana özgü bir olgudur. (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s. 5) İletişim bilinçli bir süreçtir ve insanın özellikle sosyal yaşamının temelini oluşturur. İletişim, söylem ve fikirlerin hem aktarılmasını hem de anlaşılmasını ifade etmektedir (Robbins & Timothy, 2021). Günümüzde artık birçok farklı ve birbirlerini tamamlayan anlamları beraberinde içermektedir (Ertekin vd., 2018). En basit tanımıyla iletişim, kişiler arasında bilginin paylaşılması ve paylaşılan bilginin anlaşılması şeklinde ifade edilmektedir. Kişi başka bir kişiye kendi öğrenmiş olduğu bilgileri aktarır hissettirir, karşı taraftaki kişi de paylaşılan bilgiyi bilir, anlamaya çalışır ve daha sonra paylaşımında bulunur (Türkkan, 2006).

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). İletişim süreçlerinin örgütsel yaşam içinde ve örgütsel konuları temel alarak tasarlanması ve hayata geçirilmesi iletişimin örgüt boyutunu ortaya çıkarmaktadır (Uludağ Çulhaoğlu, 2022). 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 en yalın tanımlarından biri; "tüm iletişim fonksiyonlarının sistematik bir biçimde kombine edilerek uygulanması" tanımıdır (Görkem, 2013).

İletişim bireysel yaşamın vazgeçilmezi olduğu kadar, örgütsel ve toplumsal yaşamın da vazgeçilmez bir unsurudur (Halis, 2000). Örgütsel iletişim, iki veya daha fazla kişinin davranışlarını etkileyen ve değiştiren bir süreçtir (Kelly, 2000). 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, 2006). Örgüt, bireylerin amaçlarına ulaşmak için karşılıklı davranışlarda bulundukları yapısal bir süreçtir (Tutar, 2021, s. 19).

Bir organizasyonda çalışmakta olan iş görenler arasında gerçekleşmesi gereken en uygun iletişimin oluşumunu sağlayan kavram örgütsel iletişimdir. Örgütlerin işlevleri doğrultusunda dinamik bir yapıyı oluşturmaları ve sürdürmenin önemli araçlarından biri iletişimdir (Tutar, 2021, s. 20). Örgütsel iletişimle, bir örgütün hem çalışanlarının hem örgüt bazında amaç ve hedeflere ulaşılması, örgütün bir düzen içinde işleyişi, örgütü oluşturan birimler arasındaki uyum, bilgi akışı, çalışanların motivasyonu, değerlendirme, karar alma, denetim vb. etkinlikler sağlanmaktadır.

Örgütler ortak amaçları gerçekleştirmek için oluşturulmuş iş birliği sistemleridir. Örgütsel iletişim, bir örgüt veya kurumun içinde bilgi, düşünce, duygu ve mesajların aktarılması sürecidir. Bu iletişim, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek, üyeleri arasında koordinasyon sağlamak ve etkin bir iş birliği oluşturmak için kritik bir role sahiptir. Örgütsel iletişimin amaçlarını özetleyecek olursak (Tutar, 2021; Tutar vd., 2014);

- Örgütün amaçları, hedefleri ve politikalarını çalışanlara iletmek, örgütün çalışma düzeni, hiyerarşik yapısı, amaç ve hedefleri, ücretlendirme sistemleri, kıdem yükselme olanakları, sosyal ve yan haklar gibi daha birçok konuya ilişkin bilgi vermek ve bu adımların her birinde çalışanların katılımını sağlamak,

- Örgütsel faaliyetlere ilişkin çalışanlara bilgi vererek olası hataların önüne geçmek ve bu yolla örgütsel sahiplenme duygusunu pekiştirmek,

- Örgütlerin inovasyonu ve dinamik tutumları için tanıtım ve bilgilendirme yaparak çalışanların deneyim, sezgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmek,

- Örgütsel etkinlikler, önemli olaylar ve kararlar konusunda çalışanları aydınlatmak,

- Bilgilendirme yoluyla da örgütsel kararlara katılım düzeyini arttırmak,

- Yöneticiler ve çalışanlar arasında iki yönlü- karşılıklı iletişimi özendirmek,

- Çalışanların örgütü dış çevrede tanıtım ve temsil yeteneklerini geliştirmek,
 - İlerleme olanakları, çalışanlarla ilgili gelişmeler, geleceğe ilişkin beklentiler vb. konularda bilgilendirmek,
- şeklinde maddelendirilebilir.

Günümüzde örgütler gelişerek ve büyüyerek daha karmaşık bir hal almaktadır (Karaçor & Şahin, 2004). Örgütsel iletişimin önemi, örgütlerin gelişimleri, uzmanlaşmanın artmasına, yerinden yönetim ilkesinin uygulanmasına, teknolojik gelişmelere, örgütlerin toplumsal sorunlara eğilimleriyle doğrusal ve sürekli olarak 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, s. 37).

Günümüzde teknolojinin ve yeni geliştirilen yönetsel sistemlerin itici gücüyle giderek gelişen ve dev boyutlar kazanan işletmeler içinde bireyin adeta kaybolduğu gözlemlenmektedir. Uzmanlaşma, monotonluk vb. (Sabuncuoğlu & Tüz Vergiliel, 2005). Örgütsel iletişimin örgütlerin verimlilik ve etkinliklerinde temel taşı olarak görülmesi konusu artık netlik kazanmıştır. Bir organizasyon, hedeflerine ulaştığı ölçüde etkilidir (Tella vd., 2007). Örgütsel iletişimin gittikçe artan öneminin nedenlerini sıralayacak olursak;

- Örgütlerin gittikçe büyümeleri ve yönetimin gittikçe daha karmaşık bir görünüm kazanması: Örgütler büyüdükçe yönetici ve birkaç çalışanın yerini yüzlerce çalışan almakta, örgütün çalışma birimleri ve hiyerarşi kademeleri çoğalmaktadır (Aziz & Dicle, 2024, s. 38). Bu durum çalışan sayısının fazla olduğu örgütlerde yüz yüze iletişim olanaklarını da oldukça sınırlandırmaktadır. Örgüt büyüdükçe örgütte yüksek verimlilik ve etkinlik sağlamak bakımından örgütsel iletişimin önemi hem teknolojinin gelişmesi hem de iletişimin başarısı ve kalitesi açısından giderek artmaktadır.

- Örgütlerde aşırı uzmanlaşmaya gidilmesi: Sanayi devrimleri, teknolojik gelişmeler ve ekonominin kitle üretimi düzeyine ulaşması, örgütlerde aşırı uzmanlaşmaya yol açmıştır. Aşırı uzmanlaşmanın örgütsel iletişim açısından

sakıncası ise, uzmanlaşmış olan meslek grubundaki bireylerin kendi alanlarına özgü bir dil ve terimlerinin varlığından dolayı diğer birimlerde ve meslek gruplarında çalışan bireylerin bilgi ve düşüncelerine yabancı kalmasıdır. Bu ayrışmalar ise örgütte eşgüdüm (örgütün çeşitli bölüm ve birimleri arasında birlik ve uyum) sorununu ortaya çıkartmaktadır. Bu sorunun önüne geçilmesi sadece etkili ve sağlam kurulmuş bir örgütsel iletişim ile mümkün olmaktadır.

- Yerinden yönetim (adem-i merkeziyetçilik) ilkesinin uygulanması: Örgütler geliştikçe ve büyüme gösterdikçe hem çalışan kişi sayısı hem de birimlerin faaliyet alanı bakımından tek merkezden yönetilemez hale gelmektedir. Bu durum yerinden yönetim ilkesini gündeme getirerek, örgütün ülke çapında veya global düzeyde konumlandırılmış çeşitli birimlerinin yarı bağımsız hale gelmelerine neden olmaktadır. Yarı bağımsızlık ise örgütün merkezi ile birimleri arasında çeşitli ve birçok iletişim sorunları ortaya çıkartmaktadır.

- Teknolojik gelişmeler: Örgütlerin var olmaya çalıştıkları yerde teknolojik çevre hızla değişmektedir. Örgütlerin bu var olma durumunu sürdürülebilir kılması ve gelişebilmeleri için dinamik olması ve geniş ölçüde değişebilir olması gerekmektedir.

İletişim örgütsel açıdan ele alındığında, örgüt sisteminin kurulması, örgüt içindeki işlerin yürümesi için, bireysel ve örgütsel amaçlara ulaşılması adına örgüt içinde ve dışında fikir ve bilgi paylaşımı ve koordinasyonu şeklinde tanımlanabilmektedir (Karadal & Hekimoğlu, 2020; Karçaçor & Şahin, 2004).

- Bilgi Akışı Sağlama

Bilgi, örgütlerdeki iletişimin temelidir. İletişim ise örgütün hedeflerine ulaşmak için gerekli bilgilerin paylaşımını mümkün kılar. Bu bilgi paylaşımı doğru zamanda ve doğru kararların alınmasını, örgütte çalışan bireylerin birbirleriyle etkileşim içinde olmasını ve emir-komuta zincirinin eksiksiz işlemesini sağlamaktadır. Daha hızlı ve etkili çözümler için bilgi paylaşımını kolaylaştırır. Buna göre, iletişimin net, eksiksiz, güvenilir ve doğru zamanlı olması ön koşuldur (Uludağ Çulhaoğlu, 2022).

- Koordinasyonu Artırma/Çatışmaları Azaltma

Örgüt yönetimi tarafından iş görenlerin örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi sağlanmaktadır. İletişim hem örgüt içi çalışanlar arası uyum hem de örgüt dışı bilgi giriş çıkışına yönelik etkinliklerdeki başarı (Karaçor & Şahin, 2004) ve doğru kararların alınabilmesi, eşgüdümün sağlanabilmesi ve kontrollerin yapılabilmesine katkı sağlamaktadır. Bireysel ve örgütsel ihtiyaçların giderildiği, çalışanlar arasında koordinasyon ve iş birliğinin olduğu örgütlerin sağlıklı olduğu (Ertürk, 2007) ve buna bağlı olarak eşgüdümün sağlandığı örgütlerde açık ve etkili bir iletişim söz konusudur ve bu durum yanlış anlamaların önüne geçmeyi sağlamaktadır.

•Motivasyon ve Bağlılık/Birleştirme İşlevi

İnsanları teşvik etmenin bir yolu, çalışanları işlerinden daha memnun ve bağlı hale getiren etkili motivasyon kullanmaktır. Yöneticiler, kendileri için çalışan insanları neyin motive ettiğini bilirlerse, iş atamalarını ve ödülleri bu insanları "harekete geçiren" şeye göre (Örneğin terfi, iş kaybı vb.) uyarlayabilirler. Motivasyon ayrıca, çalışanları ihtiyaçlarını karşılayarak veya onlara hitap ederek performans göstermeye teşvik etmek için gereken her şey olarak da düşünülebilir. (Tella vd., 2007). Çalışanlar, örgüt içinde kendilerini değerli hissettiklerinde daha motive olurlar. Kurum ve kuruluşlardaki motivasyon ve iş tatminsizliği durumları iş gücü devir oranını arttırarak mali kayıplara neden olduğunun altı çizilmelidir (Karcıoğlu vd., 2009). Uludağ (2022) çalışmasında çalışanların örgüte olan bağlılığı, örgütsel iletişim faktöründen ve örgütsel güven faktöründen doğrudan etkilendiğini belirlenmiştir. Örgütlerde iletişimin yetersiz, eksik ve sağlıklı olduğu durumlarda ise ast ve üst konumunda fark etmeksizin çalışan bireylerde motivasyon kaybı, örgüte veya kuruma bağlılık, örgüt içi ve örgüt dışı çatışmalarda artma, koordinasyon kaybı ve verimsizlik gözlemlenmektedir.

•İkna Edici/Öğretici İşlevi

Örgütlerde yönetici pozisyonunda bulunan üstler, örgüt verimliliğini arttırmak ve örgütün amaçları doğrultusunda çalışanların gelişimini sağlamak adına eğitim ihtiyaçlarını karşılamaktadır. Örgüt çalışanlarının geleceğe ilişkin beklentileri, ilerleme olanakları, ücret ve ödüllendirme vb. konularda yöneticiler tarafından bilgilendirilmektedir. Aynı zamanda üstler, astlarını görevlendirme ve

bu görevlerin ne olduğu ne şekillerde yapılması gerektiği, bu doğrultu da nasıl davranışlarda bulunulması gerektiği vb. konularda detaylandırarak yönlendirme amacıyla iletişim kurmaktadır (Aydoğdu, 2016). Örgütün hedeflerinin çalışanlara anlatılması ve çalışanların bu yönde yönlendirilmesi örgütsel iletişimin başarısına bağlı olarak ortaya çıkacaktır (Uludağ Çulhaoğlu, 2022).

Özetle, örgütsel iletişim, bir örgütün işlerliğini ve başarısını doğrudan etkileyen önemli bir yönetim ve sosyal süreçtir. Başarılı bir iletişimin ön koşulu ise, iş görenlerin aynı amaç etrafında toplanarak bu amaca hizmet etmesi ile mümkündür.

Örgütsel açıdan iletişim, örgüt içerisinde günlük etkinliklerin sürdürülmesini sağlamak ve örgütsel amaçları gerçekleştirebilmek maksadıyla, gerek örgüt içerisinde bilgi ve düşünce akışı sağlama, gerekse örgütün dış çevresi arasında etkileşimi şeklinde belirtilmektedir.

1.1.2. Örgütsel İletişimi Etkileyen Faktörler

Örgüt içinde ve örgüt dışında iletişim konusunda birtakım sınırlılıklar, kurallar veya engeller belirlenmektedir. İletişim süreci basamaklarındaki bu engeller örgütteki iletişimin daha akıcı, anlaşılabilir ve etkin şekilde kullanılmasına olanak sağlamaktadır. İletişimi etkileyen etmenler, iletişim sürecinde var olan kişilerden veya gruplardan kaynaklanan sorunlar, gönderici ile alıcının kültürel farklılıkları, iletişim yetenekleri, kendilerine tutumları, kişinin değerleri ve inançları (Elmas & Karabulut, 2018), iletişimin gerçekleştiği bilgileri ve birbirlerine karşı olan tutumları ile alıcının statü özellikleri, psikolojik ve bireysel etmenler arasında sayılabilir. Teknik etmenler ise iletişim araçları, iletişim kanalları ve mesaja yönelik sorunlar olabileceği gibi iletişim sürecinde mesajın iletileceği zamanlama, mesaja aşırı bilgi yükleme, gürültüler, dilden kaynaklanan güçlükler, teknik etmenler arasında sayılabilir (Bolat, 1996). Fiziksel ve teknik etmenler, psikolojik ve bireysel etmenler ve örgütsel etmenler olarak üç gruba ayırdığımız bu iletişim engellerine neden olan etmenlerinin tamamında dilin etmeni de etkili olmaktadır.

Dil Etmeni: Bu süreçte ortak anlamlarda buluşmayı engelleyen ve insanların birbirlerini yetersiz, eksik ya da yanlış anlamalarına neden olabilmektedir (Çakır,

2020). Birey kendisine ulaşan mesajın ne anlama geldiğinden emin değilse, burada etkin bir iletişimin varlığından söz etmek mümkün değildir (Karaçor & Şahin, 2004) bu nedenle dil etmeni oldukça büyük bir öneme sahiptir. Aynı şekilde iletişim içindeki kişilerin aynı dili kullanmıyor oluşu da dille ilgili engellere örnek verilebilir (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016).

Fiziksel ve Teknik Etmenler: Mesajın göndericiden alıcıya ulaşma sürecinin her basamağında etkisi olan gürültü faktörü vardır. Gürültü ise mesajın anlaşılabilirliğini bozabilen algısal problemler, radyo ve televizyonlardaki parazitler vb. gibi iletişimdeki teknik aksaklıklar olarak nitelendirilmektedir. İletişim sorunlarının bir diğer nedeni de ortam, kanal ve araçların birbirlerine uygun olarak seçilmemesinden kaynaklanmaktadır. Görüşün kısıtlı olduğu ortamda slayt üzerinden anlatım yapmak bu gibi engellere örnek verilebilir.

Psikolojik ve Bireysel Etmenler: Doğru yerde doğru kelimelerin seçilememesi, ilgi ve yetkinlik alanlarından bağımsız terimler kullanılması mesajın yanlış ya da eksik anlaşılmasına neden olmaktadır. İletişim sürecindeki kişilerin kültürlerinden kaynaklı olarak aynı kelime, jest ve mimiklere ve kullandıkları beden dillerinin aynı anlamları taşımamasından dolayı ortaya çıkan anlam karmaşası veya anlaşmazlık durumlarıdır. Mesajın yeterince açık ve net olmaması eksik veya yanlış anlamlar ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İletişim sürecindeki kişilerin birbirlerine olan güvenleri iletişimi doğrudan etkilemektedir. Örneğin kişinin karşısındaki kişiye güvenmemesi nedeniyle alıcıdan gelen mesajı farklı anlamlarda algılaması, gönderilen mesajın bilerek ve isteyerek eksik aktarılması vb. gibi durumlar yaşanabilmektedir. Örgütlerde güç ve statü konumunu kötü niyetle kullanan kişi bilgiyi kendine saklı tutarak örgüt içindeki işlerin ve iletişimin aksamaması durumlarına neden olabilmektedir (Karaçor & Şahin, 2004).

Örgütsel engeller: Özellikle hiyerarşik yapının daha katı olduğu ve ast üst ilişkisinin keskin şekilde ayrıldı örgütlerde astların çekinme, yanlış anlaşılma endişesi, birimler arası rekabet nedeniyle oluşan sorunlardır. Benzer şekilde üstlerin de astlarla yeterli iletişimi kurmaması, örgüt politikalarına veya kararlarına dahil etmeyişi gibi durumlar ast üst ilişkisinde sorunlar doğurabilmektedir. Bolat (1996)'ın çalışmasında örgütlerin hiyerarşik kademelerindeki bireylerin net ve açık bir iletişim kurmamasından kaynaklı karşılıklı yanlış anlaşılmanın ortaya

çıkıldığından bahsetmiştir. Bu gibi durumlar örgütte yetersiz ve sağlıklı bir iletişimin varlığını ortaya koymaktadır. Bilgi aktarımında seçici olunması örgüt içindeki bilgi yükünü hafifletecek bir etki yaratmaktadır. Aksi takdirde örgütte bilgi yığılması, bilgi karmaşası ve bunlara bağlı olarak da bilgi yükü ve zaman kaybı ortaya çıkmaktadır (Çakır, 2020).

Örgütler iletişim engellerinin nelerden kaynaklanabileceğini araştırıp sorunu tespit ettikten sonra destekleyici bir iletişim ortamının yaratılması, empati, dinlemeyi öğrenme, sorunlara uygun eğitim vb. uygun ve etkili çözüm yollarının oluşturulması önemlidir.

1.1.3. Örgütsel İletişim Türleri ve Araçları

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 iletişim sürecinde, örgütte ast ve üst konumundaki çalışanlar arasında bilgi, veri, algı, 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 sembol veya işaretlerle kodlayarak bir mesaja dönüştürür sonrasında üçüncü olarak bir kanal aracılığı ile mesaj alıcıya taşınır. Bu kanallar ses ve beden gibi fiziksel olabileceği gibi sinyal, gazete vb. örnek olarak verilebilir. Dördüncü olarak alıcı mesajı kendi özünde çözümler ve algılar, son ve beşinci olarak aldığı mesajla ilgili geribildirim göndericiye gönderir (Erkuş & Günlü, 2009). Soysal vd. (2017) yaptığı çalışmada iletişim sürecinde geri bildirimin örgütsel iletişim üzerindeki pozitif etkilerinin olduğunu ve geri bildirimin olumsuz ve eleştirel yorumları da barındırıyor olmasına rağmen iletişimdeki önemini vurgulamıştır.

İletişim, kullanılan sembollere ortak anlamlar yüklenmesidir. İletişim insanların davranışlarında değişiklik yaratmak amacıyla his, fikir, görüş idare ve davranışlarını konuşarak, yazarak, beden dili kullanarak aktarmasıdır (Demirtaş,

2010). İletişimin araçları olan dil, söz, anlam ve bu anlamların aktarılmasını sağlayan çeşitli teknolojik araçlar, toplumun materyal ilişkilerini sürdürmek ve desteklemek için kullanılır (Ertekin vd., 2018). Örgütsel iletişim süreci kurum çalışanları arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin aktarılmasına hizmet eden ve bu kişilerin belirli bir yapı içerisinde uyumlanmasını sağlayan bir olgudur (Şimşek vd., 2014, s. 131).

İletişimle bilgi, düşünce, duygular ve görüşleri içeren kavramlar kaynaktan hedefe aktarılır ve bu aktarma işlemi sözlü, sözsüz ve yazılı iletişim tarzında olabilir. Aktarmayla birlikte tepkilerini belirtir, bilgiler alır ya da verir, duygusal ve düşünsel etkileme ve etkilenme durumunda davranışlarını açıklar (Tutar vd., 2014, s. 61)

1.1.3.1. Sözlü İletişim

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). Sözlü iletişimde alıcı mesajı sadece duymasının ötesinde duygu ve düşüncelerin vücut diliyle desteklenerek mesajın daha algılanabilir olması sağlanır (Aydoğdu, 2016).

Sözlü iletişim süreci daha hızlı bir akış seyreder ve geribildirim o an gerçekleşebilmektedir. Buna karşılık sözlü iletişimde kullanılan araçlardan kaynaklı olarak olayın varlığı, gidişatı gibi durumların belgelenememesi, uzun ve canlı görüşmelerden dolayı var olan işlerde aksaklıklar ve çeşitli basamaklardan geçtikçe mesajın amacını ve bütünlüğünü yitirmesi gibi sakıncaları bulunmaktadır. (Sabuncuoğlu & Tüz Vergiliel, 2005, s. 142).

1.1.3.2. Sözsüz İletişim

Sözsüz iletişim (Sözel olmayan iletişim), söz ve sözcük gerektirmeden, jest ve mimik, duruş, beden dili, göz koordinasyonu gibi 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; Aydoğdu, 2016). İletişimin daha etkili olabilmesi için sözlü iletişim ve sözsüz iletişimin

birbiriyle uyumlu bir şekilde kullanılması önemlidir (Ulukan, 2024). Kişinin sözlü iletişimi sırasında kullandığı sözsüz iletişim öğeleri mesajın alıcı tarafından daha doğru bir şekilde anlaşılabilmesini mümkün kılmaktadır.

1.1.3.3. Yazılı İletişim

Yazılı iletişim, insanların zaman ve mekan anlamında iletişim kısıtlamalarından etkilendiği sözlü iletişime kıyasla daha etkili ve güvenilir olan iletişim biçimi olmasından dolayı örgütlerde çok yaygın olarak kullanılmaktadır (Dönmez, 2023). Yazılı iletişim mektuplar, faksler, e-posta, örgüt dergileri, raporlar, sözleşmeler, vb. yazılı her kelime veya sembollerin kullanıldığı ve kullanım kolaylığı açısından avantajlı bir iletişimdir. Bu avantajının yanı sıra mesajın alıcı tarafından doğru algılanabilmesi ve yorumlanabilmesi, geri bildirim zamanının o an alınamaması veya geç alınması, örgütlerde hiyerarşik yapı basamaklarının izlenmesi nedeniyle zaman kayıplarının yaşanması nedenleriyle de birtakım sorunlar ortaya çıkabilmektedir.

Kişinin aklından geçen duygu ve düşünceleri insanın vücut hareketleriyle anlaşılabilir. Düşüncelerin, duyguların, bilgilerin çeşitli yollar ile diğer bireylere iletilmesinin sağlanması için iletişim kullanılır (Karadal & Hekimoğlu, 2020).

1.1.4. Örgütsel İletişimin Şekilleri

İletişim, kaynak ile hedef arasında anlamlı sayılabilecek mesajların alışverişi olarak tanımlanırken, söylem ve fikirlerin aktarılmasını ve anlaşılmasını ifade etmektedir (Robbins & Judge, 2021). Günümüzün en değerli hazinesi olan bilginin işlenmesinde ve iletilmesinde araç olan örgütsel iletişim, iş yaşamında, özellikle birey düzeyinden örgüt düzeyine kadar her seviyedeki ilişkilerde belirleyici olması bu alanın irdelenmesinin önemini arttırmaktadır.

İletişim, örgütte kişiler ve birimler arasında gerekli ilişkilerin kurulmasına ve bir bütün olarak faaliyet göstermesine olanak sağladığı gibi örgüt yapısının niteliklerini en güzel şekilde kendi iç yapısında yansıtan öğedir (Aziz & Dicle, 2024, s. 3). Örgütsel iletişim, bir örgütte, kurumda veya kuruluşta kişinin hem kendisiyle hem de gruplar arasında oluşacak iletişimi sağlayan öğedir (Soysal vd., 2017). Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan

iletişim dzenini, bireyler, gruplar ve örgütler arası ilişkiler kurmayı amaçlayan bir olgudur. (Sabuncuoğlu & Tüz Vergiliel, 2005)

1.1.4.1. Kişisel/İçsel İletişim

Kişinin kendi iç dünyasını ilgilendiren psikolojik bir olaydır. Kişisel/İçsel iletişim, bilinçaltı varlığı gerçek varlık ve düşünce yapısı arasında mesajların sürekli akışı olarak tanımlanabilmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s. 50). Basitçe anlatmak gerekirse kişinin düşünme eylemidir.

1.1.4.2. Kişisel Arası İletişim

Kişilerarası iletişim en yaygın türlerden biridir. En az iki kişi arasında var olan ve bir amacı gerçekleştirmek üzere karşılıklı mesaj alışverişidir.

1.1.4.3. Grup İletişimi

Grup iletişimi ise az sayıdan oluşan gruplarda, takımlarda yapılan iletişim türüdür. Kişilerarası iletişimle benzerlik göstermekle beraber sayı anlamında farklılaşmaktadır. Çoğu kez yüz yüze yapılan iletişimde, kişilerin anlatmak istedikleri ile yüz ifadeleri, ses tonları ve hareket birbirleriyle tamamlanır. (Sabuncuoğlu & Tüz Vergiliel, 2005, s. 160). Genellikle bir kişi grupla iletişim kurar, daha açık bir deyişle mesajı veren bir kişidir ancak mesajı alıcı birden fazla kişidir.

1.1.5. Örgütsel İletişimin İşleyişi

Örgütsel iletişim, örgütün ve örgüt çalışanlarının amaçları doğrultusunda gerek örgüt içinde çalışanlar arasında gerekse örgütün çevreyle olan ilişkilerinde sürekli bilgi alışverişine olanak sağlayan yönetsel bir süreçtir (Tutar, 2021, s. 131). Örgüt, iş bölümü yaparak, bir otorite hiyerarşisi içinde ortak bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş insanlar bütünüdür (Ertürk, 2007). Örgütsel iletişim örgütteki ast ve üst konumundaki iş görenler arasında bilgi, veri, algı ve düşüncelerin iletilmesi işlevidir (şimşek vd., 2014, s. 131).

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, s. 128). Daha yalın anlatımıyla hiyerarşik sistem bazından ziyade her kademedeki çalışanın birbirleriyle iletişimde bulunmasıyla işleyen bir süreçtir. Örgütler genellikle biçimsel (formel) yapılarıdır ancak insan olgusunun varlığı baz alındığında biçimsel olmayan (informel) yapıların ortaya çıkmasını engellemek mümkün değildir. Biçimsel olmayan iletişim ise resmiyetin ve hiyerarşinin yok sayıldığı daha sosyal niteliklere dayanan bir iletişimdir.

1.1.5.1. Biçimsel İletişim

Örgütlerde biçimsel iletişim kanalları kurum ve kuruluşlar tarafından örgüt etkinliğini arttırmak ve örgütün hedef ve amaçlarına erişmek için sistemli bir şekilde oluşturulmaktadır (Karadal & Hekimoğlu, 2020). Organizasyonun belirlediği kurallarla, hiyerarşiye uygun ve örgüt üyelerinin kişiliklerinden soyutlanmış olarak gerçekleşir. Biçimsel iletişim sistemi, organizasyonun hem içindeki işleyiş için hem de organizasyon ile çevresi arasındaki bilgi akışını sağlayan kanalları ifade eder. (Karcıoğlu vd., 2009). Örneğin; Resmi toplantılar, yazılı raporlar.

Biçimsel iletişim, genellikle hiyerarşik yetke çizgisini izleyen ve önceden saptanan resmi kurallar gereğince belirli mesajların ilgililere iletilmesini amaç edinen bir işleyiştir (Aziz & Dicle, 2024, s. 49). Örgütsel iletişim astlar ve üstler arasında yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya olacak şekilde dikey, aynı hiyerarşik seviyedeki çalışanlar arasında yatay, farklı birimlerdeki ve seviyelerdeki çalışanlar arasında çapraz olarak gerçekleşebilmektedir (Elmas & Karabulut, 2018).

1.1.5.1.1. Dikey İletişim

Dikey iletişim örgüt içinde iki şekilde sağlanmaktadır. İlki yukarıdan aşağıya (yöneticiden çalışana) doğru üstlerden astlara gidildikçe genişleyerek ilerler ve yönetimin çalışanlara emir, bilgi ve talimatları ilettiği bir iletişim şeklidir (Şahin

vd., 2015). Örgütte bütünlüğün, yöneltme ve denetimin sağlanması öncelikli olarak yukarıdan aşağıya doğru gelişen otorite ilişkilerinin iyi düzenlenmesini gerekli kılmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s. 32).

İkincisi ise aşağıdan yukarıya (çalışandan yöneticiye) çalışanlardan yönetime bilgi, geri bildirim veya raporların iletildiği bir süreç olarak gerçekleştirilir.

En önemli noktası, aşağıdan yukarıya iletişim yönüyle iş görenlerin katılmalı karar alma veya katılmalı yönetim gerçekleştirilerek öğretilerin daha demokratik sistemler haline getirilmesidir. Benzer şekilde yöneticilerin astlarını tanıma, onların gereksinim ve ihtiyaçlarının ne ölçülerde karşılandığını, dilek, öneri, görüşme ve tartışma yoluyla öğrenebilmektedir. (Sabuncuoğlu & Tüz Vergiliel, 2005, s. 134).

İşletmenin amaçları doğrultusunda alınan kararların etkin bir şekilde uygulanıp uygulanmadığının anlaşılması ve denetlenmesi, yöneticiler tarafından sağlanır. İş görenler yapılan işlerin amaca uygun biçimde gerçekleşip gerçekleşmediğini raporlayarak üst yönetimlere iletir. (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s. 122).

1.1.5.1.2. Yatay İletişim

Yatay iletişim, aynı hiyerarşik düzeydeki bireyler veya birimler arasında gerçekleşir. Örneğin; Ekip üyeleri arasındaki koordinasyon. Yatay iletişim, sorunları üst kademelere taşımadan ve resmi iletişimin prosedürlerinde zaman kaybı yaşanmaksızın yerinde, hızlı ve karşılıklı güvene dayalı olarak yürütülen bir iletişim biçimidir (Şimşek vd., 2014, s. 137).

1.1.5.1.3. Çapraz İletişim

Çapraz (Diyagonal) iletişim, farklı birimlerdeki farklı seviyelerdeki bireyler arasında, hiyerarşiden bağımsız olarak kurulur. Örneğin; Finans departmanından bir çalışanın üretim müdürüyle iletişimi. Karmaşık ve çoğu kez uzun olan dikey kanalların sakıncalarını giderme ve bazı durumlarda zaman kazanma olanağı vermesinden dolayı önem taşımaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s. 37).

Ancak bu kanallar olağan bir duruma dönüşerek bilgi alış-verişi dışında bir yöneticinin başka bir bölümde bulunan iş görenlere emir vermesi şeklini alırsa veya gereksiz yere görüşmeler yapılırsa, örgütsel düzen giderek yerini örgütsel

düzensizliğe bırakacaktır. Bu nedenle işletmelerde zorunlu olmadıkça çapraz kanallardan kaçınılması gerekmektedir. (Tutar, 2021, s. 139).

1.1.5.2. Biçimsel Olmayan İletişim

Çalışanlar arasında daha doğal bir şekilde, resmi olmayan kanallardan gerçekleşir. Dedikodu ve söylentilere dayalı olan biçimsel olmayan iletişim, özellikle formal iletişim (biçimsel iletişim) kanalları çalışanların örgüt içindeki bilgileri yeterli düzeyde edinemedikleri ya da etkili bir kurum içi iletişim sisteminin var olmadığı durumlarda ortaya çıkmaktadır (Eğinli & Bitirim, 2008).

Çalışanlar arasında biçimsel olmayan iletişimin doğal olarak ortaya çıkması hiyerarşik veya iletişim düzeninin fazla katı olması, ast üst farkının keskin çizgilerle ayrılmış olmasından kaynaklı bilgi eksiklik veya yanlışlıkları, güvensiz bir çalışma ortamı varlığı veya çalışanların kurumda fazla boş vakitlerinin varlığı gibi nedenlerden kaynaklanabilir. (Karadal & Hekimoğlu, 2020).

Genel anlamda ele alındığında, bir işletmenin amaçları, projeleri, sorunları ve tüm eylem ve uğraşları bütün iş görenlerce bilinmelidir. Ancak böyle bir açık politika izlendiği zaman söylentilerin, dedikoduların üstesinden gelinir ve verimliliği etkileyebilecek olumsuz durumların önüne geçilmiş olunur. (Sabuncuoğlu & Tüz Vergiliel, 2005).

1.1.5.2.1. Fısıltı Gazetesi

Biçimsel olmayan (sosyal) iletişim türü olarak en çok bilinen dedikodu ve söylentilere dayanan fısıltı gazetesidir. Fısıltı gazetesi hangi tür bilginin olduğuna bakılmaksızın örgütsel yapının doğal bir ürünüdür. Kulaktan kulağa oynamak misali yapılan değişiklikler ve eklemelerle gittikçe doğruluktan uzaklaşarak yayılan mesajlar bütünüdür şeklinde tanımlanabilir. Örneğin günümüzde örgütlerde en yoğun kullanılan e-posta ve kısa mesaj yoluyla kişi zahmetsiz ve hızlı bir şekilde tüm örgütle irtibat kurabilmektedir.

Fısıltı gazetesi, örgütlerde veya gruplarda iletişimin önemli bir parçasıdır. Kurumlarda ve kuruluşlarda yöneticilere örgütün moral ve motivasyonu hakkındaki bilgileri direkt olarak verebilmektedir. Aynı zamanda örgütte çalışanların hangi

konuları daha çok önemseydiğini, istek ve şikayetlerini ve endişe duydukları konular hakkında bilgi verebilmektedir.

Çalışanlar arasındaki ilişkinin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkan gayri resmi iletişim, herhangi bir amaç doğrultusunda gelişmemekte ve her boyuttaki örgütte var olan bir iletişim şeklidir. Bu iletişim türü yöneticiler tarafından kontrol altında tutulmaz ise örgütün var olan düzenini sarsmakla birlikte resmi iletişim kanallarının ilerisine geçebilir ve örgüte dönüşü olmayan zararlar verebilir. (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013).

Gayri resmi olan bu iletişim örgütlerde küçük ya da büyük boyutlarda her kademedен çalışan arasında var olabilir. Kötü kullanımları sonucunda çalışanlarda motivasyon kaybı, örgüte bağlılıkta azalma, işe geç gelme veya artan devamsızlık vb. tepkilerin meydana geldiği ve maruz kalma düzeyine bağlı olarak doğru oranda seviyelerinin arttığı görülmektedir. Bu durumda örgüt işi işlerde aksaklık, örgüt verimliliğinde düşüş gibi durumlar gözlemlenmektedir (Eğinli ve Bitirim, 2008).

Dedikodu ve söylenti her bilgi gibi doğru kullanıldığı durumlarda örgütü bir adım daha öteye taşıyabilme potansiyeli bulunmaktadır. Gayri resmi iletişim araçları doğru şekillerde kullanıldığında çalışanlar arasında deneyim paylaşımı, iş birliği yapılması, yeni fikirlere destek bulunması vb. durumlarında ise çalışan verimliliğini artırır ve bu durum doğrudan örgüt verimliliğinin de artmasıyla sonuçlanmaktadır. Aynı zamanda biçimsel iletişimin yükünü paylaşarak örgüt içindeki çalışanların sosyalleşme, birlik ve beraberlik, örgüt bağlılığı gibi konularda pozitif yönde desteklemektedir (Karcıoğlu vd., 2009). Böylece çalışanlar arasında bütünleşme sağlayarak örgüt bazında verimliliği arttırdığı söylenmektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013).

Genel anlamda ise bu tür iletişim yöneticiler tarafından kontrol altında tutulmaya çalışılmalı, önleyici tedbirler alınarak sınırlılıklar belirlenmeli ve örgütün yararına olacak şekilde yönlendirme çalışmaları yapılmalıdır. Bu çalışmalara örnek olarak çalışanların aynı payda da buluşturulması ve motivasyonunu yükseltilmesi, örgütte açık iletişim politikasının belirlenerek çalışanların soru işaretlerinin giderilmesi vb. verilebilir. Aksi durumlarda örgütte yanlış, kasıtlı, zararlı ve kimi zaman da yıkıcı haberlerin yayılmasına, yetke

ilişkilerinde ve eşgüdümün sağlanmasında çeşitli güçlüklerle, örgüt içi güven sorunlarına yol açabilir. Örgütsel açıdan etkilere bakıldığında ise sosyal iletişim kanallarıyla elde edilen bilgiler yönetim ve birimlere doğru ve kesin bilgilerin ulaşmasında engeller teşkil ederek yanlış kararlar sonucu örgütü kayıplara uğratabilmektedir. (Aziz & Dicle, 2024; Eğinli & Bitirim, 2008).

1.1.6. Örgütsel İletişim Ağ Modelleri

Bir toplumda yaşayan birey ister istemez başkalarıyla az ya da çok sürekli ilişki kurmak zorundadır. Ancak detaylı incelendiğinde bu ilişkilerin gelişi güzel ve belirli bir düzen disiplini varlığından yoksun olduğu görülmektedir. Bir sistem olarak iletişim olgusunun amacı, kopuk, düzensiz ve disiplinsiz görünen ilişkileri belirli bir düzene sokup örgütsel amaçları gerçekleştirebilme yolunda yönlendirerek denge kurmasıdır. (Sabuncuoğlu & Tüz Vergiliel, 2005). Örgütte çalışanların aralarında kurmuş oldukları ilişkilerin şekli hakkında kesin bilgi sağlayan iletişim ağları, örgüt üyeleri arasındaki faaliyetlerin uyumlaştırılmasını, bilgi alışverişinin kolaylaştırılmasını, örgüt ile dış çevresi arasındaki karşılıklı bilgi ve veri paylaşımını sağlamaktadır (Sabuncuoğlu & Gümüş, 2016, s. 115).

Örgütlerde, özellikle hiyerarşik yapıların ve vatandaşla birebir ilişkide olduğu belediye gibi kurumlarda, iletişim kurmanın temel araçlarından biri de örgütsel, toplumsal ve sosyal anlamlarda ağların geliştirilmesidir. Şahin vd. (2015)'nin yaptığı çalışmada karar alma konusunda çalışanlara danışılması gerektiği ancak tüm yetkilerinde çalışanlara verilmesinin doğru olmayacağı üzerinde durulan en önemli konulardan birisi olarak belirlenmiştir. Buradan hareketle iletişimin açık ve dengeli olması gerektiği vurgulanmaktadır. İletişim ağlarının işlevleri:

- Yetke/otorite çizgisini sürdürmek,
- Bireyler arasında etkinliklerin koordinasyonu ve düzenlenmesi
- Veri alışverişini kolaylaştırmak,
- Örgüt ile dış çevre arasında veri alışverişini sağlamak olarak sıralanabilir (Tutar, 2021, s. 144)

İletişim, örgütün çeşitli birim ve ögelerini birbirlerine bağlayan bir ağ ya da bir sinir sistemi olarak somutlaştırılabilir (Aziz & Dicle, 2024, s. 2). İletişim ağ modelleri dairesel model, Y modeli, zincir model, merkezi model, serbest/çok yönlü model olarak çeşitlendirilebilir.

1.1.6.1. Daire Tipi İletişim Modeli

Daire modelinde grup üyelerinin birbirleriyle iletişim kurma imkanı diğer iletişim modellerine göre daha yüksektir. Bu iletişim modelinde merkezi lider kavramı yer almaz aksine eşit statüdeki kişilerin yer aldığı grup üyelerinin birbirleriyle iletişim kurma imkanı oldukça fazladır. Bu nedenle de daha demokratik ve destekleyici bir iletişim modelidir. Ancak mesajın iletişim hızı ve mesajın değişmeden alıcıya ulaşması konularında sorunlar yaşanabilmektedir.

1.1.6.2. “Y” Tipi İletişim Modeli

Bu haberleşme modeli daha çok küçük gruplar için uygun olmasıyla birlikte oldukça sık kullanılmaktadır. Y modelinin tam ortasında bulunan kişi her kademedeki bireyden gelen bilgileri toplar ve dağıtım yapar. Bu nedenle iletişim hızı yüksek ve açık bir sistem olarak işlemektedir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995, s. 52). Merkezi modelden sonra merkezileşme derecesi en yüksek iletişim modelidir (Şimşek vd., 2014, s. 139).

1.1.6.3. Zincir Tipi/Hiyerarşik İletişim Modeli

Örgütte resmi iletişimin zincir halinde, hiyerarşik olarak üst ve ast arasında oluşan iletişim biçimidir. Örgütlerde merkeziliğe en çok yol açan iletişimdir. Bu iletişim modelinde iki tür uygulama vardır.

- Yukarıdan aşağıya iletişim: Otoritenin en yüksek olduğu iletişim ağıdır. İletişim üstten asta doğru gerçekleşir, asttan üste iletişim ya yoktur ya da sınırlıdır.

- Aşağıdan yukarıya veya yukarıdan aşağıda iletişim: Bu modelde iletişim çift yönlüdür. Üstten asta, asttan üste iletişim mevcuttur.

1.1.6.4. Merkezi/Tekerlek İletişim Modeli

Ast ve üst ilişkisinin net bir şekilde sınırlandırıldığı geleneksel organizasyonel yapılarda sıkça kullanılmaktadır. Bu modelde astlar birbirleri ile

iletişim kuramazken astlar haberleşme için direkt olarak ilişkide bulunan merkezdeki lider tarafından yürütülür.

1.1.6.5. Serbest/ok Yönlü İletişim Modeli

Çok yönlü iletişim modelinde ast ve st kademelerinin iletişim sınırları belirlenmemiştir ve her kademedeki birey birbirleriyle iletişim kurabilmektedir. Bu nedenle merkezileşmeden oldukça uzaktır ancak bilgi bir sistem yokluğunda ve birçok kişiiden geçtiği için bilginin iletişim hızı hem düşüktür hem de doğruluğu azalmaktadır.

1.2. Duygusal Zekâ

1.2.1. Duygusal Zekâ ve Bilişsel Zekâ Kavramlarının İlişkisi

Zekâ, geçmiş deneyimlerle toplanan verinin depolandığı geniş bir hafızaya ve geniş bir algı yelpazesi verisine dayanarak öngörüde bulunma ve problem zme yeteneğidir (Güler, 2019, s. 98). Binet (1916) ise zekâyı, bireyin yargılama, kavrama ve akıl yürütme yeteneği diye tanımlamaktadır. Gardner' e (1983) göre zekâ, problem zme veya değerli ürünler yaratma kapasitesidir. İnsanlarda birden çok zekâ türü vardır. Bu tanımlar doğrultusunda zekânın çok boyutlu bir yapı olarak karşımıza çıkmaktadır.

Geçmiş zamanlarda zekâ kavramını sadece bilişsel yeteneklere dayandıran bilim adamları, yapılan araştırmalarından elde ettikleri bulgular sonucunda bireyin çevreyle olan ilişkisinin önemi fark edilmiştir. Piaget (1950) zekâ kavramını, çevreye uyum sağlama ya da çevreyi kendi ihtiyaçlarına göre yeniden şekillendirme becerisi olarak tanımlamaktadır. Bir insanın genel bilişsel yeteneği, tüm alanlardaki yeteneklerinin belirleyici göstergesidir (Güler, 2019, s. 19). Bu durumla birlikte zekâ kavramının tanımına hem bireyin çevreye olan uyumu hem de bireyin çevresindeki kişilerle olan ilişkisi dahil edilmiştir (Dutoğlu ve Tuncel).

Zekâ bireyin yaşantısı boyunca var olduğu her anda ve kendini gösterdiği tüm ortamlarda (mesleki, eğitim, sosyal, vb.) başarıyı yakalayabilmesini sağlayan bilişsel ve zihinsel özelliklerin tümünü temsil etmektedir (Yazıcı, 2019). Uzun süre geleneksel (bilişsel) zekâ testleri akademik yeterlilikte ve iş yaşamı başarisında en güçlü belirteç olarak kabul grmştir. Fakat yapılan araştırmalar sonucunda zekânın, okul ve iş başta olmak üzere bireyin başarılarında yetersiz kaldığı

görülmektedir. Baltaş (2022)'ın aktardığına göre, 1940'larda Harvard Üniversitesi mezunu doksan beş öğrenci, orta yaşlara gelinceye kadar izlenmiştir. Kariyer, maaş, verimlilik ve aile, arkadaşlık gibi değişkenlerle ilgili sonuçlara bakıldığında okul sınavlarında yüksek ve düşük başarı gösteren öğrenciler karşılaştırılmış sonucunda aralarında belirgin bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Sonraki dönemlerde ise zekâ 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 zekâ boyutlarını gündeme getirmiştir (Edizler, 2010). Aynı yaş grubundaki çocuklar üzerinde araştırma yapılmış ve IQ testi sonuçları yüksek olan çocukların okul derslerinde, sosyal ilişkilerinde IQ test sonuçları daha düşük olan çocuklardan daha başarısız olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum bilişsel zekânın sorgulanmasının önünü açmıştır (Baltaş, 2022, s. 6). Düşünsel ve duygusal parçalar birlikte dengeli bir sistem içerisinde çalışmaktadır. Kişinin hem iş yaşamında hem sosyal yaşamındaki başarısı bu sistemin ne derece dengeli olduğuyla doğrudan bağlantılıdır.

Duygusal zekâ zihinsel bir beceridir ve eğitim gerektirir. Sadece duyguların varlığı değil, aynı zamanda duyguları algılamak, anlamak, işlemek ve karşılığını verebilmek gerekir. Kişi günlük hayatında, akademik veya iş yaşantısında BZ varlığında ilerlemektedir ancak ilerlediği yolda yaratıcı düşüncelere meydan veren şey yine duygulardır (Sudak & Zehir, 2013). Buradan hareketle bir çalışanın iş performansında göze çarpması veya diğer çalışanlardan ayrışmasını sağlayan esas unsurun DZ olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Duygusal zekânın kişinin yaşamında önemli bir etken olduğu ve yüksek bilişsel zekâyla birlikte çalıştığında ise kişinin başarısında farklılık yarattığına ilişkin bulgulara paralel olarak (Edizler, 2010) Atmaca ve Tan (2022)' Ali ve vd. araştırmasını aktarmış ve araştırma sonuçlarında, düşük BZ puanına sahip bireylerin yüksek BZ puanına sahip bireylere göre daha düşük mutluluk ve başarı düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. BZ (Bilişsel Zekâ) ve duygusal zekânın (EQ) keskin bir çizgiyle ayrılmadığı tam tersi olarak birbirini tamamlayan kavramlar olduğu açıkça belirtilmiştir.

İnsanlar sosyal, kültürel, bilişsel, duygusal vb. yetenekleriyle gelişime ve değişime sürekli uyum sağlamaktadır. Davranışlarımızı ve içinde bulunduğumuz

durumu analizleyip karşı tepki olarak gösterdiğimiz davranışlar; kurduğumuz aile, arkadaşlık, iş ilişkileri ve bütün bunların niteliklerini belirleyen bilişsel zekâ değildir. Bilişsel zekâ ve duygusal zekânın çok iyi bir şekilde koordinasyonlu çalışması sonucudur (Baltaş, 2022). Buradan hareketle duygular, kişinin değerlendirmelerine bağlı olarak algılanan kişi-çevre dengesindeki değişimlerle birlikte dinamik bir ilişki içerindedir (Güler, 2019, s. 12).

Duygusal zekânın eğitim ile geliştirilebilir olduğunun savunulmasıyla birlikte, bu yaş ve deneyim gerektirmesi nedeniyle oldukça uzun, zorlu ve emek isteyen bir süreçtir (Dutoğlu ve Tuncel). Kurumların bu alana yönelik farkındalıklarının ve geliştirilmesi yönündeki yatırımlarının arttırılması oldukça önemlidir. Duygusal zekâ ve iletişim eğitimleri hassasiyetle yaklaşılması gereken ve en üst yönetimden tüm kurum çalışanlarına kadar etkili biçimde nüfuz etmesi istenen önemli bir katma değerdir. (Edizler, 2010)

1.2.2. Duygusal Zekâ Kavramı ve Gelişimi

Son yıllarda yapılan araştırmalar kişinin genel hayatında bilişsel zekânın (IQ) başarılarında tek başına bir etken olmadığını, duygusal becerilerin de gerekli olduğunu ortaya koymaktadır (Doğan & Şahin, 2007). Zekâ tanımına bakıldığında aslında bu kadar keskin bir şekilde ayırmadığı görülmüştür. Stenberg ve Kaufman (1998) zekâdan, tanımını kime sorduğunuza bağlı olarak sonucu değişir diye bahsederek kişiden kişiye farklı kültür ve dillerde oldukça değişkenlik gösterdiğini belirtmiştir. Baltaş (2022) bununla ilgili olarak yazınında bir çalışmadan bahsetmiştir. Çalışmada sınavlarından başarıyla geçen yüksek bilişsel zekâlı genç diplomatların farklı kültürlerde ise yeterli başarıyı gösteremedikleri raporlanmıştır.

Zekâ kavramıyla eş olarak kullanılan bilişsel yetenek, dayandığı algı ve işlenen bilgi türüne bağlı olarak o duyuş biçiminde karşılaşılan problemleri çözme yeteneğini göstermektedir (Güler, 2019). Daha detaylı tanımlayacak olursak, bireyin doğuştan sahip olduğu diğer bir deyişle kalıtımsal olarak aktarılan, kişinin öğrenme ve deneyimlemelerle çevreden gelen etkenlerle şekillendiği ve geliştiği bir bileşimdir (Şahinkaya, 2006).

Gardner (1983) geliştirdiği Çoklu Zekâ Kuramı kapsamında zekâyı yalnızca matematiksel ya da sözel yeteneklerle sınırlandırmanın yetersiz olduğunu

savunmuştur (Sudak & Zehir, 2013). Gerek özel hayatta gerekse iş hayatında başarılı olmanın yolları üzerine yapılan son araştırmalar, günümüz yaşam ve iş koşullarında insan zekâsının gerçek ölçütünün BZ olarak kabul görmesine karşın, BZ bazında aynı düzeydeki çalışanların arasında başarılı olmak için kişilerin duygusal zekâyâ sahip olmasının da bir gereklilik haline geldiğini göstermiştir (Baltaş, 2022, s. 7; Sabuncuoğlu & Tüz Vergiliel, 2005, s. 233).

Düzenlenen bir sempozyumda katılımcılara zekâ hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Gelen cevaplara bakıldığında öğrenme ve uyarlanabilir yetenekler başka bir deyişle üstbilgi veya kendini anlama ve kontrol etme yeteneği vurgulanmıştır (Stenberg & Kaufman, 1998). Zekânın sosyal, iletişim ve yetenek boyutunu temsil eden duygusal zekâ, bireyin var olan veya geliştirilebilir olan potansiyelini gün yüzüne çıkarma da büyük bir etken olarak görülmektedir. (Edizler, 2010). Duyguların hayat başarısı üzerindeki etkisine ilişkin yapılan araştırmaların sonucunda duygusal yeteneğin kabul gördüğü, örgütler açısından oldukça irdelendiği görülmektedir. Bu doğrultuda, zekânın sadece bilişsel süreçleri içermediği bunun yanı sıra farklı yetileri de olduğunu savunan araştırmacılar ortaya çıkmıştır. Thorndike 1920’de zekânın “öğrenme yeteneği” olduğunu varsaymıştır (Yazıcı, 2019).

Duygularımızın bir bölümü doğuştan gelmektedir, bir bölümü ise öğrenilebilir ve geliştirilebilirdir. Bu bakımdan duygular bilişsel süreçlerden farklı işliyor olsa dahi tamamen ve keskin bir şekilde bağımsız değildir. Duygusal zekâ, bu işleyen duygusal süreçlerin farkında olmayı ve bu duygusal süreçlerin kontrol edilebilirlik düzeyini göstermektedir (Güler, 2019, s. 62). Duygusal zekâ kavramının özünde içe bakış, duygusal durumun ne olduğunu görebilme, kavrayabilme, anlayabilme bulunmaktadır (Dutoğlu ve Tuncel).

Duygusal zekâ kavramının kavramsal çerçevesinin oluşturulması ve tanımlanmasında duygusal zekânın yetenek ve özellik bazında iki temel yaklaşım bulunmaktadır. Başlangıç olarak duygusal zekânın özellikleri yaklaşımı ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda duygusal zekâ, yaşamda başarılı olabilmek için gerekli kişilik özelliklerinin ve sosyal becerilerin bir bütünü olarak görülmektedir. Bu bakış açısı duygusal zekâyı bilişsel yetenekler dışında kalan tüm kişisel özelliklerin bir bütünü olarak görmektedir. Duygusal zekânın daha sonraki yıllarda

ortaya çıkan ve ikinci olarak ele alınan yaklaşımı, yetenek yaklaşımıdır. Bilişsel yeteneklerdeki görsel, işitsel bilgilerin işlenmesi gibi duygularla ilgili bilgilerin farkına varılması, anlaşılması ve işlenmesi de bir yetenek türü olarak ele alınır. Buradaki yetenek kavramı duyguların kendisinin kullanılabilmesinden ziyade bu duyguların yönetilebilmesi ile ilgilidir (Güler, 2019).

Duygusal zekâ kavramının tanımı ise ilk kez 1990 yılında psikolog Peter Salovey ve John Mayer tarafından başkalarının duyguları ve hislerini anlama kabiliyeti olarak ortaya atılmıştır (Gürbüz & Yüksel, 2008). Bu kavram kişinin kendi duygularının yanı sıra başkalarının duygularını da tanıma ve onlarla baş etme becerisine gönderme yapmaktadır. Daniel Goleman (1995) duygusal zekâ kavramını irdelemiş ve empati, motivasyon, toplumsal yeterlilik, iyimserlik ve vicdan niteliklerini içerecek bir şekilde genişletmiştir (Zastrow C., Krist-Ashman K., 2013, s. 71). Goleman'a (2022) göre, duygusal zekâ, kendimizde ve başkalarında duyguları tanıma, özümseme ve düzenleme yeteneklerini ifade eder.

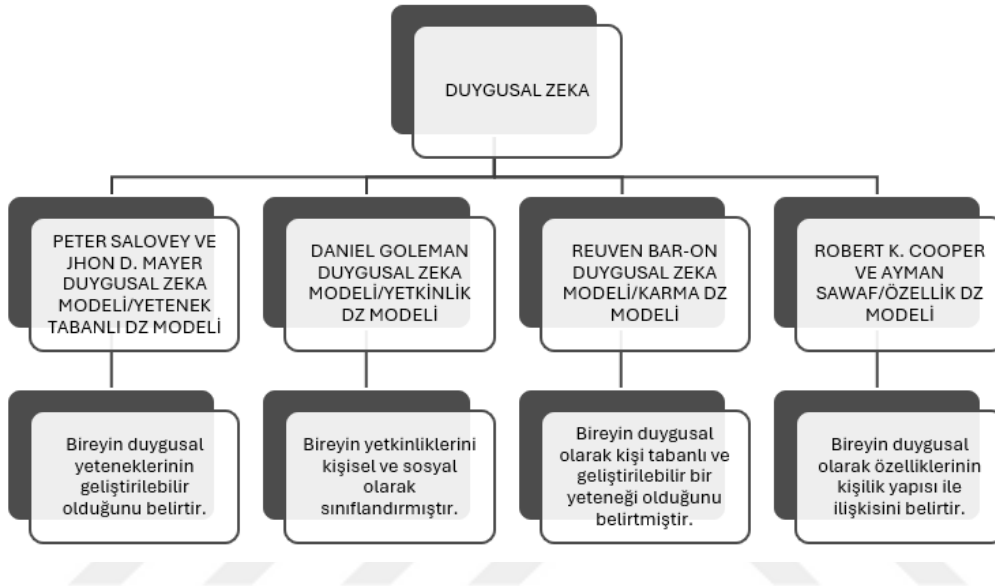
Duygusal zekâ duygularda bir denge sistemidir ve bireyin olumlu ve olumsuz davranışlarının farkında olabilmesini ve bu doğrultuda olumsuz davranışlarını olumlu yönde geliştirmesine olanak sağlamaktadır. Salovey ve Mayer, duygusal zekâyı kişinin kendi ve başkalarının duygularını anlama, bunlar arasında ayırım yapma ve elde edebildiği bilgiyi kişinin düşünce ve eylemlerini yönlendirebilmek için kullanma yeteneği olarak açıklamaktadır (Eröz, 2013). Bar-On, duygusal zekâyı “çevresel talep ve baskılar ile başa çıkmada kişinin yeteneğini etkileyen bilişsel olmayan yetenek, yeterlilik ve becerilerin tamamı” olarak tanımlamaktadır.

Duygusal zekâ kişisel, duygusal ve sosyal boyutlara odaklanan ve bireyin başarısını destekleyen bir yetenektir (Han & Lee, 2011). Yüksek duygusal zekâyâ 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, 2022, s. 51).

1.2.3. Duygusal Zekâ Modelleri

Günümüzde kabul gören duygusal zekâ modelleri iki esas yaklaşımla incelenmektedir. Bunlardan ilki yetenek tabanlı duygusal zekâ modeli (Mayer ve Salovey), ikincisi ise karma duygusal zekâ modeli (Goleman; Bar-On; Cooper ve Sawaf) olarak sıralanabilir (Yazıcı, 2019).

Şekil 1.1: Duygusal Zekâ Modelleri



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.2.3.1. Peter Salovey ve Jhon D. Mayer Duygusal Zekâ Modeli

Duyguları, zekâ kavramını da dahil ederek açıklamaya çalışan ilk araştırmacılar olan Salovey ve Mayer duygusal zekâyı sosyal zekânın bir boyutu olarak ele almıştır. Bu boyutu açıklarken duygusal zekâyı aile, iş vb. sosyal alanlarda başarının temel belirleyicisi olarak ileri sürmüşlerdir. Duygu ve zekâ ilişkisinin yanı sıra motivasyon, kişilik vb. geniş bir perspektifi kapsamı bakımından da önem taşımaktadır. (Yazıcı, 2019; Edizler, 2010).

Mayer ve Salovey duygusal zekânın yetenek alanlarını ele alıp değerlendirmişler ve çok faktörlü duygusal zekâ ölçeği geliştirmişlerdir. Mayer ve Salovey'in (1997) ilk dönem çalışmalarında geliştirdikleri 12 yetenek testinden oluşan bir duygusal zekâ ölçeği olan MEIS (Çok Yönlü Duygusal Zekâ Ölçeği) yakın tarihli çalışmalarda profesyonel kullanım için geliştirilmiş ve yeni versiyonu ile MSCEIT adını taşıyan yetenek modeli ölçeği geliştirilmiştir. (Edizler, 2010).

Yetenek duygusal zekâ kişinin algılama, bilgileri kullanma, tanımlama, işleme alma üzerine sahip olduğu bireysel yetenektir (Güven, 2014). Duygusal zekânın dört bileşeni vardır;

Duyguları Algılama: Duygulara başlangıç algılamayla filizlenmektedir. Beden dili duyguları algılamada oldukça büyük bir etkindir. Kişi kendi duygularını algılayarak öz denetimi, öz farkındalığı artar, başkalarını algılayarak ise bağ kurma gibi yetkinleri gelişir.

Düşünceyi Kolaylaştırma: Duyguları kolaylaştırmak kişinin vereceği kararlarda etken oluşturmaktadır. Duyguların kullanılması, muhakeme, problem çözme, karar verme ve iletişim gibi bazı bilişsel süreçler kullanmayı da gerektirir.

Duyguları Anlama: karışık duyguları anlayabilme, birinden diğerine geçişi tanımlayabilme yeteneğidir. Bu alanda güçlü yeteneklere sahip olan insanlar diğer insanlara nazaran başkalarının duygularını hissetmekte ve empati kurmakta daha başarılıdırlar (Barut, 2015).

Duyguları Yönetme: Duyguları kavrama ve onları doğru yönlendirme kişinin kişilik yeteneklerine göre şekillenmektedir.

1.2.3.2. Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli

1995 yılında yazmış olduğu eserinde Mayer ve Salovey' in modelini esas almıştır. Goleman (2023), duygusal zekâyı eğitim, iş ve yaşamda başarıyı belirleyen performans olarak ele almıştır. Bu modelde duygusal zekâ öz bilinç (öz farkındalık), öz yönetim, motivasyon, empati ve ilişkilerde ustalık boyutlarıyla açıklanmakta, yaratıcılık, dürtü, sebat, motivasyon, ilişki ve empati gibi özellikler, duygusal zekâyı, IQ'dan ayıran özellikler olarak belirtilmektedir. (Goleman 1998; 2001; akt. Yazıcı, 2019). Daniel Goleman çalışmaları yüksek bilişsel zekâyâ sahip olup duygusal zekâ düzeyleri düşük olan kişilerin, zekâ düzeyleri düşük olup duygusal zekâ becerileri ise yüksek olan kişilere göre gerek iş, akademik hayatlarında gerekse sosyal yaşamlarında daha başarılı ve mutlu olamadıkları üzerine kuruludur. (Barut, 2015). Goleman'ın duygusal zekâ tanımı "kendimizin ve başkasının hislerini tanıma, kendimizi motive etme, içimizdeki ve ilişkilerimizdeki duyguları iyi yönetme yetisi"dir (Edizler, 2010).

Tablo 1.1: Daniel Goleman Duygusal Zekâ Modeli

KİŞİSEL YETKİNLİK	SOSYAL YETKİNLİK
Öz Bilinç	Sosyal Bilinç
Duygusal Farkındalık	Empati
Kendine Güvenme	Örgütsel Bilinç
Öz Güven	Hizmete Yönelik Olmak
Öz Yönetim	İlişki Yönetimi
Duygusal Öz Denetim	Esinleyici Liderlik
Saydamlık (Güvenilir Olma)	Etkileme
Uyumluluk	Başkalarını Geliştirme
Başarı Odaklılık	Değişim Katalizörlüğü
İnisiyatif Sahibi Olma	Çatışma Yönetimi
İyimserlik	Bağ Kurmak
	Ekip Çalışması ve İş Birliği
	İletişim

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

1.2.3.3. Reuven Bar-On Duygusal Zekâ Modeli

Reuven Bar-On duygular ile sosyal becerilerin ilişkisi üzerinde durmuştur. Duygusal zekâ kavramını geliştirmeye başlamış; ‘Bir kişinin çevresel baskılarla ve isteklerle başa çıkmak için başarılı olma yetisinde; duygusal kişisel ve sosyal yeteneklerinin bir bütünüdür’ şeklinde tanımlamıştır. Duygusal zekâ bileşenlerini; kişisel, kişilerarası, uyumluluk, stres yönetimi ve genel ruh durumu olarak belirlemiştir (Sudak & Zehir, 2013).

Bar-On’un Duygusal Zekâ Envanteri (Emotional Quotient Inventory EQ-i) geliştirilmiştir. Ölçek duygusal zekâyı ölçme konusunda ilklerden birisi olarak, psikolojik ölçüm literatüründe yer alan ilk duygusal zekâ ölçeği niteliğini taşımaktadır. 133 sorudan oluşan bu ölçek 5 ana, 15 alt boyuttan oluşmakta olup, her boyutta 7-11 arası soruya rastlanmaktadır. Ölçeğin boyutları kişisel, kişiler arası, stres yönetimi, uyum sağlayabilme ve genel tutumdan oluşmaktadır (Edizler, 2010; Kelsay, 2010). Bar-on’un duygusal zekânın mesleki performans ve eleman seçimi üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik çalışması, bu alanda yürütülecek diğer çalışmalar için bir yol haritası niteliği taşımaktadır. Araştırma bulguları, öneriler, başarılı görüşmeler ve EQ-İ (Duygusal Zekâ) ölçümleri sonucunda ise doğru adayların tespiti konusunda güçlü bir öngörü sistemi kurulmuş, başarılı ve başarısız adayları doğru belirleme konusunda yüksek oranlara ulaşılmıştır (Bar-On, Handley, 2006; akt. Gül & Güney, 2019).

Bu model süreç odaklıdır, başarı ve performans potansiyeliyle ilişkilidir. Bar-On (2006) bu modelin en büyük özelliğini öğretilen ve öğrenilebilen niteliğe sahip olması olarak belirtmiştir. Nitekim, çeşitli çalışmalarla duygusal ve sosyal zekânın geliştirilebileceğini, böylelikle yalnızca performans değil kendini gerçekleştirme ve öznel iyilik hali gibi özelliklerde de pozitif yönlü değişim olabileceğini ortaya koymuştur (Yazıcı, 2019).

1.2.3.4. Robert K. Cooper ve Ayman Sawaf Duygusal Zekâ Modeli

Cooper ve Sawaf Modeli, duygusal zekâyı örgüt içerisinde inceleyerek, duygusal zekâ ile liderlik arasındaki ilişki üzerinde durmaktadır. Cooper ve Sawaf'ın geliştirdiği model “Dört Köşe Taşı”dır. Model duyguları öğrenmek, duygusal zindelik, duygusal derinlik ve duygusal simya köşe taşlarından oluşmaktadır (Sönmez, 2010).

Duyguları öğrenmek: Duyguların doğuştan gelen hissiyatının farkında olmak, onlara anlam yüklemek ve onları değerlendirmek üzerine yoğunlaşır (Barut, 2015). Kişi duygularının farkında olmasıyla negatif veya eksik duygularını geliştirebilmektedir.

Duygusal zindelik: duygusal zindelik ise otantik varlık, güvenli alan, yapıcı hoşnutsuzluk, esneklik ve yenilenme unsurlarını içermektedir (Uslu, 2019).

Duygusal derinlik: Kişinin temel karakter ve etkinliğini oluşturur. Kişinin potansiyelini, bütünlüğünü ve amacını geliştirir. Duygusal derinlik kişinin içsel amaçlarını tam olarak belirlemesi ve bunlara kendini adanmasını gerektirir (Erdoğan, 2014).

Duygusal simya: Sezgisel akış, reflektif zaman değişimi, fırsat hissi ve geleceği yaratma unsurlarından oluşmaktadır (Uslu, 2019).

1.3. Örgütsel İletişim ve Duygusal Zekâ İlişkisi

Örgütler hem haberleşme ve iletişim teknolojilerinin gelişmesine paralel olarak hem de büyüyüp gelişmelerinden dolayı, etkileşim içerisinde oldukları kişi (müşteriler, kamu v.b.) sayıları da o oranda artmıştır. Dolayısıyla söz konusu örgütlerin, işletmelerin veya kurum ve kuruluşların hedef kitlelerine ulaşılmasında iletişim, örgütsel iletişim olguları ister istemez ön plana çıkmıştır. Bu noktadan

hareketle günümüz dünyasında teknolojinin her an hız kazandığı bir zamanda yaşıyor olsak da örgütlerin amaçlarına ulaşmalarında insan faktörü kilit bir noktadadır. İletişim, işletmenin bütünlüğünü sağlayan ve bir sinir sistemi gibi örgütün her yanını saran bir olgudur. Araştırmacılara göre duruş mesafesi, beden duruşu-beden hareketleri, göz teması ve ses tonu sözsüz iletişimin ana unsurları arasında yer almaktadır. Öte yandan, duygunun ve duygusal zekânın da sözsüz iletişimin bir parçası sayılması gerektiğini savunan görüşler de bulunmaktadır (Erkuş & Günlü, 2009).

İşletmelerde oluşan çok yönlü ilişkilerin kontrol altına alınması ve belirli bir yapısal düzen ve amaç içinde işlemesi etkili bir iletişim politikasının izlenmesini gerekli kılar. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013). Örgütlerde çalışanların söz sahibi olacağı dinamik bir yapı içerisinde, çalışanların memnuniyeti ve bağlılığını sağlamak büyük ölçüde örgütte köprü görevi gören üst yönetime düşmektedir. Bir kurumdaki başarının artışı ve devamlılığı, örgüt hedeflerine ulaşmak için desteklenen iş görenler tarafından sağlanmaktadır. Buna göre duygusal zekâ yüksek olan üst yönetimlerden beklenen, kendisini izleyen çalışanlarının memnuniyetini sağlamak için onların duygu ve düşüncelerine önem vermek, onları anlamaya ve beklentilerine cevap vermeye çalışmak ve bütün örgüt hedeflerini en iyi şekilde benimsemelerini sağlayacak doğru iletişim yollarını kurmaktır. (Sabuncuoğlu & Tüz Vergiliel, 2005, s. 238).

Örgütler iç ve dış çevrenin her bir üyesinden etkilenirler. Her üye farklı beklentilerle ve farklı özelliklerle örgütte var olur. Üyelerin duygusal zekâ düzeylerinin yüksekliği, yetkinlikleri ve bakış açılarının farklılaşması, problemlerin tespitinde, çözümünde ve karar verme sürecinde ortaya çıkacak öneriler de o kadar zengin ve örgütü bir adım öteye taşıyacak bilgiler içerecektir (Gül & Güney, 2019).

Örgüt içinde haber ve talimatların, düşünce ve duyguların iletimini temin eden iletişim, kişilerin örgütün içindeki davranışlarını yönlendirmekte ve etkilemektedir. Çalışanların yüksek motivasyonunun ortaya çıkmasındaki temel sebeplerden birisi de örgütteki iyi düzenlenmiş bir örgüt iletişim ağıdır (Karadal & Hekimoğlu, 2020). Aynı zamanda yüksek iş memnuniyeti düzeyleri çalışanların iyi bir duygusal ve zihinsel durumunun işareti olarak görülmekte ve bu durum ancak sağlıklı bir örgüt iletişimi ile mümkün olmaktadır (Aziri, 2011). Duygusal zekâ,

insanların işbirlikçi bir şekilde çalışmak, iletişim becerilerini artırmak ve profesyonel becerilerini ve yeteneklerini geliştirmek için ihtiyaç duydukları önemli bir beceri haline gelmiştir (Alamri & Thabet).

İletişimde asıl amaç karşı tarafta bir davranış veya bir düşünce değişikliği yaratmaktır. Başka bir anlatımla iletişim hem kendi zihninizde hem de karşıdaki kişinin zihninde yönlendirme yapma aracıdır. İletişim sürecinde değişim öncelikle zihin düzeyinde başlar, kişinin algı ve anlamlandırmasıyla gelişir ve sonra geri bildirim olan 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 zekânın ne kadar gerekli olduğunu fark etmemizi sağlamaktadır (Goleman, 2023). Bu bilgiler doğrultusunda duygusal zekânın önemi ve çalışma hayatındaki kritik önemi her geçen gün artmaktadır. (Hassan vd., 2014).

1.3.1. Örgütsel İletişim ve Duygusal Zekâ İlişkisi ile İlgili Yapılmış Çalışmalar

Tablo 1.2: Örgütsel İletişim ve Duygusal Zekâ İlişkisi ile İlgili Yapılmış Yerli Çalışmalar

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu Başlığı	Örnekleme	Sonucu
Burcu Hacıoğlu	2007	Duygusal Zekânın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma	Üç meslek okulu çalışanları	Örgütsel iletişimin etkinliği ile duygusal zekâ arasında doğrusal bir ilişki olduğu ortaya konulmaktadır.
Yavuz Tuna	2009	Örgütsel İletişim Sürecinde Yöneticilerin Duygularını Yönetebilme Yetenekleri	İzmir’de bulunan Yaşar Holding bünyesinde yer alan üst ve orta kademe yöneticiler	Kendi duygularını fark edemeyen onları bastırıp etkin şekilde yönetemeyen yöneticilerin örgütlerindeki iletişimi de yönetmede zorluk yaşayacakları düşünülmektedir.
Yasin Barut	2015	Duygusal Zekâ ve İletişim Becerileri İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracı Rolü	İzmir ilindeki eğitim araştırma hastanesi ve özel bir hastanede çalışanlar	Araştırma duygusal zekâ, iletişim becerileri ve örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı ilişkileri desteklemiş ve örgüt kültürünün aracı rolü tespit edilmiştir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1.3: Örgütsel İletişim ve Duygusal Zekâ İlişkisi ile İlgili Yapılmış Yerli Çalışmalar (Devamı)

Sibel Sü Eröz	2011	Duygusal Zekâ ve İletişim Arasındaki İlişki: Bir Uygulama	Otel işletmelerinde çalışan yöneticiler	İletişimin aynı zaman da bilişsel bir süreç olması, kişilik, kültür vb. etmenlerle şekillenmesi duygusal zeka ile iletişim becerileri arasındaki ilişkinin düşük çıkmasına neden olabilir. Duygusal zekâ ve bilişsel zekâ bir arada etkin bir şekilde kullanıldığında iletişim daha başarılı olacaktır.
Şirvan Şen Demir & Mahmut Demir	2009	Örgütsel İletişimde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma	Muğla Bölgesindeki tesadüfî örnekleme yöntemine göre seçilen beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar	Örgütsel iletişimi etkileyen etkenlerde kişisel özelliklerin önemini vurgulayarak duygusal zekânın rolünden bahsetmiştir

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 1.4: Örgütsel İletişim ve Duygusal Zekâ İlişkisi ile İlgili Yapılmış Yabancı Çalışmalar

Yazar(lar)	Çalışma Yılı	Konu Başlığı	Örnekleme	Sonucu
Sachin Sinha & Deepti Sinha	2007	Duygusal Zekâ ve Etkili İletişim	Kurumsal sektörde ve akademide çalışanlar	Akademide çalışan ve kadın cinsiyeti bireylerde etkili iletişim ve duygusal zeka değerleri daha yüksek bulunmuştur. Sonuç olarak zeka etkili iletişime, etkili iletişim de zekaya yol açar
Tiffany Nguyen, Shayla White, Kenneth Hall, Reginald L. Bell & Wayne Ballentine	2019	Duygusal Zekâ ve Yönetiş İletişim	Salovey ve Meyer'in duygusal zeka tanımı üzerine bir araştırma	Duygusal zeka gelişimindeki artışın ekip içi iletişim kalitesinde ve artan üretkenlikte önemli bir etken olduğu gösterilmiştir.
Hassan Jorfi, Saeid Jorfi, Hashim Fauzy Bin Yaccob & Khalil Md Nor	2014	Duygusal Zekânın İletişim Etkinliği Üzerindeki Etkisi: Stratejik Uyuma Odaklanma	İran Tarım Bankası ve Eğitim İdareleri'ndeki Yöneticiler	Duygusal zekânın demografik değişkenler aracılığıyla iletişim etkinliğini iletişim etkinliğini ayrıca iletişim etkinliğinin stratejik uyum üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir.
Hassan Jorfi & Mohsen Jorfi	2012	Yönetim: Örgütsel Kültürün İncelenmesi ve Duygusal Zekâ ile İletişim Etkinliği Arasındaki İlişki	İran'daki eğitim idarelerindeki yöneticiler ve çalışanlar	Elde edilen sonuçlara göre, İran Eğitim İdarelerinde bağımsız değişken (duygusal zekâ) ile bağımlı değişken (iletişim etkinliği) arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir.
Sang Young Han & Young Mee Lee	2011	Hemşirelerin Duygusal Zekâsının Örgütsel İletişim Memnuniyeti ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	Seul'daki bir üniversitede çalışan hemşireler	Duygusal zekâyla örgütsel iletişimi doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiş ve duygusal zekâ ne kadar yüksek ise örgütsel iletişimden duyulan memnuniyetin de o kadar yüksek olacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın amacı ve önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örnekleme, veri toplama aracı ve yöntemi, araştırma verilerinin analizi bilgilerine yer verilmektedir.

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

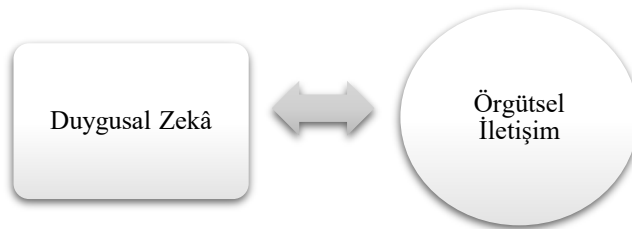
Çalışmada, Zonguldak Belediyesi ve Kozlu Belediyesi çalışanlarının duygusal zekânın; kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol ve başkalarının duygularını kontrol alanlarında örgütsel iletişime olan etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır.

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 zekâ olgusuyla bağdaştırılması araştırmalardaki yelpazenin genişletilmesi açısından önemlidir.

2.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırma kavramsal çerçeveden elde edilen bilgiler doğrultusunda belediyelerde bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmanın ana hipotezi duygusal zekâ ile örgütsel iletişimin arasındaki ilişkinin varlığıdır.

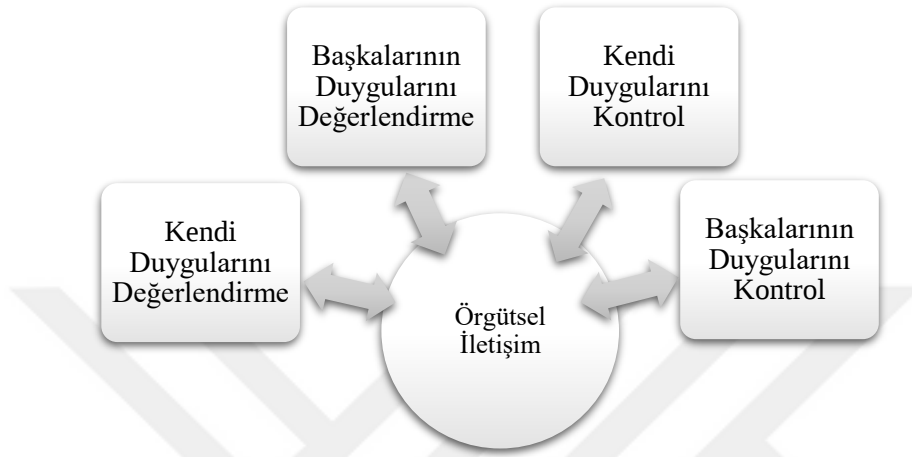
Şekil 2.1: Duygusal Zekâ ve Örgütsel İletişim İlişkisi



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bu hipotezin ortaya konulmasında alt hipotezler olarak duygusal zekâyı oluşturan; kendi duygularını değerlendirme boyutu, başkalarının duygularını değerlendirme boyutu, kendi duygularını kontrol boyutu, başkalarının duygularını kontrol boyutunun örgütsel iletişime etkileri ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Şekil 2.2: Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Örgütsel İletişim ile İlişkisi



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

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

Araştırmanın ana değişkenleri ile ilgili hipotezler:

H1: Belediye çalışanlarının duygusal zekânın örgütsel iletişim üzerinde aynı yönlü bir etkisi vardır.

H1a: Belediye çalışanlarının kendi duygularını değerlendirmenin örgütsel iletişim üzerinde aynı yönlü bir etkisi vardır.

H1b: Belediye çalışanlarının başkalarının duygularını değerlendirmenin örgütsel iletişim üzerinde aynı yönlü bir etkisi vardır.

H1c: Belediye çalışanlarının kendi duygularını kontrolün örgütsel iletişim üzerinde aynı yönlü bir etkisi vardır.

H1d: Belediye çalışanlarının başkalarının duygularını kontrolün örgütsel iletişim üzerinde aynı yönlü bir etkisi vardır.

Araştırmanın demografik değişkenleri ile ilgili hipotezler:

H2a: Belediye çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.

H2b: Belediye çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri arasında fark vardır.

H3a: Belediye çalışanlarının yaş değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.

H3b: Belediye çalışanlarının yaş değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri arasında fark vardır.

H4a: Belediye çalışanlarının medeni durum değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.

H4b: Belediye çalışanlarının medeni durum değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri arasında fark vardır.

H5a: Belediye çalışanlarının çocuk sayısı değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.

H5b: Belediye çalışanlarının çocuk sayısı değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri arasında fark vardır.

H6a: Belediye çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.

H6b: Belediye çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri arasında fark vardır.

H7a: Belediye çalışanlarının iş hayatındaki toplam deneyim süresi değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.

H7b: Belediye çalışanlarının iş hayatındaki toplam deneyim süresi değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri arasında fark vardır.

H8a: Belediye çalışanlarının mevcut kurumdaki toplam deneyim süresi değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.

H8b: Belediye çalışanlarının mevcut kurumdaki toplam deneyim süresi değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri arasında fark vardır.

H9a: Belediye çalışanlarının statü değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.

H9b: Belediye çalışanlarının statü değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri arasında fark vardır.

H10a: Belediye çalışanlarının aldıkları maaştan memnuniyet değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.

H10b: Belediye çalışanlarının aldıkları maaştan memnuniyet değişkenine göre duygusal zekâ düzeyleri arasında fark vardır.

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Çalışmanın evrenini Zonguldak ili Kozlu Belediyesi ve Zonguldak Belediyesi bünyesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmanın anakütlesini iki belediyenin ana hizmet binasındaki toplam 403 çalışan oluşturmaktadır. Araştırmada toplamda 214 belediye çalışanına ulaşılmış ancak eksik ve yetersiz bilgiler elde edilen kişiler örneklem dışı bırakılmış ve 189 çalışan araştırmanın örneklemi oluşturmaya uygun görülmüştür.

2.4. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Örneklemi

Çalışmada kullanılan verileri sağlamak amacıyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket verileri doğrudan yüz yüze görüşülerek elde edilmiştir. Çalışmada kullanılan anket toplamda üç bölümden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde toplam 9 soruluk katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, iş hayatındaki deneyim süresi, mevcut kurumdaki deneyim süresi, alınan maaştan memnuniyet ve statü bilgilerinin olduğu bölüm yer almaktadır.

Anketin ikinci bölümünde ise 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.

Anketin son ve üçüncü bölümünde ise Pekaar ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilen Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği, 28 madde ve dört boyuttan (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol ve başkalarının duygularını kontrol) oluşmaktadır. Duygusal Zekâ Ölçeği 5'li Likert türündedir ve 1: Hiç katılmıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklinde derecelendirilmektedir.

2.5. Araştırmanın Veri Analiz Yöntemleri

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 Zekâ Ölçeğinden elde edilen verileri değerlendirirken tanımlayıcı istatistiksel metotlar (ortalama, standart sapma, mod, medyan) kullanılmıştır. Kullanılan verilerin normal dağılıma uygunluğu (çarpıklık ve basıklık değerleri, Kolmogorov Smirnov Testi) test edilmiştir. Ölçeklerin güvenirliliğin test edilmesi için Cronbach's Alpha (α) testi yapılmıştır. Duygusal zekâ ölçeğinin alt boyutlarının faktörlerini belirlemek için Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeğine faktör analizi uygulanmıştır. Hipotezleri test etmek için, demografik değişkenlerle Örgütsel İletişim ve Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeğine bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi; bağımsız değişken olan duygusal zekâ ve bağımlı değişken olan örgütsel iletişim ile ilişkisini ve hangi yönde bir ilişki olduğunu belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır.

3. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde ‘Duygusal Zekânın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri: Belediyelerde Bir Çalışma’ araştırması için yapılan analizlere göre elde edilen bilgilere yer verilmiştir. Bu kapsamda, bölüm içindeki demografik bilgiler için frekans analizi sonuçları, ölçeklere uygulanan güvenilirlik analiz sonuçları, fark analizleri, faktör analizi ve korelasyon analizi sonuçları ve belirlenen hipotezlerin sonuçlarına ait bilgiler yer almaktadır.

3.1. Araştırmanın Demografik Yapısı

Çalışmanın demografik setinin belirlenmesi amacıyla tanımlayıcı istatistiklerden frekans analizi uygulanmıştır. Frekans değeri, belirli bir sayıdaki örneklemin herhangi bir değişkenin (örneğin cinsiyet, yaş vb.) sahip olduğu her bir değer için örnekleme kaç kez tekrarlandığının bir göstergesidir (Altunışık vd., 2022, s. 286). Ölçekte, demografik dağılımlar ve özelliklerine ilişkin bilgiler Tablo 3.1’de belirtilmiştir. Analize göre Zonguldak Belediyesi çalışanları (112 kişi) ve Kozlu Belediyesi çalışanları (77 kişi) olmak üzere toplamda 189 kişiden veri toplanmıştır. Analiz sonucunda toplam bazda belediye çalışanlarının yarısından fazlasını erkek bireylerin oluşturduğu görülmektedir. 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, her iki belediye bünyesi için kıdemli çalışanlardan oluştuğu söylenebilmektedir. Statü farklılıklarına bakıldığında ise belediyeleri toplam bazda ele aldığımızda çalışanların yarısının işçi olarak çalıştıkları görülmektedir. Ayrıca çalışanların maaşlarından memnuniyetlerine bakıldığında %55 oranında (104 kişi) hayır cevabı verildiği belirlenmiştir.

Tablo 3.1: Demografik Yapının Frekans Analizi

	Değişkenler	N	%
Cinsiyet	Kadın	74	39,2
	Erkek	115	60,8
Yaş	18-25	6	3,2
	26-35	52	27,5
	36-45	78	41,3
	46 ve üzeri	53	28
Medeni Durum	Evli	121	64
	Bekar	52	27,5
	Boşanmış	16	8,5
Varsa Çocuk Sayısı	0	66	34,9
	1	62	32,8
	2	50	26,5
	3 ve üzeri	11	5,8
Eğitim Durumu	Ortaokul Mezunu ve altı	11	5,8
	Lise Mezunu	47	24,9
	Ön Lisans Mezunu	43	22,8
	Lisans Mezunu	77	40,7
	Y. Lisans Mezunu ve üzeri	11	5,8
İş Hayatınızdaki Toplam Deneyim Süreniz	0-3	9	4,8
	4-6	25	13,2
	7-9	25	13,2
	10 ve üzeri	130	68,8
Mevcut Kurumdaki Toplam Deneyim Süreniz	0-3	36	19
	4-6	41	21,7
	7-9	27	14,3
	10 ve üzeri	85	45
Statünüz	İşçi	95	50,3
	Memur	68	36
	Yönetici	26	13,8
Aldığınız Maaştan Memnun Musunuz?	Evet	85	45
	Hayır	104	55

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.2. Araştırma Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri, Normallik ve Güvenirlik Analizleri

Normal dağılım (Gauss veya Gauss-Laplace), ortalama ve standart sapma ile tanımlı sürekli bir olasılık dağılımıdır. Özellikle çarpıklık ve basıklık testleri belirli bir dağılımın normal dağılımdan karşılaştırılabilirliğini değerlendirmekte oldukça yaygın olarak kullanılır (Hatem vd., 2022; Demir vd., 2016). Çalışmada kullanılan

beşli likert tipli ölçeklerin Örgütsel İletişim Ölçeğinin ortalaması ($3,632 \pm 0,516$) yüksek düzeyde ve Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeğinin ortalaması ($4,191 \pm 0,455$) yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.2: Araştırma Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	$\bar{X}$	Mod	Medyan	SS
Örgütsel İletişim Ölçeği	3,632	3,590	3,617	0,516
Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği	4,191	4,000	4,214	0,455

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.3: Araştırma Ölçeklerinin Normallik ve Güvenirlik Analizleri

Ölçekler	Çarpıklık	Basıklık	KS	α
Örgütsel İletişim Ölçeği	0,256	-0,016	0,200*	0,947
Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği	-0,332	-0,334	0,200*	0,918

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Verilerin dağılımlarının, aritmetik ortalama, çarpıklık ve basıklık katsayıları gibi istatistikler üzerinden incelenmesi, tanımlayıcı yöntemler olarak belirtilmektedir. Bu kapsamda aritmetik ortalama, mod ve medyanın eşit ya da yakın değerler olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde 0'a yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesi ile hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içinde 0'a yakın olması normal dağılım olarak değerlendirilmektedir (Demir vd., 2016).. Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde ± 2 aralığında olduğu görülmektedir. Anakütle ortalamasının ve standart sapmasının bilinmesi ve örneklem büyüklüğünün 35'in üstünde olması durumunda Kolmogorov-Smirnov testiyle normallik ölçülebilmektedir (Çakır F. S., 2022). Tablo incelendiğinde $p > 0,05$ ve anlamlı düzeyde olduğu görülmektedir. Bu bilgiler doğrultusunda Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği için veri setlerinin normal bir dağılıma uygun olduğu kararı verilir.

Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin taşınması gereken özelliklerden birisi olan güvenilirlik, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerlerinin kararlılığının bir göstergesidir (Kılıç, 2016). Alfa değeri 0-1 arası değer alabilmektedir. Farklı kaynaklarda kabul edilen değerler değişmekle birlikte 0,60'nın altındaki değerler kabul edilemez, 0,60-0,65 arası arzulanmayan,

0,65-0,70 arasını ise minimum kabul edilebilir. 0,70-0,80 arasını önemli veya kayda değer, 0,80-0,90 arasını çok iyi 0,90 ve üzeri değeri ise mükemmel ve ölçeğin kısaltılabileceğini göstermektedir (Altunışık vd., 2022, s. 235). Bu bilgiler doğrultusunda araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizleri sonucunda Cronbach's Alpha Katsayıları sırasıyla $\alpha=0,947$ ve $\alpha=0,918$ olarak bulunmuş ve güvenirlik sınıflandırılması baz alındığında ölçeklerin yüksek güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

3.3. Demografik Değişkenlerin Ölçeklere Göre Farklılık Analizleri

Araştırma kapsamında katılımcıların demografik özelliklerine göre duygusal zekâ ve örgütsel iletişim ortalamalarını karşılaştırmak ve gruplar arasındaki farklılıklarını incelemek için cinsiyet ve alınan maaştan memnuniyet değişkenleri için bağımsız gruplar t testi (T Testi) ve yaş, medeni durum, çocuk sayısı, eğitim durumu, çalışanların iş hayatlarındaki toplam deneyim süresi, çalışanların mevcut kurumdaki deneyim süresi ve statü değişkenleri için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. ANOVA analizi sonucunda değişkenlerin grupları arasındaki farklılıkların tespiti için Post Hoc Testi uygulanmıştır.

Tablo 3.4: Belediye Çalışanlarının Cinsiyet Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri

	Cinsiyet	N	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Örgütsel İletişim Ölçeği	Kadın	74	3,608	0,540	-0,518	187	0,605
	Erkek	115	3,647	0,502			
Duygusal Zekâ Ölçeği	Kadın	74	4,170	0,429	-0,505	187	0,614
	Erkek	115	4,205	0,473			

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Belediye çalışanlarının cinsiyet değişkeni baz alındığında örgütsel iletişim ve duygusal zekâ ortalamalarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 3.5: Belediye Çalışanlarının Yaş Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri

	Yaş	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel İletişim Ölçeği	18-25	6	3,828	0,734	0,640	0,590
	26-35	52	3,686	0,475		
	36-45	78	3,594	0,529		
	46 ve üzeri	53	3,613	0,515		
Duygusal Zekâ Ölçeği	18-25	6	4,339	0,307	0,715	0,715
	26-35	52	4,152	0,436		
	36-45	78	4,218	0,441		
	46 ve üzeri	53	4,173	0,511		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yaş değişkenine göre örgütsel iletişim ve duygusal zekâ ortalamalarına bakıldığında, yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 3.6: Belediye Çalışanlarının Medeni Durum Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri

	Medeni Durum	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel İletişim Ölçeği	Evli	121	3,618	0,489	1,049	0,352
	Bekar	52	3,705	0,534		
	Boşanmış	16	3,505	0,642		
Duygusal Zekâ Ölçeği	Evli	121	4,204	0,460	0,611	0,544
	Bekar	52	4,198	0,466		
	Boşanmış	16	4,071	0,391		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Medeni durum değişkenine göre örgütsel iletişim ve duygusal zekâ ortalamalarına bakıldığında gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 3.7: Belediye Çalışanlarının Çocuk Sayısı Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri

	Çocuk Sayısı	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel İletişim Ölçeği	0	66	3,623	0,517	2,173	0,093
	1	62	3,541	0,413		
	2	50	3,779	0,582		
	3 ve üzeri	11	3,534	0,625		
Duygusal Zekâ Ölçeği	0	66	4,105	0,456	2,011	0,114
	1	62	4,259	0,445		
	2	50	4,177	0,443		
	3 ve üzeri	11	4,392	0,503		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çocuk sayısı değişkenine göre örgütsel iletişim ve duygusal zekâ ortalamalarına bakıldığında gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 3.8: Belediye Çalışanlarının Eğitim Durumu Değişkenine Göre Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri

	Eğitim Durumu	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel İletişim	Ortaokul Mezunu ve altı	11	4,263	0,344	2,704	0,900
	Lise Mezunu	47	4,106	0,494		
	Ön Lisans Mezunu	43	4,235	0,430		
	Lisans Mezunu	77	4,212	0,476		
	Y. Lisans ve üzeri	11	4,172	0,327		
Duygusal Zekâ	Ortaokul Mezunu ve altı	11	3,516	0,698	0,627	0,644
	Lise Mezunu	47	3,810	0,562		
	Ön Lisans Mezunu	43	3,569	0,460		
	Lisans Mezunu	77	3,548	0,436		
	Y. Lisans ve üzeri	11	3,828	0,675		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Belediye çalışanlarının eğitim durumları değişkenine göre örgütsel iletişim ve duygusal zekâ ortalamalarına bakıldığında arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

Tablo 3.9: Belediye Çalışanlarının İş Hayatlarındaki Toplam Deneyim Süresi Değişkeninin Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizi

	İş Hayatındaki Deneyim	N	$\bar{X}$	SS	F	p		
Örgütsel İletişim Ölçeği	0-3	9	4,147	0,503	3,393	0,019*	Bonferroni	1>3 1>4
	4-6	25	3,661	0,550				
	7-9	25	3,568	0,427				
	10 ve üzeri	130	3,603	0,511				
Duygusal Zekâ Ölçeği	0-3	9	4,377	0,232	2,238	0,085		
	4-6	25	4,267	0,421				
	7-9	25	4,001	0,382				
	10 ve üzeri	130	4,201	0,478				

* (p<0,05)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Belediye çalışanlarının iş hayatlarındaki toplam deneyim süresi değişkeninin örgütsel iletişim ve duygusal zekâ ortalamalarına bakıldığında grupların duygusal zekâ ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilemezken örgütsel iletişim

ortalamları arasında anlamlı ($p<0,05$) bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hangi gruplar arasında fark olduğunun belirlenebilmesi için Bonferroni Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre 0-3 yıl deneyim sahibi olan çalışanların örgütsel iletişim ortalaması 7-9 yıl deneyim sahibi olan çalışanların ve 10 yıl ve üzeri deneyim sahibi olan çalışanların ortalamasından daha yüksektir. Genel anlamda bakıldığında ise 10 yıl ve üzeri grubun örgütsel iletişim ortalamasında artış gösterse dahi deneyim süresi arttıkça düşüş gözlenmiştir.

Tablo 3.10 Belediye Çalışanlarının Mevcut Kurumdaki Toplam Deneyim Süresi Değişkenin Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizi

	Mevcut Kurumdaki Deneyim	N	$\bar{X}$	SS	F	p		
Örgütsel İletişim Ölçeği	0-3	36	3,759	0,571	1,595	0,192		
	4-6	41	3,629	0,508				
	7-9	27	3,473	0,429				
	10 ve üzeri	85	3,630	0,514				
Duygusal Zekâ Ölçeği	0-3	36	4,304	0,358	3,265	0,023*	Bonferroni	1>3
	4-6	41	4,264	0,445				
	7-9	27	3,974	0,440				
	10 ve üzeri	85	4,177	0,483				

* ($p<0,05$)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Belediye çalışanlarının mevcut kurumdaki toplam deneyim süresi değişkeninin örgütsel iletişim ve duygusal zekâ ortalamalarına bakıldığında grupların örgütsel iletişim ortalamaları arasında anlamlılık bir farklılık bulunmazken duygusal zekâ ölçeği ortalamaları arasında anlamlı ($p<0,05$) bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Hangi gruplar arasında fark olduğunun belirlenebilmesi için Bonferroni Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre 0-3 yıl deneyim sahibi olan çalışanların duygusal zekâ ortalaması 7-9 yıl deneyim sahibi olan çalışanlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.11: Belediye Çalışanlarının Statü Değişkeninin Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizi

	Statü	N	$\bar{X}$	SS	F	p
Örgütsel İletişim Ölçeği	İşçi	95	4,207	0,467	2,279	0,105
	Memur	68	4,115	0,466		
	Yönetici	26	4,332	0,345		
Duygusal Zekâ Ölçeği	İşçi	95	3,680	0,532	1,403	0,248
	Memur	68	3,548	0,504		
	Yönetici	26	3,676	0,475		

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Belediye çalışanlarının statü değişkeninin örgütsel iletişim ve duygusal zekâ ortalamalarına bakıldığında gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 3.12: Belediye Çalışanlarının Maaşlarından Memnuniyet Değişkeninin Örgütsel İletişim Ölçeği ve Duygusal Zekâ Ölçeği Analizi

	Alınan Maaştan Memnuniyet	N	$\bar{X}$	SS	t	sd	p
Örgütsel İletişim Ölçeği	Evet	85	3,723	0,527	2,221	187	0,028*
	Hayır	104	3,558	0,497			
Duygusal Zekâ Ölçeği	Evet	85	4,155	0,503	-0,979	187	0,329
	Hayır	104	4,221	0,413			

* ($p < 0,05$)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Belediye çalışanlarının aldıkları maaştan memnuniyet değişkeninin örgütsel iletişim ortalamalarına bakıldığında gruplar arasında anlamlı ($p < 0,05$) bir farklılık tespit edilirken, duygusal zekâ ortalamalarına bakıldığında gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Test sonucuna göre “evet” diyen grubun örgütsel iletişim ortalaması “hayır” diyen gruptan daha yüksektir.

3.4. Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği Analizleri

Araştırmada duygusal zekâyı ölçmek için kullanılan ölçeğin alt boyutlarının örgütsel iletişim üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla öncelikle Rotterdam Duygusal Zekâ ölçeğinin alt boyutları için tanımlayıcı istatistikler mod, medyan, ortalama ve standart sapma değerleri tespit edilmiştir. Daha sonrasında Cronbach’s Alpha güvenirlik analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre ölçeğin alt boyutların Cronbach’s Alpha katsayıları Tablo 3.14’te verilmiştir ve güvenirliklerinin yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.13: Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Tanımlayıcı İstatistikleri

Alt Boyutlar	$\bar{X}$	Mod	Medyan	SS
Kendi Duygularını Değerlendirme	4,519	5,000	4,857	0,621
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	4,158	4,000	4,142	0,557
Kendi Duygularını Kontrol	4,070	4,000	4,000	0,728
Başkalarının Duygularını Kontrol	4,018	4,000	4,000	0,640

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3.14: Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutları Normallik ve Güvenirlik Analizleri

Alt Boyutlar	Çarpıklık	Basıklık	KS	α
Kendi Duygularını Değerlendirme	-1,572	2,603	0,000	0,934
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	-0,516	0,440	0,000	0,888
Kendi Duygularını Kontrol	-0,791	0,327	0,000	0,863
Başkalarının Duygularını Kontrol	-1,066	4,074	0,000	0,906

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Analizler sonucunda aritmetik ortalama, mod ve medyanın eşit ya da yakın değerler olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde 0'a yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesi ile hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 2 sınırları içinde 0'a yakın olması normal dağılım olarak değerlendirilmektedir (Demir vd., 2016). Ölçeklerin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde ± 2 aralığında olduğu görülmektedir. Anakütle ortalamasının ve standart sapmasının bilinmesi ve örneklem büyüklüğünün 35'in üstünde olması durumunda Kolmogorov-Smirnov testiyle normallik ölçülebilmektedir (Çakır F. S., 2022). Tablo incelendiğinde $p < 0,05$ olarak tespit edilmiş ve bu durumda duygusal zekâ ölçeğinin alt boyutlarının normal dağılım göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

3.5. Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi

Faktör analizi, aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişkenin daha az sayıdaki doğrudan gözlenemeyen değişken veya değişkenler ile yorumlanabilmesine olanak sağlayan bir başka deyişle çok sayıdaki değişkeni daha az değişkene indirgeyerek yorumlama kolaylığı sağlayan bir analiz tekniğidir (Çolakoğlu & Büyükekşi, 2014). Bir veri setinin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesinde Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü ve Bartlett'in Küresellik Testi kullanılmaktadır. Bu nedenle faktör analizinden önce uygunluğun belirlenmesi için

öncelikle bu iki ölçüt belirlenmiştir. Veriler üzerinde faktör analizi yapılabilmesi için KMO değerinin 0,50'nin altında olması yetersiz iken, 0,50- 0,60 arasında olması zayıf, 0,60-0,70 arasında olması kötü, 0,70-0,80 arasında olması orta, 0,80-0,90 arasında olması iyi ve 0,90'ın üzerinde olması ise mükemmel olarak kabul edilmektedir (Arslan vd., 2016). Yapılan analizde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0,863 olarak bulunmuştur ve ölçüt bilgilerine göre iyi bir sonuç sınıfında yer aldığı görülmektedir. Bu sonuca göre ise çalışmanın yapıldığı örneklemin yeterli olduğunu ve faktör analizi (AFA) yapabilmek için uygun olduğunu (KMO>0,50) göstermektedir. Bartlett'in Küresellik Testi 3806,572 olup $\chi^2_{(378)}=3806,572$; $p<0,001$ olarak bulunmuştur ve bu durum veriler arasındaki korelasyonların faktör analizi (AFA) için yeterli büyüklük düzeyinde olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.15: Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği KMO ve Bartlett's Küresellik Testi

Ölçek	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)	Bartlett's Test		
		χ^2	sd	p
Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği	0,863	3806,572	378	0,000**

**($p<0,01$)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.6. Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği Faktör Analizi

Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği'nin yapı geçerliliğini tespit etmek amacıyla Faktör Analizi (AFA) yapılmıştır. Faktör analizi (AFA) sonuçlarına göre 28 maddeden oluşan Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği'nin her boyutun 7 maddeden oluştuğu toplamda 4 alt boyutlu (faktörlü) bir yapıdan oluştuğu ve ölçeğin orijinal faktör yapısının korunduğu görülmüştür. Varimax rotation (dik döndürme) yöntemi kullanılarak yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin 4 alt boyuttan kendi duygularını değerlendirme %32,344'ünü, başkalarının duygularını değerlendirme %9,321'ini, kendi duygularını kontrol %7,746'sını, başkalarının duygularını kontrol %15,891'ini ve bütün alt boyutları toplam varyansın %65,302'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Ölçeğin soru maddelerinin faktörlere göre dağılımı ve faktör yükleri Tablo 3.16'te gösterilmiştir. Ölçeğin orijinal faktör yapısının korunduğu görülmüştür.

Tablo 3.16: Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutları ve Ölçek Maddelerinin Faktör Analizi

Alt Boyutlar	Faktör Maddeleri	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans
Kendi Duygularını Değerlendirme	Her zaman ne hissettiğimin bilincindeyim.	0,796	32,344
	Kendi duygularımı çok iyi ayırt edebilirim.	0,872	
	Kendi duygularımın farkındayım.	0,873	
	Neden öyle hissettiğimi anlarım.	0,792	
	Hangi duyguları yaşadığımı bilirım.	0,889	
	Çoğunlukla, nasıl hissettiğimi tam olarak açıklayabilirim.	0,771	
	Beni duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim.	0,795	
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	Çevremdeki insanların duygularının farkındayım.	0,600	9,321
	Başkalarının hangi duygular içerisinde olduğunu bilirım.	0,812	
	Diğer insanlara baktığımda onların neler hissettiklerini anlayabilirim.	0,811	
	Çevremdeki insanlarla empati kurabilirim.	0,553	
	Diğer insanların neden öyle hissettiklerini anlarım.	0,812	
	Diğer duygularını çok iyi ayırt edebilirim.	0,821	
	Başkalarını duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim.	0,711	
Kendi Duygularını Kontrol	Kendi duygularımı kontrol edebilirim.	0,507	7,746
	Duygularımı kolayca bastırabilirim.	0,648	
	Duygularımın beni kontrol etmesine izin vermem.	0,556	
	Duygularımı sadece durum uygun olduğunda dışa vururım.	0,709	
	Öfkeli olsam bile sakin kalabilirim.	0,727	
	Eğer istersem duygularımı kimseye belli etmem.	0,81	
	Gerekli olduğunda duygularımı içinde bulunduğum koşullara uygun hale getirebilirim.	0,779	
Başkalarının Duygularını Kontrol	Başka birinin farklı hissetmesini sağlayabilirim.	0,703	15,891
	Başka bir insanın ruh halini değiştirebilirim.	0,663	
	Başkalarının duygularını çöşürabilirim veya yatıştırebilirım.	0,798	
	Başkalarının hisleri üzerindeki etkim büyüktür.	0,837	
	İnsanların duygusal durumlarını iyileştirmek için ne yapılması gerektiğini biliyorum.	0,794	
	İnsanları nasıl etkileyeceğimi biliyorum.	0,823	
	Başkalarını sakinleştirebilirim.	0,794	

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3.7. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi iki değişken arasındaki ilişkinin şiddetini ölçmeye yarayan bir analiz tekniğidir (Altunışık vd., 2022, s. 307). Bağımlı değişken olan örgütsel iletişim ve bağımsız değişken olan duygusal zekânın ilişkisini ve yönünü anlamlandırmak amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Analizde anlamlılık

düzeyi 0,003 ($p<0,01$) bulunmuştur. Tablo 3.17’de görüldüğü gibi Pearson Korelasyon Katsayısı 0,196 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre duygusal zekâ ve örgütsel iletişim arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır.

Tablo 3.17: Örgütsel İletişim ve Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeğinin Korelasyon Analizi

Örgütsel İletişim	Duygusal Zekâ	
	Pearson Correlation	0,196
	p	0,003**

** ($p<0,01$)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Çalışmada duygusal zekâyı ölçmek için kullanılan Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği 4 boyutludur (kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol, başkalarının duygularını kontrol). Araştırmanın alt hipotezlerini oluşturan bu boyutların örgütsel iletişim ile olan ilişkisinin değerlendirilmesi amacıyla verilere parametrik olmayan korelasyon analizi uygulanmıştır. Ölçüm sonuçları Tablo 3.18’te özetlenmiştir.

Örgütsel İletişim ile Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği’nin alt boyutları olan kendi duygularını kontrol ($r=0,190$) ve başkalarının duygularını kontrol ($r=0,166$) arasındaki ilişkinin pozitif yönlü olduğu gözlemlenmiştir.

Tablo 3.18: Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği Alt Boyutlarının Örgütsel İletişim Ölçeğiyle Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5
Örgütsel İletişim	1				
Kendi Duygularını Değerlendirme	0,051	1			
Başkalarının Duygularını Değerlendirme	0,112	0,366**	1		
Kendi Duygularını Kontrol	0,190**	0,450**	0,428**	1	
Başkalarının Duygularını Kontrol	0,166*	0,216*	0,508**	0,450**	1

** ($p<0,01$); * ($p<0,05$)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Duygusal zekâ ölçeğinin alt boyutlarının birbirleriyle ilişkili olduğu söylenebilmektedir. Kendi duygularını değerlendirme $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde başkalarının duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol ve $p<0,05$ anlamlılık düzeyinde ise başkalarının duygularını kontrol alt boyutlarıyla pozitif yönlü anlamlı bir korelasyonu olduğu belirlenmiştir. Başkalarının duygularını değerlendirme alt boyutunun $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde kendi duygularını değerlendirme, kendi duygularını kontrol, başkalarının duygularını kontrol alt boyutları ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Kendi duygularını kontrol alt boyutu $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını kontrol alt boyutları ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Başkalarının duygularını kontrol alt boyutunun $p<0,01$ anlamlılık düzeyinde kendi duygularını değerlendirme, başkalarının duygularını değerlendirme ve kendi duygularını kontrol alt boyutları ile pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi olduğu belirlenmiştir ve bu korelasyonlar Tabla 3.18’te özetlenmiştir.

3.8. Hipotezlerin Değerlendirilmesi

Araştırmada kurulan model üzerinden oluşturulan ana hipotezlerin sonuçları Tablo 3.18’de gösterilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre belediye çalışanlarının duygusal zekâ düzeylerinin örgütsel iletişim düzeyleriyle aynı yönde pozitif bir ilişkisi vardır. Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği’ nin alt boyutları olan kendi duygularını değerlendirme ve başkalarının duygularını değerlendirme değişkenlerinin örgütsel iletişim ile ilişkisi bulunmazken; kendi duygularının kontrolü ve başkalarının duygularının kontrolü alt boyutları ile pozitif ve aynı yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3.19: Ana Hipotezlerin Değerlendirilmesi

	Ana Hipotezler	p
1	H1: Duygusal zekanın örgütsel iletişim üzerinde aynı yönlü bir ilişkisi vardır.	0,000**
2	H1a: Kendi duygularını değerlendirmenin örgütsel iletişim üzerinde aynı yönlü bir ilişkisi vardır.	0,169
3	H1b: Başkalarının duygularını değerlendirmenin örgütsel iletişim üzerinde aynı yönlü bir ilişkisi vardır.	0,153
4	H1c: Kendi duygularını kontrolün örgütsel iletişim üzerinde aynı yönlü bir ilişkisi vardır.	0,001**
5	H1d: Başkalarının duygularını kontrolün örgütsel iletişim üzerinde aynı yönlü bir ilişkisi vardır.	0,010*

**($p<0,01$); * ($p<0,05$)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Belediye çalışanlarının demografik özelliklerinin örgütsel iletişim ve duygusal zekâ düzeylerinin anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığı test edilmiştir. Demografik değişkenlere ait elde edilen bulguların sonuçları ve hipotezler Tablo 3.19’ da gösterilmiştir.

Tablo 3.20: Demografik Değişken Hipotezlerinin Değerlendirilmesi

	Demografik Değişkenlere Ait Hipotezler	P
6	H2a: Belediye çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.	0,605
7	H2b: Belediye çalışanlarının cinsiyet değişkenine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark vardır.	0,614
8	H3a: Belediye çalışanlarının yaş değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.	0,590
9	H3b: Belediye çalışanlarının yaş değişkenine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark vardır.	0,715
10	H4a: Belediye çalışanlarının medeni durum değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.	0,352
11	H4b: Belediye çalışanlarının medeni durum değişkenine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark vardır.	0,544
12	H5a: Belediye çalışanlarının çocuk sayısı değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.	0,093
13	H5b: Belediye çalışanlarının çocuk sayısı değişkenine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark vardır.	0,144
14	H6a: Belediye çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.	0,900
15	H6b: Belediye çalışanlarının eğitim durumu değişkenine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark vardır.	0,427
16	H7a: Belediye çalışanlarının iş hayatındaki toplam deneyim süresi değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.	0,019*
17	H7b: Belediye çalışanlarının iş hayatındaki toplam deneyim süresi değişkenine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark vardır.	0,085
18	H8a: Belediye çalışanlarının mevcut kurumdaki toplam deneyim süresi değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.	0,192
19	H8b: Belediye çalışanlarının mevcut kurumdaki toplam deneyim süresi değişkenine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark vardır.	0,023*
20	H9a: Belediye çalışanlarının statü değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.	0,105
21	H9b: Belediye çalışanlarının statü değişkenine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark vardır.	0,248
22	H10a: Belediye çalışanlarının aldıkları maaştan memnuniyet değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyleri arasında fark vardır.	0,028*
23	H10b: Belediye çalışanlarının aldıkları maaştan memnuniyet değişkenine göre duygusal zeka düzeyleri arasında fark vardır.	0,329

* (p<0,05)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

H2a ve H2b hipotezleri doğrulanamadı. Yapılan analizler sonucunda cinsiyet değişkeninin duygusal zekâ ve örgütsel iletişim üzerinde herhangi bir etken olmadığı sonucu çıkarılabilir. Bu durum belediyelerdeki çalışanların cinsiyet bazında değil personel çalışanı ve mevzuat doğrultusunda yönlendirildiği olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın bulguları literatürle paralellik göstermektedir. Baltaş (2022) yapılan araştırmalarda bilişsel zekânın aksine, duygusal zekâ açısından cinsiyete bağlı olarak herhangi bir farklılığa rastlanmadığını aktarmıştır.

Benzer şekilde Dönmez (2023) spor kurumundaki çalışanlar ile yaptığı çalışmada cinsiyet değişkeninin örgütsel iletişim üzerinde önemli bir etken olmadığına işaret etmiştir.

H3a ve H3b hipotezleri doğrulanamadı. Yapılan analizler sonucunda belediye çalışanlarının yaş grupları değişkenine göre örgütsel iletişim ve duygusal zekâ düzeyleri üzerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir. Çalışmanın bulguları literatürle paralellik göstermektedir. Benzer şekilde Ulukan (2024), yaptığı çalışmada yaş değişkenine göre örgütsel iletişim düzeyinde bir farklılık tespit edememiştir.

H4a ve H4b hipotezleri doğrulanamadı. Analizler sonucun belediye çalışanlarının medeni durumlarının örgütsel iletişim ve duygusal zekâ düzeyleri üzerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir. Bu durum belediyelerdeki çalışanların evli, bekar veya boşanmış olmalarına göre değil personel çalışanı ve mevzuat doğrultusunda yönlendirildiği olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın bulguları literatürle paralellik göstermektedir. Yücedağ (2023)'ün yaptığı çalışmada katılımcıların medeni durumlarına göre örgütsel iletişim düzeylerinde gözlemlenen belirgin bir farklılık olmadığını belirtmiştir.

H5a ve H5b hipotezleri doğrulanamadı. Yapılan analizler sonucunda belediye çalışanlarının çocuk sayısı değişkenine göre örgütsel iletişim ve duygusal zekâ düzeyleri üzerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir. Çalışmanın bulguları literatürle benzerlik göstermektedir. Aydın (2017) öğretmenlerle gerçekleştirdiği araştırmasında çocuk sahibi olan ve çocuk sahibi olmayan bireylerin duygusal zekâ düzeylerinde istatistiksel açıdan bir anlamlılık belirleyememiştir.

H6a ve H6b hipotezi doğrulanamadı. Halis (2000) yaptığı çalışmada örgütsel iletişim başarısının eğitim durumuna bağlı olarak değişeceğini ve kurumların gelişimleri için yenilikçi eğitim programlarının ve çalışan ilişkileri için sosyal ortamların önemine dikkat çekmiştir. Uslu (2019) doğrudan pazarlama çalışanları olan çağrı merkezi çalışanlarıyla yaptığı çalışmada eğitim durumu değişkeniyle duygusal zekâ ilişkisini incelemiştir. Duygu ve öfke kontrolü,

kızginken çabuk sakinleşmek gibi ifadeleri daha düşük puanla değerlendirdiği ancak toplam duygusal zekâ bazında değerlendirdiğinde anlamlı bir farklılık tespit edilemediğini belirtmiştir.

H7a hipotezi doğrulandı, H7b hipotezi doğrulanamadı. Araştırmada yapılan analizler sonucunda belediye çalışanlarının iş hayatlarındaki toplam deneyim süresi değişkeninin örgütsel iletişim düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Analiz sonucuna göre çalışanların iş hayatlarındaki toplam deneyim sürelerinin artması örgütsel iletişimde genel anlamda bir düşüklüğe neden olmaktadır. Eröz (2011)'ün yaptığı çalışma araştırma bulgularını destekler niteliktedir. Yaptığı çalışma sonucunda deneyim süresi arttıkça örgütsel iletişim düzeyinde düşüş olduğunu raporlamıştır. Yıldız (2023) üniversite hastanesinde çalışan hemşirelerle yaptığı çalışmasında toplam mesleki deneyim süresinin örgütsel iletişim üzerinde etkili olduğunu ve deneyim süresi fazla olan çalışanların deneyim süresi daha az çalışanlara göre örgütsel iletişim düzeylerinin daha yüksek olduğunu tespit etmiştir.

H8a hipotezi doğrulanamadı, H8b hipotezi doğrulandı. Günden (2023) Spor hizmet alanında çalışan kamu personelleriyle yaptığı çalışmasında, personellerin çalışma süreleri değişkeninin örgütsel iletişim düzeyinde anlamlı bir farklılık yaratmadığını raporlamıştır. Barut (2015)'un üniversite ve kent hastanesinde çalışan sağlık personeliyle yaptığı çalışmasında, çalışma yılı daha fazla olan personellerin duygusal zekâ ortalamalarının daha yüksek olduğunu raporlamıştır.

H9a ve H9b hipotezleri doğrulanamadı. Yapılan analizler sonucunda belediye çalışanlarının statülerinin örgütsel iletişim ve duygusal zekâ düzeyleri üzerinde herhangi bir farklılık yaratmadığı belirlenmiştir. Bu durum belediyelerdeki çalışanların yönetici, şef, işçi vb. unvan veya statü bazında değil personel çalışanı ve mevzuat doğrultusunda yönlendirildiği olarak değerlendirilebilir. Çalışmanın bulguları literatürle paralellik göstermektedir. Dönmez (2023) spor kurumu çalışanlarıyla yaptığı araştırmasında çalışanların unvan değişikliğine göre örgütsel iletişim düzeylerini test etmiş ve anlamlı bir farklılık tespit edememiştir.

H10a hipotezi doğrulandı, H10b hipotezi doğrulanamadı. Yapılan analizler sonucunda belediye çalışanlarının aldıkları maaşlardan memnuniyeti değişkenine göre örgütsel iletişim düzeylerinde farklılık tespit edilirken duygusal zekâ düzeyleri üzerinde herhangi bir farklılık tespit edilememiştir. Elmas ve Karabulut (2017) ele aldıkları yazında ücret faktörünün çalışanların motivasyonunu, örgütün verimliliğini ve çalışan performansı üzerinde etkili olduğundan bahsetmiştir.



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. İnsanlar örgütlerin vazgeçilmez unsurlarıdır. Schein (1988) insanın örgütün önemli bir kaynağı olarak algılanmasının gerekliliğinden bahsetmiştir. Örgütlerde gözlenen insan davranışları çok karmaşık, çok yönlü ve çok nedenlidir (Ertürk, 2007).

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 sağlamalıdır, 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 zekânın rolünden bahsetmiştir. Benzer şekilde Han ve Lee (2011) yaptıkları çalışmada duygusal zekâyla örgütsel iletişimi doğrudan ilişkili olduğunu belirtmiş ve duygusal zekâ ne kadar yüksek ise örgütsel iletişimden duyulan memnuniyetin de o kadar yüksek olacağı sonucuna ulaşmıştır. Bir başka çalışmada ise (Nguyen, vd., 2019) duygusal zekâ 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 zekânın bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Duygusal zekânın kendini kontrol boyutunun örgütsel iletişimde pozitif yönde etkin bir rol oynamasının özellikle kişinin kendi kişisel gelişiminin ve kişisel farkındalığının önemine vurgu yapmaktadır. Duygusal zekânın başkalarının duygularını kontrol boyutunun örgütsel iletişim ile pozitif

yönlü bir ilişkide olduğu belirlenmiş ve benzer şekilde kişinin kişisel gelişiminin önemine dikkat çekilmiştir. 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 önemlidir (Baltaş, 2022, s. 49).

Belediye çalışanları ise belli başlı ancak olağan yaşantılarını genellikle kesintiye uğratabilecek boyutlarda sorunları olan ve çözüm arayışı sebebiyle kuruma danışan insanlarla iletişim kurmaya çabalamaktadır. Bu iletişim sürecinin düzeninin kesintisiz bir şekilde akışının sağlanması ya da yeniliklerin ve gelişimlerin devamlılığı, çoğu kez duygusal zekânın ne kadar gerekli olduğunu fark etmemizi sağlamaktadır (Goleman, 2023). Ayrıca duygusal zekânın eğitimle geliştirilebileceğinin ileri sürülmesi ve birçok çalışmayla bunun destekleniyor oluşu duygusal zekânın eğitim programlarında yer almasını gerekli kılmaktadır. (Canpolat, 2021). Bu sonuçlara göre duygusal zekânın öneminin vurgulanması ve çalışanların iş hayatlarını baz aldığımızda kurumlarda, iş yerlerinde örgütsel iletişimin geliştirilmesi için öncelikle çalışanların duygusal zekâ ve yeterliliklerinin geliştirilmesi yönündeki çalışmalara yer verilmesi gerekmektedir.

- Belediyeler için öneriler;

Çalışanlar için duygusal zekâ geliştirme eğitimleri düzenlenmesi

Özellikle çalışanların duygusal kontrol becerilerini geliştirmek amacıyla eğitimler düzenlenebilir. Eğitimlerde ise özellikle stres yönetimi ve duygusal farkındalık konuları ele alınmalıdır.

İletişim kanallarının daha etkili hale getirilmesi

Stresli durumlarda bireylerin duygusal dengeyi koruyabilmesi için kurumsal destek mekanizmaları (ör. Danışmanlık hizmetleri) oluşturulabilir.

Örgütsel açıdan liderlik gelişimi için duygusal farkındalık ve kendi duygularını kontrol etme becerisini temek bir bileşen haline getirmek

- Akademi için öneriler;

Farklı sektörlerde duygusal zekâ ve iletişim ilişkisinin araştırılması

Günümüzde irdelenmesi güç olan duygusal zekânın araştırmalarla bulguların derinleştirilmesi



KAYNAKÇA

- Alamri, A., & Thabet, A. The Impact of Emotional Intelligence In Organizational Performance: Afield Research In Industrial Companies In Hodeida Governorate.
- Altıntaş, M. (2023). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisinde Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Kırşehir: Kırşehir Ahi Devran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Altunışık, R., Boz, H., Gegez, E., vd. (2022). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Yeni Perspektifler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Arslan, Ş. F., Sarıkaya, Ö., & Vatansever, K. (2016). Yaşam Boyu Öğrenme Eğilimi Ölçeğinin Tıp Eğitimi Alanı İçin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Tıp Eğitimi Dünyasi*, 15(47), 41-42.
- Atmaca, F., & Tan, S. (2022). IQ: Nedir? Ne Değildir?. *Atatürk Üniversitesi Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, (46), 99-105.
- Aydın, H. (2017). *Duygusal Zekâ (EQ) ve Stres Yönetimi İlişkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul : Nişantaşı Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aydoğdu, T. (2016). *Örgütsel İletişim Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Malatya: İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aygün, Ş., & Özmutaf, N. M. (2020). Sosyal Medyanın Aracılık Rolü Bağlamında Örgütsel İletişim ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Anakent Belediyelerinde Bir Uygulama. *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(4), 427.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77-86.
- Aziz, A., & Dicle, Ü. (2024). *Örgütsel İletişim*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Baltaş, Z. (2022). *İnsanın Dünyasını Aydınlatan ve İşine Yansıyan Işık Duygusal Zekâ*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Bar-On, R., Handley, R., & Fund, S. (2006). The Impact of Emotional Intelligence on Performance. In V. U. Druskat, F. Sala, & G. Mount (Eds.), *Linking Emotional Intelligence and Performance at Work: Current Research Evidence with Individuals and Groups* (pp. 3–19). Lawrence Erlbaum Associates Publishers; Aktaran: Gül, E., & Güney, A. (2019). Duygusal Zekâ ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 141-158.
- Barut, Y. (2015). *Duygusal Zekâ ve İletişim Becerileri İlişkisi: Örgüt Kültürünün Aracı Rolü (İzmir Bozyaka Eğitim Araştırma Hastanesi ve Kent*

Hastanesinde Görevli Sağlık Çalışanları Örneği). Yayımlanmış Doktora Tezi. İzmir: Yaşar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Binet, A. (1916). The Development of Intelligence in Children (*The Binet-Simon Scale*). 11, 81-111.
- Bolat, S. (1996). Eğitim Örgütlerinde İletişim: HÜ Eğitim Fakültesi Uygulaması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12, 75-80.
- Brockert, S., & Braun, G. (2000). *Duygusal Zeka Testleri*. (Nurettin Süleymangil, Çev.). İstanbul: MNS Yayıncılık.
- Canpolat, M. (2021). Öğretmen Adaylarının 21. Yüzyıl Becerileri ile Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Yükseköğretim ve Bilim Dergisi*, 11(3), 527-535.
- Çakır, F. S. (2022). Normal Dağılım ve Normal Dağılıma Veri Dönüştürme. *Ege 7. Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*. 24-25 Aralık 2022, İzmir.
- Çakır, M. (2020). Örgütlerde İletişim Sorunlarının Saptanması ve Çözümü İçin Kullanılabilecek Teknikler Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 973-989.
- Çolakoglu, Ö. M., & Büyükeksi, C. (2014). Açıklayıcı Faktör Analiz Sürecini Etkileyen Unsurların Değerlendirilmesi. *Karaelmas Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 56-64.
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö., & İmrol, F. (2016). Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi. *Current Research in Education*, 2(3), 130-148.
- Demir, Ş., & Demir, M. (2009). Örgütsel İletişimde Duygusal Zekânın Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *Selçuk İletişim*, 6(1), 67-77.
- Doğan, S., & Şahin, F. (2007). Duygusal Zekâ: Tarihsel Gelişimi ve Örgütler İçin Önemine Kavramsal Bir Bakış. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 231-252.
- Dönmez, E. (2023). *Spor Kurumu Çalışanlarının Örgütsel İletişim Algılarının Örgütsel Yaratıcılık Düzeylerine ve İş Performanslarına Etkisinin İncelenmesi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Manisa: Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Durğun, S. (2006). Örgüt Kültürü ve Örgütsel İletişim. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(2), 112-132.
- Dutoğlu, G., & Tuncel, M. (2008). Aday Öğretmenlerin Eleştirel Düşünme Eğilimleri ile Duygusal Zekâ Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 11-32.
- Edizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri. *Yaşar Üniversitesi Dergisi*, 18(5), 2970-2984.

- Efeoğlu, İ. E., & Çetin, S. (2012). Örgütsel İletişimin Değerlendirilmesi: Belediyelere Dair Uygulamalı Bir Çalışma. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(3), 185-204.
- Eğinli, A., & Bitirim, S. (2008). Kurumsal Başarının Önündeki Engel: Zehirli (Toksik) İletişim. *Selçuk İletişim*, 5(3), 124-140.
- Elmas Kelsay, F. (2010). *Dönüşümsel Liderlik ile Duygusal Zekâ Arasındaki İlişki: Kar Amacı Gütmeyen Bir Hizmet Örgütünde Çalışma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elmas, N., & Karabulut, A. T. (2018). Örgütsel İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(33), 209-224.
- Erdoğan, S. (2014). *Lider ve Astarın Duygusal Zekâ Faktörleri ile Lider Üye Etkileşimi Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- 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 Zekâ. *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.
- Ertürk, Y. D. (2007). *Halkla İlişkiler Alanına Örgütsel Davranış Yansımaları*. Nobel Yayınları.
- Gedizler, G. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde 'Duygusal Zekâ Ölçüm ve Modelleri. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 5(18), 2970-2984.
- Goleman, D. (2022). *İşbaşında Duygusal Zekâ*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2023). *Duygusal Zekâ Neden IQ' dan Daha Önemlidir?*. İstanbul: Varlık Yayınları.
- Görkem, Ş. (2013). *Kuram ve Uygulamada Kurumsal İletişim*. Yayımlanmış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, E., & Güney, A. (2019). Duygusal Zekâ ve İletişim Becerileri Arasındaki İlişki. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 141-158.
- Güler M. (2019). *Örgütsel Zekâ*. Ankara: Ekin Yayınevi.
- Günden, M. (2023). *Spor Hizmet Alanında Çalışan Kamu Personelinin Örgütsel İletişimlerinin İş Tatmin Düzeyleri Üzerindeki Etkisi*. Yayımlanmış Yüksek

Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Gürbüz, S., & Yüksel, M. (2008). Çalışma Ortamında Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(2), 174-190.
- Hacioğlu, B. (2007). *Duygusal Zekânın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Halis, M. (2000). Örgütsel İletişim ve İletişim Tatminine İlişkin Bir Araştırma *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*, 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.
- Hatem, G., Zeidan, J., Goossens, M., & Moreira, C. (2022). Normality testing Methods and The Importance of Skewness and Kurtosis in Statistical Analysis. *BAU Journal-Science and Technology*, 3(2), 7.
- Karaçor, S., & Şahin, A. (2004). Örgütsel İletişim Kurma Yöntemleri ve Karşılaşılan İletişim Engellerine Yönelik Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 96-117.
- Karadal, K., & Hekimoğlu, F. (2020). Örgütsel İletişim Açısından Örgütlerde Söylenti ve Dedikodunun Değerlendirilmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2629-2639.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, K., & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi–Bir Uygulama. *İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi-Yönetim*, 20(63), 59-76.
- Kaygın E., & Kosa G. (2019). *Olumsuz Boyutlarıyla Örgütsel Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kelly, D. (2000). Using Vision to Improve Organisational Communication. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), 92 101.
- Kılıç, S. (2016). Cronbach's Alpha Reliability Coefficient. *Psychiatry and Behavioral Sciences*, 6(1), 47.
- Kırıkyapan Yılmaz. G. (2020). *Kokpit Ekibi ve Kabin Ekibinin Duygusal Zekâ Yetilerinin Örgütsel İletişime Etkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

- 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 İntelligence and Managerial Communication. *American Journal of Management*, 19(2), 54-63.
- Özer, M., Akkaya, G., Ertekin, P., & Köksal, M. S. (2018). Aday Özel Eğitim Öğretmenlerinin, IQ, Zekâ, Yetenek, Özel Yetenek, Üstünlük, Zekâ Kuramları ve Zekâ Testlerine İlişkin Bilgilerinin İncelenmesi. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 19(3), 700-713.
- Pekaar, K. A., Van der Linden, D., Bakker, A. B., & Born, M. P. (2017). Emotional İntelligence and Job Performance: The Role of Enactment and Focus On Others' Emotions. *Human Performance*, 30(2-3), 135-153.
- Piaget, J. (1950). *The Psychology of Intelligence*. Routledge & Kegan Paul.
- Robbins, S. P., & Timothy, J. A. (2021). *Organizational Behavior*. (Prof. Dr. İnci Erdem, Çev. Ed.). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu Z., & Tüz, M., (1995). *Örgütsel Psikoloj*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., & Gümüş, M. (2016). *Örgütsel İletişim*. Bursa: Alfa Akademik Yayıncılık.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitapevi Yayınları
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz Vergiliel, M., (2005). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Basım.
- Sinha, S., & Sinha, D. (2007). Emotional intelligence and effective communication. *Management communication: Trends & Strategies*, 1(1), 450-460.
- Sternberg, R. J., & Kaufman, J. C. (1998). *Human Abilities*. Annu. Rev. Psychol, 49(1), 479-502.
- Soysal, A., Öke, P., Yağar, F., & Tunç, M. (2017). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini Düzeylerinin İncelenmesi: Bir Özel Hastane Örneği. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 243-253.
- Sudak, M. K., & Zehir, C. (2013). Kişilik Tipleri, Duygusal Zekâ, İş Tatmini İlişkisi Üzerine Yapılan Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 141-165.

- Sunel, G. (2004). *İşletmelerde Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Önemi ve Penguen Gıda İşletmesinde Yöneticilerin İletişim Becerilerinin Değerlendirilmesine Ait Bir Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A., Taşpınar Y., Eryeşil K., & Örselli E. (2015). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 73-96.
- Şahinkaya, B. (2006). *Yöneticilik ve Liderlikte Duygusal Zekâ*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Balıkesir: Balıkesir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2014). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Tella, A., Ayeni, C. O., & Popoola, S. O. (2007). Work Motivation, Job Satisfaction, And Organisational Commitment Of Library Personnel in Academic and Research Libraries In Oyo State. *Library Philosophy and Practice*, 9(2), 13.
- 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*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tutar, H. (2021). *Örgütsel İletişim*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.
- Tutar, H., Yılmaz, M. K., & Eroğlu, Ö. (2014). *Genel ve Teknik İletişim*. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.
- Uludağ, C. Ç. (2022). Örgütsel İletişim Kalitesinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Yansımaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(3), 2501-2515.
- Ulukan, Ö. Y. (2024). *İş Yaşamında Yalnızlık Algısının Örgütsel Yabancılaşmaya ve Örgütsel İletişime Olan Etkisi*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Burdur: Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uslu, E. (2019). *Doğrudan Pazarlama Çalışanlarında Duygusal Zekâ, Performans Algısı, Motivasyon İlişkisi: Ankara İli Çağrı Merkezi Çalışanları Örneği*. Yayımlanmış Doktora Tezi. Kırıkkale: Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yazıcı A. (2019). Duygusal Zekâ ve Duygusal Zekâ Modelleri. *Erken Çocukluk Eğitiminde Duygusal Zekâ Kuramdan Uygulama ve Değerlendirme*, s. 2-19).

- Yıldız, R. (2023). *İşgörenlerin Örgütsel İletişim, Örgütsel Adalet, Örgütsel Güven Düzeylerinin İş Tatmini ile İlişkisi: Zonguldak İli Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşireler Örneği*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Zonguldak: Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yücedağ, A. N. (2023). *Örgütsel Güven ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkilere Yönelik Adıyaman'da Özel Bir Kurumda Araştırma*. Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi. Adıyaman: Adıyaman Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Zastrow, C., & Krist-Ashmn, K. (2013). *İnsan Davranışı ve Sosyal Çevre II*, (Türküzü E. vd., Çev.), Nika Yayınevidelman, M. (2000). No Way Out: Divorce-Related Violence in Israel. *Violence Against Women*, 6(11), 1223-1254.



EKLER

Ek 1: Demografik Veri Formu

SOSYODEMOGRAFİK VERİ FORMU

CİNSİYET:	KADIN()	ERKEK()		
YAŞ:	18-25()	26-35()	36-45()	46 VE ÜZERİ()
MEDENİ DURUM:	EVLİ()	BEKAR()	BOŞANMIŞ()	
VARSA ÇOCUK SAYISI:	1()	2()	3 VE ÜZERİ()	
EĞİTİM DURUMU:	OKUR-YAZAR DEĞİL()	OKUR-YAZAR ()	İLKOKUL MEZUNU()	ORTAOKUL MEZUNU()
	LİSE MEZUNU()	ÖNLİSANS MEZUNU()	LİSANS MEZUNU()	YÜKSEK LİSANS VE ÜZER
İŞ HAYATINIZDAKİ TOPL. DENEYİM SÜRENİZ:	0-3()	4-6()	7-9()	10 VE ÜZERİ()
MEVCUT KURUMDAKİ DENEYİM SÜRENİZ:	0-3()	4-6()	7-9()	10 VE ÜZERİ()
STATÜNÜZ:	İŞÇİ()	MEMUR()	YÖNETİCİ/ŞEF,MÜDÜR VB.()	
ALDIĞINIZ MAAŞTAN MEMNUN MUSUNUZ?		EVET()	HAYIR()	

Ek 2: Örgütsel İletişim Ölçeği

ÖRGÜTSEL İLETİŞİM ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelerde sizin en uygun katılım düzeyinize karşılık gelen alanı işaretleyiniz.

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Güven						
Ben ve iş arkadaşlarım yöneticimizden daima güvenilir bilgi alırız.						
Amirlerim ve iş arkadaşlarım bana daima güvenilir bilgi verirler.						
Üst yönetimden gelen talimatlar açık ve tutarlıdır.						
Diğer bölümlerden aldığımız bilgi tutarlı ve güvenilirlerdir.						
Yöneticilerden aldığım bilgiyi iş arkadaşlarıma aktarırken rahat hissederim.						
Nüfuz						
İhtiyacım olan bilginin pek çoğunu resmi (iş raporu, mektup, vb.) kanallardan alırım.						
İşimi etkili bir şekilde gerçekleştirmek için ihtiyacım olan bilgilerin pek çoğunu alırım.						
Ben ve iş arkadaşlarım başarımız için ihtiyacım olan bilgilerin pek çoğunu alırım.						
Diğer bölümlerdeki çalışanlarca paylaşılan bilgiler daima güvenilirlerdir ve işyerinin ilgilendiklerini yansıtır.						
Bu işyerinde bilgi önemli kaynaktır.						
Etkileşim İsteği						
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yüz yüze etkileşimde bulunmak isterim.						
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman yazılı iletişim kurmak isterim.						
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman sanal ortamda iletişim kurmak isterim.						
Amirlerim ve iş arkadaşlarımla her zaman telefonda iletişim kurmak isterim.						

Ek 3: Örgütsel İletişim Ölçeği Devamı

	Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Doğruluk						
Günlük kaynaklardan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.						
Yöneticilerimden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.						
İş arkadaşlarımdan edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.						
İdarecilerimden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.						
Diğer bölümlerden edindiğim bilgi detaylı ve kesindir.						
Dikey olarak-Düşey						
Bu işyerinde tüm iletişim kanallarıyla üst yöneticilere ulaşılır.						
Kurduğum iletişimin pek çoğu üst yönetimin direktiflerinden gelir.						
Edindiğim bilgilerin pek çoğu üst yönetimin direktiflerinden gelir.						
Üst yönetime düşüncelerimi kabul ettiririm.						
Üst yönetim üyeleri veya yöneticilerle düşüncelerimi direkt olarak paylaşıırken rahat hissederim.						
Direkt olarak-Yatay						
Bu işyeri, bölümler arası bilgi paylaşımını daima cesretlendirir.						
Bu işyeri, daima açık iletişim kanallarını korumayı taahhüt eder.						
Üst yöneticiler daima alt düzey çalışanlardan gelen işle ilgili haberlerine güvenir.						
Üst yönetimle bilgi düşünce paylaşmak için doğruca yöneticime gitmeliyim.						
İletişimde Memnuniyet						
İletişimin doğruluğundan memnunum.						
İletişimin akışından memnunum.						
İletişimdeki bilgi paylaşımından memnunum.						
İletişimin güvenilirliğinden memnunum.						
İletişim kanallarının etkinliğinden memnunum.						
İletişimin etkileşim sıklığından memnunum.						

Ek 4: Rotterdam Duygusal Zekâ Ölçeği

ROTTERDAM DUYGUSAL ZEKA ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıdaki ifadelerde sizin en uygun katılım düzeyinize karşılık gelen alanı işaretleyiniz.

	Tamamen Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katlıyorum	Tamamen Katlıyorum
Kendi Duygularını Değerlendirme					
Her zaman ne hissettiğimin bilincindeyim.					
Kendi duygularımı çok iyi ayırt edebilirim.					
Kendi duygularımın farkındayım.					
Neden öyle hissettiğimi anlarım.					
Hangi duyguları yaşadığımı bilirim.					
Çoğunlukla, nasıl hissettiğimi tam olarak açıklayabilirim.					
Beni duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim.					
Başkalarının Duygularını Değerlendirme					
Çevremdeki insanların duygularının farkındayım.					
Başkalarının hangi duygular içerisinde olduğunu bilirim.					
Diğer insanlara baktığımda onların neler hissettiklerini anlayabilirim.					
Çevremdeki insanlarla empati kurabilirim.					
Diğer insanların neden öyle hissettiklerini anlarım.					
Diğer duygularını çok iyi ayırt edebilirim.					
Başkalarını duygusal olarak etkileyen olayları doğru tanımlayabilirim.					
Kendi Duygularını Kontrol					
Kendi duygularımı kontrol edebilirim.					
Duygularımı kolayca bastırabilirim.					
Duygularımın beni kontrol etmesine izin vermem.					
Duygularımı sadece durum uygun olduğunda dışa vururum.					
Öfkeli olsam bile sakin kalabilirim.					
Eğer istersem duygularımı kimseye belli etmem.					
Gerekli olduğunda duygularımı içinde bulunduğum koşullara uygun hale getirebilirim.					
Başkalarının Duygularını Kontrol					
Başka birinin farklı hissetmesini sağlayabilirim.					
Başka bir insanın ruh halini değiştirebilirim.					
Başkalarının duygularını coşturabilir veya yatıştırabilirim.					
Başkalarının hisleri üzerindeki etkim büyüktür.					
İnsanların duygusal durumlarını iyileştirmek için ne yapılması gerektiğini biliyorum.					
İnsanları nasıl etkileyeceğimi biliyorum.					
Başkalarını sakinleştirebilirim.					

Ek 5: Araştırma Gönüllü Katılım Formu



ARAŞTIRMA GÖNÜLLÜ KATILIM FORMU

Bu çalışma, “*Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri: Belediyelerde Bir Çalışma*” başlıklı bir araştırma çalışması olup belediye çalışanlarının duygusal zekalarının örgütsel iletişim üzerindeki etkilerini araştırma amacını taşımaktadır. Çalışma, Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak tarafından yürütülmektedir.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, anket yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler kodlama ile korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zaman ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünden Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak’a (e-posta/tel) yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı: Prof. Dr. Ahmet Ferda Çakmak
Adres: ZBEU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
İş Tel:
Cep Tel:

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.
(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:
İmza:
Tarih:

Ek 6: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 08.05.2024-446723

Kurum Kayıt Tarihi ve
Sayısı:30. 04.2024/444103

Protokol No:660

03.05.2024



T.C.

ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Anket
BAŞLIK:	Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri: Belediyelerde Bir Çalışma
SORUMLU ARAŞTIRMACI:	Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
YARDIMCI ARAŞTIRMACI:	Bengü Melis BALTA
KARAR:	UYGUN

ETİK KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Şaban ÇELİKOĞLU
Başkan

Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
Üye
Katılmadı

Prof. Dr. Ahmet EFİLOĞLU
Üye

Prof. Dr. Mehmet CURAL
Üye

Doç. Dr. Yücel NAMAL
Üye

Prof. Dr. Tülay KUZLU AYYILDIZ
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Çağatay BÜYÜKUYSAL
Üye
Katılmadı

29.05.2014 Tarih ve 2014/08-13 Sayılı Senato Kararı ile Kabul Edilmiştir.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5319&eD=BSU6ABFFFT&eS=446723> adresinden yapılabilir.

ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Bengü Melis BALTA

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

Uzmanlık Alanı : İşletme

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Gerontoloji	İstanbul Üniversitesi	2019
Y. Lisans	İşletme	Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi	2025

Eserler :

A. Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

A1. Balta, B. M., & Çakmak, A. F. (2024). Duygusal Zekanın Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri: Belediyelerde Bir Çalışma. *Turkish Management Review*, 3(2), 89-101.