

ISSN: 2792-0720



# ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ

Cilt / Volume: 3 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2023

*OB Studies*

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR STUDIES

[www.obstudies.org](http://www.obstudies.org)

*Ex Oriente Lux...*

# ***JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES***

**Cilt / Volume: 3**

**Sayı / Issue: 2**

**Yıl / Year: 2023**

**Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner**

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

**Baş Editör / Chef Editor**

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

**Editörler / Editors**

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Dr. Öğr. Üyesi Alptekin DEVELİ

**Yabancı Dil Editörü / Foreign Language Editor**

Nour HUSSEİN

**Yazışma Adresi / Mail Address**

Dr. Öğr. Üyesi İsmail ALİCİ

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi

Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü 60500 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 –5187

[www.obstudies.org](http://www.obstudies.org)

E-Posta / E-Mail: [obstudies@yahoo.com](mailto:obstudies@yahoo.com)

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ**

**ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI  
DERGİSİ**

**JOURNAL OF ORGANIZATIONAL  
BEHAVIOR STUDIES**

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi (**OBSTUDIES**) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. Örgütsel davranış alanına ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisi**'nin görüşlerini yansıtmaz. **Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinde** yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

Journal of Organizational Behavior Studies (**OBSTUDIES**) is a peer-reviewed, scientific and international journal published biannually. The main purpose of our journal, which includes theoretical and empirical articles in the field of organizational behavior, is to contribute to production and sharing of academic knowledge in these fields. Our journal publishes articles in two languages, “Turkish” and “English”. Manuscripts sent to journal for publication should be prepared in accordance with specified spelling rules. Manuscripts submitted for publication to the journal must not have been previously published or sent for publication. The views expressed in articles published in the journal belong to authors and do not reflect views of the Journal of Organizational Behavior Studies. All publication rights of the articles published in the Journal of Organizational Behavior Studies are reserved, and no citation can be made without specifying name of our journal.



## JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR STUDIES

### İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

Örgütsel Davranış Çalışmaları Dergisinin tarandığı indeksler ve bağlı olduğu üyelikler aşağıda yer almaktadır

The indexes and memberships of The Journal of Organizational Behavior Studies are listed here.



ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÇALIŞMALARI DERGİSİ



**Bilim Kurulu**  
Members of the Science Board

<b>Prof. Dr. Usman GHANI</b> <i>IM Sciences, Pakistan</i>	<b>Prof. Dr. Hasan GÜL</b> <i>19 Mayıs Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Prof. Dr. Asep HERMAWAN</b> <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>	<b>Prof. Dr. Mesut IDRİZ</b> <i>Sharjah Üniversitesi, BAE</i>
<b>Prof. Dr. Farzand Ali JAN</b> <i>Brains Institute Peshawar, Pakistan</i>	<b>Prof. Dr. Shah JEHAN</b> <i>Iqra National Üniversitesi, Pakistan</i>
<b>Prof. Dr. Kubilay ÖZYER</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Prof. Dr. Hasan TAĞRAF</b> <i>Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Prof. Dr. Sema YİĞİT</b> <i>Ordu Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Prof. Dr. Leyla YUSRAN</b> <i>Trisakti Üniversitesi, Endonezya</i>
<b>Doç. Dr. Müslüme AKYÜZ</b> <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Doç. Dr. M. Said DÖVEN</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Türkiye</i>
<b>Doç. Dr. Ufuk ORHAN</b> <i>Mersin Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Doç. Dr. Elmira ADİYETOVA</b> <i>Atırau Üniversitesi, Kazakistan</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Mehmet BİÇER</b> <i>Kilis 7 Aralık Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Berdybekova Aiman LESBEKOVNA</b> <i>G. Kazakistan Devlet Pedagoji Üniversitesi, Kazakistan</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Nazmiye Ülkü PEKKAN</b> <i>Tarsus Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Seyil NAJİMUDİNOVA</b> <i>Manas Üniversitesi, Kırgızistan</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Ayşe Ersoy YILDIRIM</b> <i>Malatya Turgut Özal Üniversitesi, Türkiye</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Arif YILDIZ</b> <i>Adıyaman Üniversitesi, Türkiye</i>

**Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler**  
Reviewers List of This Issue

<b>Prof. Dr. Uğur KESKİN</b> <i>Anadolu Üniversitesi</i>	<b>Prof. Dr. Umut KOÇ</b> <i>Eskişehir Osmangazi Üniversitesi</i>
<b>Doç. Dr. Ali BAYRAM</b> <i>Samsun Üniversitesi</i>	<b>Doç. Dr. Emrah KOPARAN</b> <i>Amasya Üniversitesi</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Erdal Taha AYDOĞDU</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Hilal BARAN</b> <i>Kütahya Dumlupınar Üniversitesi</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Altuğ ÇAĞATAY</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi</i>	<b>Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Akif ERİŞEN</b> <i>Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi</i>
<b>Dr. Öğr. Üyesi Hasan Sadık TATLI</b> <i>Beykent Üniversitesi</i>	<b>Dr. Özgür KURU</b> <i>Giresun Üniversitesi</i>

<i>İçindekiler</i>	<i>Sayfa No.</i>
<i>Table of Contents</i>	<i>Page Number</i>
<b>ARAŞTIRMA MAKALELERİ / RESEARCH ARTICLES</b>	
<b><i>Servant Leadership and Innovative Behavior: A Study in The Banking Sector</i></b> <i>Hizmetkar Liderlik ve Yenilikçi Davranış: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma</i> <b>Mustafa Fedai ÇAVUŞ, Kürşat KARABÖRK</b>	<b>91-104</b>
<b><i>Hedef Baskısının İş Stresi Üzerine Etkisi: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma</i></b> <i>The Impact of Target Pressure On Work Stress: A Study On Bank Employees</i> <b>Erdem ACER, Ersin IRK</b>	<b>105-126</b>
<b><i>Work Life Balance and Organizational Commitment for Nurses: An Empirical Study of Peshawar Hospitals</i></b> <i>Hemşireler için İş Yaşam Dengesi ve Örgütsel Bağlılık: Peşaver Hastaneleri Üzerine Ampirik Bir Çalışma</i> <b>Benazir ALAM, Aitesam ULLAH</b>	<b>127-137</b>
<b>DERLEME MAKALELER / REVIEW ARTICLES</b>	
<b><i>Örgütlerde Güç ve Politika: Pfeffer'ın Tipolojisi Üzerine Bir İnceleme</i></b> <i>Power and Politics In Organizations: A Review Of Pfeffer's Typology</i> <b>Sakine SİNCER</b>	<b>138-154</b>
<b><i>Çok Kültürlü İş Ortamında Kültürel Zekanın Rolü</i></b> <i>The Role of Cultural Intelligence In a Multicultural Work Environment</i> <b>Murat TOPALOĞLU, Kubilay ÖZYER</b>	<b>155-181</b>



**SERVANT LEADERSHIP AND INNOVATIVE BEHAVIOR: A  
STUDY IN THE BANKING SECTOR<sup>1</sup>**

**HİZMETKÂR LİDERLİK VE YENİLİKÇİ DAVRANIŞ: BANKACILIK  
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ**

Osmaniye Korkut Ata University, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-2515-5805, mfcavus@osmaniye.edu.tr

**Dr. Kürsat KARABÖRK**

Garanti Bank, Türkiye

ORCID ID: 0000-0002-8618-8619, KursatK@garantibvva.com.tr

**ABSTRACT**

In recent years, employees have been encouraged to engage in innovative behaviors within the framework of the concept of servant leadership based on ethical values in private enterprises and public institutions in different cultures. In this study, the relationship between servant leadership and innovative behavior is examined with 415 data obtained by convenience sampling method in banks operating in Adana province. Correlation and regression analyses show that there is a positive relationship between servant leadership and innovative behavior, and servant leadership significantly affects innovative behavior.

**Keywords:** Leadership, Servant Leadership, Innovative Behavior, Banking Sector, Survey Technique.

**ÖZ**

Son yıllarda farklı kültürlerdeki özel işletmelerde ve kamu kurumlarında çalışanların etik değerlere dayalı hizmetkâr liderlik anlayışı çerçevesinde yenilikçi davranışlarda bulunmaları teşvik edilmektedir. Bu çalışmada hizmetkâr liderlik ile yenilikçi davranış arasındaki ilişki, Adana ilinde faaliyet gösteren bankalardan kolayda örnekleme yöntemiyle elde edilen 415 veri ile incelenmektedir. Korelasyon ve regresyon analizleri hizmetkâr liderlik ile yenilikçi davranış arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve hizmetkâr liderliğin yenilikçi davranışı önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Yenilikçi Davranış, Bankacılık Sektörü, Anket Tekniği.

<sup>1</sup> This article was produced from the second author's doctoral thesis.

## 1. Introduction

Leadership is a continuous process in which a leader tries to influence followers to create and achieve a goal or objective, and the achievement of the goal becomes the beginning of a new goal (Zaccaro, Dubrow, & Kolze, 2018). In this process, the behaviors and attitudes of a leader who is trusted by group members and their constituents are described as reliability, integrity, consistency, readiness to accept feedback, confidence, collaboration, effective communication, and predictability (Legood, van der Werff, Lee, & Den Hartog, 2021; Schrujijer & Vansina, 2002).

Servant leadership has been studied a lot in recent years because it is different way of leading compared to other styles. It focuses on the whole person and has a big impact on individuals and teams. Servant leadership, like many other forms of leading, was first developed in the United States. The idea of servant leadership was made up by Greenleaf in 1970 in his article "The Servant as Leader." It means that leaders should treat their followers nicely and help them grow and improve. According to Russell and Stone (2002), the servant leader is considered the best and most inclusive type of leader. They see the servant leader as someone who leads while treating others as equals. Their main goal is to assist and meet the needs of others, instead of being concerned about their own needs. (Van Dierendonck, 2011).

Most studies on servant leadership talk about how and why leaders who serve others behave towards the people they are leading. The most famous example is a paragraph written by Greenleaf in 1977 that goes like this: "The Servant-Leader puts others first and serves them". It starts with the basic desire to help others before oneself. When you make a deliberate decision, you start wanting to be a leader.

Ehrhart (2004) and Graham (1991) highlighted that servant leadership is different from traditional leadership because it prioritizes the needs and concerns of followers and the community over the needs of leaders or organizations. Graham (1991) and Spears (2010) said that instead of making people give up everything for the organization's goals set by the leader, a servant leader focuses on helping the followers grow and meeting their needs. This also makes sure that the employees are happy with the organization they work for.

Because the servant leader cares about their followers' background, values, beliefs, assumptions, and behaviors, it becomes unclear where the line is drawn between work and personal life. Servant leadership is different from other leadership approaches. Instead of just focusing on making the organization better financially and in other ways, servant leadership is more concerned with helping followers grow and develop in different areas, such as their mental health, emotional maturity, and ethical understanding. The focus is on serving others, which aligns with the idea of being a servant leader. Servant leaders aim to serve and treat their followers as valuable individuals who have the potential to grow and improve themselves. Followers believe that they can trust them because of this.

The main things that good leaders do are being honest and fair, helping their followers to improve and do well, giving them power and support, taking care of their emotions, having good ideas and thinking skills, and making a positive impact on the community. Many books and articles have talked about these behaviors in recent years (Dennis, 2005; Eva et al. , 2019; Patterson, 2003).



Additionally, there is evidence from past studies that when servant leaders are present, employees are more likely to have a favorable opinion of their organizations. This includes higher levels of perceived person-organization fit (Irving & Berndt, 2017), person-job fit (Babakus, Yavas, & Ashill, 2010), and organizational identity (Zhao et al., 2016). In turn, it has been discovered that servant leadership is positively correlated with organizational commitment (Miao, Newman, Schwarz, & Xu, 2014) as well as commitment to change (Kool & van Dierendonck, 2012). According to research (Irving & Berndt, 2017; Kool & van Dierendonck, 2012), organizations that practice servant leadership are more likely to outperform their rivals, keep their employees, and develop future leaders.

Employee (Liden et al., 2008), team (Sousa & Van Dierendonck, 2016), and organizational performance (Choudhary, Akhtar, & Zaheer, 2013) have all shown a positive relationship between servant leadership and multiple levels of performance. There is also a growing body of research linking servant leadership to innovative outcomes (Panaccio, Henderson, Liden, Wayne, & Cao, 2015) and employee knowledge sharing (Luu, 2016).

Van de Ven (1986) defines innovative behavior as "the research, development, and implementation of new ideas based on the interrelationship between members in an existing situation." It is also defined as enhancing creativity through the application of individual problem-solving skills in the development and implementation of new ideas, strategies, products, and services (Amabile, 1988). Scott and Bruce (1994) define innovative behavior as an individual developing a practical plan to explore and implement new creative ideas in order to improve organizational performance. In other words, innovative behavior entails actively developing, introducing, and implementing new ideas that can help one's job or group perform better (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009).

Vinarski-Peretz, Binyamin, and Carmeli (2011) interpret innovative behavior as a deliberate and managerial behavioral characteristic that involves the application of new ideas across group or organizational tasks to reap organizational, group, or work benefits. According to De Jong and Dean (2014), innovative behavior refers to an employee's discretionary behavior and direct or explicitly accepted behavior beyond the prescribed role. Innovative behavior can be seen as a comprehensive concept that includes all behaviors that employees can go through the innovation process and the result and output is expected to be innovation. The trait of innovative behavior is the result of creativity and involves turning the creative process into profit. According to Harbor and John (2013), in innovative behavior, employees use new ideas and different ways of doing things and are supported and encouraged by managers.

In comparison to traditional leadership approaches, servant leadership alters the hierarchical pyramid's functioning by focusing on serving employees by caring for them and putting them first (Latham, 2014). Employees are frequently regarded as the primary sources of organizational innovation; therefore, servant leadership can be critical for unlocking employees' search for purpose and facilitating their growth toward innovative achievements (Williams & Gardner, 2012).

According to their emphasis on raising workers' inventiveness motivation, servant leadership can foster followers' desired results (Latham, 2014; Huang, Li, Qiu, Yim, & Wan, 2016). According to the research that has already been done, a servant leader can efficiently meet the needs of their followers by giving priority to their personal growth, which can help





to produce meaningful work. According to Abbas, Saud, Usman, and Ekowati (2020), meaningful work embodies all of the personal meanings that people attach to their work and has a significant and positive value.

Employees who are led by servants are more likely to have a positive self-concept that inspires them to act in novel ways. In particular, servant leaders build close relationships with followers who are likely to feel like insiders and thus develop an innate desire to act in novel ways (Li, Liu, Lin, Wei, & Xu, 2021).

## 2. Material and Method

### 2.1. Sample and Data Collection

In any qualitative or quantitative research, the population is a large group consisting of all of the objects or individuals that are the subject of the study and is representative of this group. In other words, the population is the group in which the results to be analyzed by analyzing the data to be obtained in a study will be valid and subject to interpretation. The main purpose of a research is to collect the necessary information about the population and to analyze the results of a certain group over the population. A sample refers to a certain group or groups selected from the population. The basis of the sample is to reach results that will represent the universe and make predictions about the universe. Therefore, the sample constitutes a limited part of the population.

There are different opinions on how the sample will represent the population. However, the common view is to reach the participants by at least five times all items in the scale or scales. In this study, two scales were used, with seven items in the first scale and ten items in the second scale. In addition, five questions were asked to determine the demographic status of the participants. To get an adequate sample size, the rule of at least 10 times more than the total number of items in the measures was taken into account (Develi & Çavuş, 2023; Hair et al., 2014). There are 22 items in total and the number of participants reached to represent the population was evaluated as 220. This number was determined as a sufficient amount to obtain statistical data and to make analyzes.

Private and public bank employees in Adana province participated in the research. According to the data of the Banks Association of Turkey, as of 2021, there are 49 deposit, development and investment banks in the country, with a total of 9,271 branches and 184,505 people working in banks. Of these banks, 34 are deposit banks and 15 are development and investment banks (TBB, 2021). There are 220 bank branches in Adana and the number of employees is reported as 3484. Considering that this number constitutes the universe of Adana, the sample group represents 11.8 percent of the universe since the number of participants is 415.

Since the study was designed as a quantitative design, two scales that can measure each concept were used in the study. Therefore, survey technique was utilized in the study. The questionnaires were sent on the online Google platform and in the first stage, the servant leadership scale consisting of seven items and the innovative behavior questionnaire containing ten items were sent to 415 participants. Demographic information of the participants was also included in the questionnaire form. In the demographic information, participants were asked about their gender, age, marital status, education level and length of experience. The survey was conducted in December 2021.



Of the bank employees participating in the study, 229 were male and 186 were female. 266 of them have an age between 33-45, 81 of them have an age between 25-32 and 64 of them have an age of 46 and above. Of the bank employees, 304 are married and 108 are single. 274 employees have a bachelor's degree, 50 have a master's degree, 48 have secondary education, 38 have associate's degree and 4 have primary education. In terms of years of professional experience, 142 people have 11-15 years of experience, 93 people have 16-20 years of experience, 69 people have 21 years or more, 68 people have 6-10 years of experience, and 42 people have 0-5 years of experience.

## 2.2. Measures and Factor Analyses

In research, scales are developed to frame certain concepts and to measure the definitions and characteristics of these concepts. Two scales were used in this study. The first scale has seven items measuring the concept of servant leadership in one dimension. Kılıç and Aydın (2016) adapted the short form of the servant leadership scale created by Liden et al. (2013) into Turkish and found it to be a valid and reliable scale. In this questionnaire, a 5-point Likert scale was used and the participants were asked to answer the options "1-Strongly disagree, 2-Disagree, 3-Neither agree nor disagree, 4-Agree, 5-Strongly agree".

The second scale of the study includes the concept of innovative behavior and consists of a single dimension and 10 items (De Jong & Den Hartog, 2010; Kleysen & Street, 2001; Krause, 2004; Niesen et al., 2018; Veenendaal & Bondarouk, 2015). In this questionnaire, a 5-point Likert scale was used again and the participants were asked to answer the options "1-Strongly disagree, 2-Disagree, 3-Neither agree nor disagree, 4-Agree, 5-Strongly agree".

At the end of the above scales, in order to maintain the reliability and validity of the study, demographic information such as gender, age, marital status, education level and years of experience were asked to the participants.

Before testing the research hypotheses, validity and reliability analyses of the scales used in the study were conducted. In order to test the construct validity of the scales, first confirmatory factor analyses were conducted. The confirmatory factor analysis diagram of the servant leadership scale is given in Figure 1.

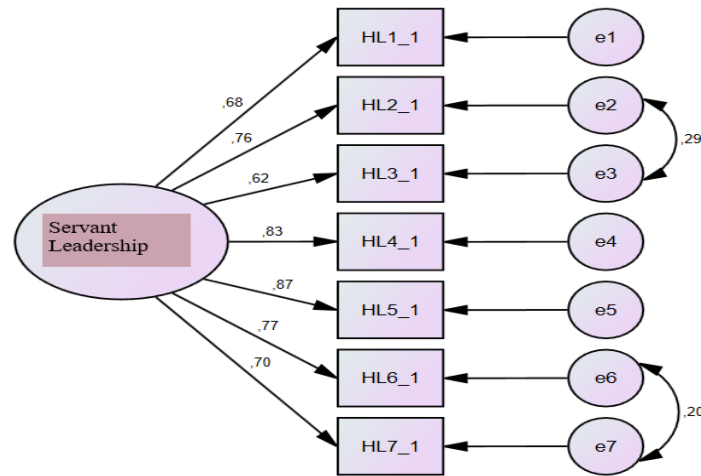
The factor loadings of the scale were determined between 0.62 and 0.87. In order to obtain goodness-of-fit values, modifications were made between the error terms of the second and third items and the sixth and seventh items of the scale. As a result of confirmatory factor analysis,  $\chi^2 / df$  (CMIN/df)  $\leq 5$ , GFI, CFI, NFI and TLI  $\geq .90$  and RMSEA  $\leq .08$ . These findings mean that the scales meet acceptable goodness-of-fit criteria.

AVE $>0.50$ , CR $>0.70$ , CR $>0.70$ , CR $>AVE$  conditions must be fulfilled at the same time in order to ensure convergent/construct reliability. For the servant leadership scale, the AVE value was calculated as 0.57 and the CR value as 0.90. This finding shows that the scale meets the combination-structure reliability.



**Figure 1**

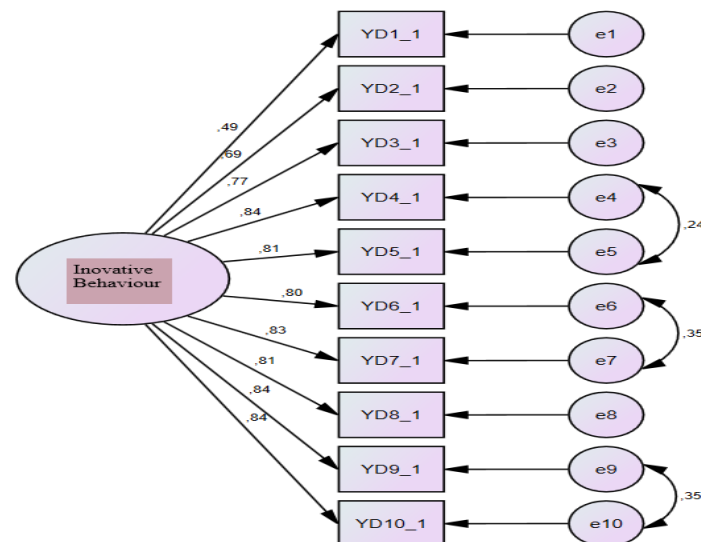
*Servant Leadership Confirmatory Factor Analysis*



The confirmatory factor analysis diagram of the innovative behavior scale is given in Figure 2. As a result of confirmatory factor analysis, the factor loadings of the scale were determined between 0.49 and 0.84. In order to obtain goodness of fit values, modifications were made between the error terms of the fourth and fifth, sixth and seventh, ninth and tenth items of the scale. The AVE value for the innovative behavior scale was calculated as 0.60 and the CR value as 0.94. This finding shows that the scale meets the combination-structure reliability.

**Figure 2**

*Inovative Bahaviour Confirmatory Factor Analysis*





### 2.3. Reliability Analysis

Following the factor analysis, reliability analysis was conducted to test the reliability of the scales. The findings of the analysis are given in Table 1.

**Table 1**

*Reliability Analyses*

	Item	Cronbach Alpha
Servant Leadership	7	,902
Innovative Behavior	10	,934

As a result of the reliability analysis, the alpha coefficient value was above 0.70 for both scales. This finding shows that the scales are reliable.

### 2.4. Correlation and Regression Analysis

Correlation and regression analyses were conducted to determine the direction and degree of the relationship between the variables. As a result of the correlation analysis, it was determined that there is a moderate significant relationship between servant leadership and innovative behavior in the same direction at 0.01 significance level.

**Table 2**

*Correlation Analyses Result*

	Ort.	Std. Sapma	Servant Leadership	Innovative Behaviour
Servant Leadership	3,8582	,84488	1	
Innovative Behaviour	4,1947	,58600	,568**	1

\*\*Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Our regression analysis model was significant ( $F= 196,299^*$ ) and it was determined that servant leadership affects innovative behavior ( $AdjR^2 = ,321$ ).

**Table 3**

*Regression Coefficients*

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Standart Hata	Beta		
(Constant)	2,676	,111		24,112	,000
Servant Leadership	,394	,028	,568	14,011	,000
AdjR <sup>2</sup> = ,321		F= 196,299*			

Dependent Variable: Innovative Behaviour



### 3. Discussion and Conclusion

This study examined the impact of bank employees' perceptions of servant leadership on innovative behavior. For this purpose, data was collected from 415 bank employees using a questionnaire. First, the validity and reliability of the scales used in the study were checked. To this end, explanatory factor analysis, confirmatory factor analysis, reliability analysis, and normality tests were performed. Additionally, we examined the correlation and regression to determine how the variables were related to each other. Basically, our organization will support leaders in investing in their employees by providing necessary

resources. Moreover, investing in people can be seen as both a waste and a gain of resources. This is because when leaders prioritize serving their employees (Luu, 2016), it leads to more knowledge sharing, proactive behavior, adaptability (Bande et al., 2016), and reduced emotional exhaustion and burnout (Rivkin et al., 2014). This ultimately benefits both the employees and the leader in their work. If leaders invest in followers, they can gain a resource advantage by feeling good and proud about making their followers' lives better.

In addition, correlation and regression analyzes were performed to test the direction and strength of the relationship between the variables. Essentially, the organization will provide serving leaders with the resources to invest in their people. Furthermore, while investment in people can be interpreted as a waste of resources, it can also be viewed as a gain of resources, as serving leaders create employees who are more inclined to share knowledge with one another (Luu, 2016), are more proactive, and adaptable (Bande et al., 2016) and have lower levels of emotional exhaustion and burnout (Rivkin et al., 2014) and are therefore able to support the servant leader in their professional roles. Investing in followers can also give leaders a resource advantage in the form of intrinsic satisfaction and pride that come with creating good value in followers' lives.

As frequently claimed (Gandolfi, Stone, & Deno, 2017; Latham, 2014), an individual's sense of meaningful work is correlated with their subjective perception that their work has personal value, contributes to larger purpose in life (e.g., personal growth), and inspires them to treat others well. According to Gandolfi, Stone, and Deno (2017), servant leadership and meaningful work have a positive association because of the larger definition of meaningful work in modern workplace environments. For instance, it has been underlined that employees feel appreciated as human beings when servant leaders put them first (Williams & Gardner, 2012).

Additionally, Latham (2014) found that when serving leaders display behaviors (such as aiding) that provide employees indicators that their job is worthwhile and significant, employees may build a higher view that their work is meaningful and important. Similar to Williams and Gardner (2012), serving leaders who establish clear goals and utilize their team members' skills to achieve those goals can inspire their subordinates to carry out their obligation to achieve those goals (Latham, 2014). According to research on servant leadership at the organizational level, it is associated favorably with service climate (Huang, Li, Qiu, Yim, & Wan, 2016), organizational performance (through organizational engagement and operational performance), and organizational climate.

In addition to the many benefits of servant leadership in high-tech companies, the literature highlights that professionals are willing to put in significant work to create a culture of service leadership, beginning with themselves as role models (Varra, Buzzigoli and Parrot, 2012). Shim et al. (2021) argued that supervisors of workgroups with a servant-leadership orientation can foster innovative attitudes in the workgroup by helping employees accept external pressures to perform and interpreting the performance-driven environment as an opportunity to innovate rather than as a threat to search.

People can incorporate their affiliation to the organization into their understanding of themselves because servant leadership shows quality relationships between the organization and its people. The sense of self-direction that servant leadership fosters can be used to



explain how it influences innovative behavior (Oliveira & Ferreira, 2012). It follows that the self-concept is a crucial link in the chain between serving leadership and inventive behavior.

Servant leaders, thanks to their follower-centric structure, build strong relationships with their followers that allow employees to perceive themselves as partners in the organization. Based on this concept, Van Dierendonck and Rook (2010) has been examined whether workgroup managers with high servant leadership can foster innovative employee attitudes by meeting essential employee needs and empowering employees. Working group members to facilitate innovative work. Shim et al. (2021), emphasizes in this context that it recognizes the ethical environment as a precedent for the innovative attitude of the working group.

The results of this study suggest that managers in the senior management of banks in Turkey can receive in-service training on servant leadership. By giving examples of practices from different cultures, it can be shown how to benefit from servant leadership practices in the banking sector. It can be shown how servant leadership practices will positively affect especially innovative behavior of bank personnel. It can be discussed with bank managers that servant leadership should act according to ethical values and the main characteristics of this type of leadership. Bank sector managers can talk about the traits of a servant leader. These include things like having a clear plan and telling everyone about it, paying attention to customers, making things easier and better, always learning and growing, and having a good team. In simple terms, being a helpful leader in the banking industry is important.

## References

- Abbas, A., Saud, M., Usman, I., & Ekowati, D. (2020). Servant leadership and religiosity: An indicator of employee performance in the education sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(4), 391-409.
- Amabile, T. M. (1988). A model of creativity and innovation in organizations. *Research in organizational behavior*, 10(1), 123-167.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2010). Service worker burnout and turnover intentions: Roles of person-job fit, servant leadership, and customer orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17-31.
- Bande, B., Fernández-Ferrín, P., Varela-Neira, C., & Otero-Neira, C. (2016). Exploring the relationship among servant leadership, intrinsic motivation and performance in an industrial sales setting. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31, 219–231.
- Choudhary, A. I., Akhtar, S. A., & Zaheer, A. (2013). Impact of transformational and servant leadership on organizational performance: A comparative analysis. *Journal of Business Ethics*, 116, 433–440
- Dennis, R. S., & Bocarnea, M. (2005). Development of the servant leadership assessment instrument. *Leadership and Organization Development journal*, 26, 600-615.
- De Jong, J., & Den Hartog, D. (2010). Measuring innovative work behaviour. *Creativity and innovation management*, 19(1), 23-36.
- Develi, A., & Çavuş, M. F. (2023). Validity and reliability of Work Ability Index in Turkish context: Inter-level, direct, and indirect relations with job satisfaction and task performance. *Experimental Aging Research*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1080/0361073X.2023.2250226>
- Ehrhart, Mark G. (2004) . Leadership and procedural justice climate as antecedents of unit-level organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology* 57 (1): 61–94. doi:10.1111/j.1744- 6570.2004.tb02484.x.
- Eva, N., Robin, M., Sendjaya, S., Van Dierendonck, D., & Liden, R. C. (2019). Servant leadership: A systematic review and call for future research. *The leadership quarterly*, 30(1), 111-132.
- Gandolfi, F., Stone, S., & Deno, F. (2017). Servant leadership: An ancient style with 21 st century relevance. *Review of International Comparative Management/Revista de Management Comparat International*, 18(4).
- Graham, Jill W. 1991. Servant-leadership in organizations: Inspirational and moral. *The Leadership Quarterly* 2 (2): 105–119. doi:10.1016/1048-9843(91)90025-W.



- Greenleaf, R. (1977). *Servant leadership*. New York, NY: Paulist Press.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis: Pearson new international edition (7th ed.)*. Upper Saddle River: Pearson Education Limited.
- Irving, J. A., & Berndt, J. (2017). Leader purposefulness within servant leadership: Examining the effect of servant leadership, leader follower-focus, leader goal-orientation, and leader purposefulness in a large U.S. healthcare organization. *Administrative Sciences*, 7, 1–20.
- Harborne, P., & Johne, A. (2003). Creating a project climate for successful product innovation. *European Journal of innovation management*, 6 (2), 118-132.
- Huang, J., Li, W., Qiu, C., Yim, F. H. K., & Wan, J. (2016). The impact of CEO servant leadership on firm performance in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.
- Kılıç, K. C. ve Aydın, Y. (2016). Hizmetkâr Liderlik Ölçeğinin Türkçe uyarlaması: Güvenirlilik ve geçerlik çalışması. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 18(30), 106.
- Kleysen, R.F. and Street, C.T. (2001), "Toward a multi-dimensional measure of individual innovative behavior", *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 2 No. 3, pp. 284-296. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005660>
- Krause, D. E. (2004). Influence-based leadership as a determinant of the inclination to innovate and of innovation-related behaviors: An empirical investigation. *The leadership quarterly*, 15(1), 79-102.
- Kool, M., & van Dierendonck, D. (2012). Servant leadership and commitment to change, the mediating role of justice and optimism. *Journal of Organizational Change Management*, 25, 422–433.
- Latham, J. R. (2014). Leadership for quality and innovation: Challenges, theories, and a framework for future research. *Quality Management Journal*, 21(1), 11-15.
- Legood, A., van der Werff, L., Lee, A., & Den zaccaro, D. (2021). A meta-analysis of the role of trust in the leadership-performance relationship. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 30(1), 1-22.
- Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The leadership quarterly*, 19(2), 161-177.
- Li, F., Liu, B., Lin, W., Wei, X., & Xu, Z. (2021). How and when servant leadership promotes service innovation: A moderated mediation model. *Tourism Management*, 86, 104358.
- Luu, T. T. (2016). How servant leadership nurtures knowledge sharing: The mediating role of public service motivation. *International Journal of Public Sector Management*, 29, 91–108.
- Niesen, W., Van Hootegem, A., Vander Elst, T., Battistelli, A., & De Witte, H. (2018). Job insecurity and innovative work behaviour: A psychological contract perspective. *Psychologica Belgica*, 57(4), 174.
- Oliveira, M. A. Y., & Ferreira, J. J. (2012). How interoperability fosters innovation: The case for servant leadership.
- Panaccio, A., Henderson, D. J., Liden, R. C., Wayne, S. J., & Cao, X. (2015). Toward an understanding of when and why servant leadership accounts for employee extra-role behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 30, 657–675.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of management journal*, 37(3), 580-607.
- Sousa, M., & van Dierendonck, D. (2016). Introducing a short measure of shared servant leadership impacting team performance through team behavioral integration.
- Miao, Q., Newman, A., Schwarz, G., & Xu, L. (2014). Servant leadership, trust, and the organizational commitment of public sector employees in China. *Public Administration*, 92, 727–743.
- Orfila-Sintes, F., & Mattsson, J. (2009). Innovation behavior in the hotel industry. *Omega*, 37(2), 380-394.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model*. Regent University.
- Rivkin, W., Diestel, S., & Schmidt, K.-H. (2014). The positive relationship between servant leadership and employees' psychological health: A multi-method approach. *German Journal of Human Resource Management*, 28, 52–72.
- Shim, D. C., Park, H. H., Keum, J., & Kim, S. (2021). Street-level bureaucrats' work engagement: Can public managers' servant-leader orientation make a difference? *Public Personnel Management*, 50(3), 307–326. <https://doi.org/10.1177/0091026020941043>



- Schrujjer, S. G., & Vansina, L. S. (2002). Leader, leadership and leading: From individual characteristics to relating in context. *Journal of Organizational Behavior*, 869-874.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The journal of virtues & leadership*, 1(1), 25-30.
- Russell, R. F., & Stone, A. G. (2002). A review of servant leadership attributes: Developing a practical model. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(3), 145-157. <https://doi.org/10.1108/01437730210424>
- Varra, L., Buzzigoli, C., & Loro, R. (2012). Innovation in destination management: Social dialogue, knowledge management processes and servant leadership in the tourism destination observatories. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 375-385.
- Van Dierendonck, D. (2011). Servant leadership: A review and synthesis. *Journal of Management*, 37, 1228-1261.
- Van Dierendonck, Dirk, and Laurens Rook. (2010). Enhancing innovation and creativity through servant leadership. In *Servant Leadership: Development in Theory and Research*, edited by Dirk van Dierendonck and Kathleen Patterson, 155-165. London: Palgrave Macmillan.
- Van de Ven, A. H. (1986). Central problems in the management of innovation. *Management science*, 32(5), 590-607.
- Veenendaal, A., & Bondarouk, T. (2015). Perceptions of HRM and their effect on dimensions of innovative work behaviour: Evidence from a manufacturing firm. *Management revue*, 138-160.
- Vinarski-Peretz, H., Binyamin, G., & Carmeli, A. (2011). Subjective relational experiences and employee innovative behaviors in the workplace. *Journal of vocational behavior*, 78(2), 290-304.
- Williams, C., & Gardner, J. C. (2012). Servant leadership, Africanization, and disruptive innovation as conditions for effective leadership at UNISA. *Quarterly Review of Distance Education*, 13(4), 213.
- Zhao, C., Liu, Y., & Gao, Z. (2016). An identification perspective of servant leadership's effects. *Journal of Managerial Psychology*, 31, 898-913.
- Zaccaro, S. J., Green, J. P., Dubrow, S., & Kolze, M. (2018). Leader individual differences, situational parameters, and leadership outcomes: A comprehensive review and integration. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 2-43. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.10.003>
- TTB (2021), Türkiye Bankalar Birliği.





## Genişletilmiş Özet

Liderlik, bir liderin takipçilerini bir amaç veya hedef oluşturmaları ve gerçekleştirmeleri için etkilemeye çalıştığı ve hedefin başarılmasının yeni bir hedefin başlangıcı haline geldiği kesintisiz bir süreçtir (Zaccaro, Dubrow, ve Kolze, 2018). Bu süreçte grup üyeleri ve onları oluşturanlar tarafından güvenilen bir liderin davranış ve tutumları, güvenilirlik, doğruluk, tutarlılık, geri bildirim kabul etmeye hazır olma, kendinden emin olma, işbirliği yapabilme, etkili iletişim kurabilme ve öngürülebilir olma olarak açıklanmıştır (Legood, van der Werff, Lee ve Den Hartog, 2021; Schrujver ve Vansina, 2002).

Hizmetkar liderlik, özellikle diğer felsefelere kıyasla benimsenen bütüncül yaklaşım ve geniş odaklı olmasının yanı sıra, bireysel ve ekip düzeyinde sonuçları etkilemedeki önemli rolü nedeniyle, son yıllarda en çok araştırılan liderlik türü arasında yer almaktadır. Diğer liderlik yapılarının çoğu gibi, hizmetkâr liderliğin tanımı ve ölçümü öncelikle Amerika Birleşik Devletleri'nde geliştirilmiştir. Özellikle hizmetkâr liderlik terimi, 1970 yılında Greenleaf tarafından “Lider Olarak Hizmetkâr” adlı makalesinde, liderlerin takipçilerine etik bir şekilde davranarak, kişisel büyüme, ilerleme ve gelişmelerine odaklandığı ortaya çıkan bir liderlik tarzını tanımlamak için ortaya atılmıştır. (Russell & Stone, 2002) , hizmetkâr liderin gerçek ve bütünsel lider olduğunu, “primus inter pares” veya “eşitler arasında ilk”, yani onun en yüksek önceliği, kişisel ihtiyaçlarını karşılamaktan ziyade, onların ihtiyaçlarını karşılamak için başkalarına hizmettir (Van Dierendonck, 2011).

Hizmetkâr liderin her bir takipçisinin geçmişine, temel değerlerine, inançlarına, varsayımlarına ve ayırt edici davranışlarına olan ilgisinin bir sonucu olarak, profesyonel ve kişisel yaşam arasındaki sınır bulanıklaşır. Öncelikle hem finansal hem de finansal olmayan açıdan örgütsel alt çizgiyi geliştirmeye çalışan diğer liderlik yöntemlerinden farklı olarak, hizmetkâr liderlik, psikolojik iyilik, duygusal olgunluk ve etik bilgelik de dahil olmak üzere çeşitli alanlarda takipçilerin ilerlemesine , gelişmesine ve büyümesine odaklanır (Gandolfi & Stone, 2018). Bu vurgu, hizmetkar kavramıyla tutarlıdır, çünkü hizmetkar liderler hizmet vermek üzere çalışırlar, takipçilerine daha yüksek benliklerine yükseltmeleri için kendilerine emanet edilen bireyler olarak davranırlar (Hunt & Fedynich, 2019). Sonuç olarak, takipçiler onları güvenilir liderler olarak görürler.

Mevcut araştırma bulguları, çalışanların hizmetkar liderlerin varlığında kuruluşlarını olumlu görme olasılıklarının daha yüksek olduğuna dair kanıtlar da göstermektedir. Bu, artan örgütsel kimlik düzeylerini (Zhao vd., 2016), algılanan kişi organizasyonu uyumunun artan düzeylerini (Irving & Berndt, 2017) ve kişi-iş uyumunu (Babakus, Yavas, & Ashill, 2010) içerir. Buna karşılık, hizmetkar liderliğin değişime bağlılık (Kool & van Dierendonck, 2012) ve örgütsel bağlılık (Miao, Newman, Schwarz, & Xu, 2014) ile olumlu şekilde bağlantılı olduğu bulunmuştur. Araştırmalar, hizmetkâr liderlikteki şirketlerin, daha geleneksel komuta-ve-kontrol liderlik tarzları dışında faaliyet gösteren şirketlere göre rakiplerinden daha iyi performans gösterme, çalışanları elde tutma ve geleceğin liderlerini geliştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir (Irving & Berndt, 2017; Kool & van Dierendonck, 2012).

Hizmetkâr liderlik ile çoklu performans düzeyleri arasındaki pozitif ilişki, çalışan (Liden vd, 2008), ekip (Sousa ve Van Dierendonck, 2016) ve örgütsel performans (Choudhary, Akhtar ve Zaheer, 2013) aracılığıyla gösterilmiştir. Hizmetkâr liderliği inovasyon odaklı



sonuçlarla (Panaccio, Henderson, Liden, Wayne ve Cao, 2015) ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımıyla (Luu, 2016) ilişkilendiren büyüyen bir literatür de bulunmaktadır.

Yenilikçi davranış, mevcut bir durumda üyeler arasındaki karşılıklı ilişkiye dayalı olarak yeni fikirlerin araştırılması, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır (Van de Ven, 1986). Ayrıca, yeni fikirler ve stratejiler, ürünler ve hizmetler geliştirme ve uygulamada bireysel problem çözme becerilerini kullanarak yaratıcılığı artırmak olarak tanımlanır (Amabile, 1988). Scott ve Bruce (1994), yenilikçi davranış, örgütsel performansa ulaşmak için yeni yaratıcı fikirleri keşfetmek ve uygulamak için kaynakları güvence altına alarak, bireyin pratik düzeyde eyleme geçirilebilir bir plan oluşturması olarak tanımlamaktadırlar. Başka bir deyişle, yenilikçi davranış, kişinin işinin veya grubunun performansını artırmaya yardımcı olabilmesi, yeni fikirleri aktif olarak yaratması, tanıtması ve uygulaması anlamına gelir (Orfila-Sintes & Mattsson, 2009).

Vinarski-Peretz, Binyamin ve Carmeli (2011), yenilikçi davranış, örgütsel, grup veya çalışma faydalarından yararlanmak için grup veya örgütsel görevler arasında yeni fikirlerin uygulanmasını içeren kasıtlı ve yönetici bir davranış özelliği olarak yorumlamaktadırlar. De Jong ve Dean'e göre (2014), yenilikçi davranış, çalışanın isteğe bağlı bir davranışını ve öngörülen rolün ötesinde, doğrudan veya açıkça kabul edilmiş davranışını ifade eder. Yenilikçi davranış, çalışanların yenilik sürecinden geçebilecekleri tüm davranışları içeren kapsamlı bir kavram olarak görülebilir ve sonucun ve çıktının yenilik olması beklenir. Yenilikçi davranış özelliği, yaratıcılığın sonucudur ve yaratıcı sürecin kazanca dönüştürülmesini içerir. Harbor ve John'a (2013) göre, yenilikçi davranışta çalışanlar işlerinde yeni fikirleri ve farklı yolları kullanırlar ve yöneticiler tarafından desteklenip teşvik edilirler.

Son yıllarda farklı kültürlerde yer alan özel işletmelerde ve kamu kurumlarında etik değerler temel alınarak çalışanların hizmetkâr liderlik kavramı çerçevesinde yenilikçi davranışta bulunmaları teşvik edilmektedir. Bu çalışmada Adana ilinde faaliyet gösteren bankalarda, tesadüfi örnekleme yöntemiyle elde edilen veri ile hizmetkar liderlik ile yenilikçi davranış ilişkisi ele alınmıştır. Araştırma nicel desen olarak tasarlandığı için çalışmada her bir kavramı ölçebilecek iki ölçek kullanılmıştır. Dolayısıyla çalışmada anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anketler çevrimiçi Google platformunda yollanmış olup ilk aşamada yedi maddeden oluşan hizmetkâr liderlik ölçeği ve on madde içeren yenilikçi davranış anketi 415 katılımcıya gönderilmiştir. Anket formunda katılımcıların demografik bilgilerine de yer verilmiştir. Demografik bilgilerde katılımcılara cinsiyet, yaş, medeni durumları, eğitim durumları ve tecrübe süreleri sorulmuştur. Anket uygulaması 2021 Aralık ayı içerisinde yapılmıştır. Yapılan korelasyon ve regresyon analizleri göstermektedir ki hizmetkar liderlik ile yenilikçi davranış arasında pozitif bir ilişki bulunmakta olup, hizmetkar liderlik yenilikçi davranış önemli oranda etkilemektedir.

Bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında Türkiye'deki bankaların üst düzey yönetiminde yer alan yöneticilerin hizmetkar liderlik konusunda hizmet içi eğitim alabileceklerini göstermektedir. Farklı kültürlerden uygulama örnekleri verilerek bankacılık sektöründe hizmetkar liderlik uygulamalarından nasıl yararlanacakları gösterilebilir. Hizmetkar liderlik uygulamasının banka personeli üzerinde özellikle yenilikçi davranış nasıl olumlu etkileyeceği gösterilebilir. Hizmetkar liderliğin etik değerlere göre davranması gerektiği ve bu liderlik türünün temel özellikleri banka yöneticileri ile tartışılabilir. Hizmetkar liderin açık bir vizyon, misyon ve stratejiyi oluşturması ve iletişimini sağlaması, müşteri odaklı



olması, basitleştirilmiş, standartlaştırılmış, yenilikçi süreçler ve sistemlere sahip olması, sürekli öğrenme ve gelişmenin sağlanması ve kaliteli bir işgücünün sürdürülmesi gibi özellikleri banka sektörü yöneticileri tarafından ele alınabilir. Bu açıdan bankacılık sektöründe operasyonel hizmetkar liderlik ön plana çıkarılabilir.



### HEDEF BASKISININ İŞ STRESİ ÜZERİNE ETKİSİ: BANKA ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA<sup>1</sup>

#### THE IMPACT OF TARGET PRESSURE ON WORK STRESS: A STUDY ON BANK EMPLOYEES

**Erdem ACER**

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Türkiye  
ORCID iD: 0000-0001-5667-4037, erdemacer@gmail.com

**Doç. Dr. Ersin IRK**

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Erbaa Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Türkiye  
ORCID iD: 0000-0002-2160-8053, ersinirk@gop.edu.tr

#### ABSTRACT

Stress is an important concept in terms of its physical and mental effects on employees. Target pressure is among the factors that affect stress. Banking is one of the sectors in which the stress and target pressure level can be seen in a high level. This study aims to clarify whether the bank employees within Tokat Province feel under pressure regarding the sales and marketing targets that are given by their senior management; and also to analyze the possible impacts of these targets over work stress. The research implies Soygür's (2018) "Target Pressure Scale" that consists of 8 items, together with House and Rizzo's (1972) "Work Stress Scale" which involves 7 items. The research was carried out with survey method, which is classified as a quantitative research method. An online questionnaire was sent to 360 bank personnel that are actively working in banking sector within Tokat Province. 8 of these refused to take part. As a result of this research, a common understanding which attributes a positive and meaningful impact to the 'target pressure' was observed among the 352 participants who volunteered. It shows that as target pressure increases, job stress also increases. The hypotheses put forward in research were supported by findings, and it was observed that goal pressure affected job stress positively and significantly.

**Keywords:** Work Stress, Work Pressure, Banking, Quantitative Research.

#### ÖZ

Stres, çalışanların üzerinde oluşturduğu fiziksel ve zihinsel etkiler bakımından önem arz etmektedir. Stresi etkileyen faktörlerden biri de hedef baskısıdır. Stresin ve hedef baskısının en çok yaşandığı sektörlerden birisi banka sektörüdür. Bu çalışma Tokat ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren bankaların personellerine yönelik üst yönetim tarafından verilen satış ve pazarlama hedeflemeleri çerçevesinde kendilerini hedef baskısı altında hissedip hissetmediklerini belirlemek, iş stresi yönünden etkilerini analiz edilip ölçülmesi amacı taşıdığından önem arz etmektedir. Araştırmada Soygür (2018) tarafından geliştirilen ve 8 maddeden oluşan "Hedef Baskısı Ölçeği" ve House ve Rizzo (1972) tarafından geliştirilen ve 7 maddeden oluşan "İş Stresi Ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma nicel araştırma yöntemlerinden anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırmada Tokat ilinde aktif çalışma hayatına devam eden 360 banka personeline online anket uygulaması yapılmıştır. Ankete gönüllü katılan 352 banka personelinin de yapılan analizler neticesinde hedef baskısının iş stresi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada ileri sürülen hipotezler elde edilen bulgu ve sonuçlarla desteklenmiş, hedef baskısının iş stresini pozitif ve anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Hedef Baskısı, İş stresi, Bankacılık, Nicel Araştırma.

<sup>1</sup> Bu çalışma Doç. Dr. Ersin IRK danışmanlığında yürütülen ve Erdem ACER tarafından hazırlanmış olan yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

## 1. Giriş

Günümüzde çalışanların çeşitli nedenlere bağlı olarak yaşamış oldukları stres, fiziksel ve zihinsel sağlığını olumsuz etkilemesine neden olmaktadır. Bu durumun iş bir sonucu olarak iş stresi örgüt performansın da olumsuz etkilenmesine yol açtığı görülmektedir. İş yerindeki yoğun çalışma temposu, zaman yönetimi, iletişim sürecinde yaşanan aksaklıklar, iş yapmaya elverişsiz ortam, sürekli artan talepler ve beklenen sonuçlar gibi çok sayıda faktör çalışanların stres altında görev yapmalarına yol açmaktadır. Özellikle performansın sürekli izlendiği ve değerlendirildiği bankacılık sisteminde üstün başarıyı yakalamak, rekabet üstünlüğü elde etmek ve bunu sürekli hale getirmek gibi amaçlar baskı unsuruna dönüşerek iş stresini ortaya çıkara bilmektedir.

Küreselleşmenin ve ekonomideki dijitalleşmenin etkisiyle her geçen gün daha da vazgeçilmez bir olgu haline gelen bankalar, her işletme gibi karlılık amacı güden, sermayedarlarını memnun etme amacı taşıyan sosyal ve ekonomik organizasyonlardır. Rekabetin şiddetinin yüksek oranda yaşandığı bankacılık sektöründe karlılığın sürdürülebilir olması pazarlama ve satış faaliyetlerinin sektör ortalamasını üzerinde yürütülmesini gerektirmektedir. Bankacılık sektöründe üst yönetimlerin belirledikleri pazarlama ve satış stratejileri doğrultusunda her banka personeline hedefler belirlemekte ve verilen hedefler sıkı bir şekilde takip edilmektedir. Banka karlılığı için belirlenen stratejiler doğrultusunda verilen hedefler, pazarlama ve satış personelleri üzerinde ciddi hedef baskısı oluşturmaktadır. Buradan hareketle bankalarda çalışma hayatını sürdüren personelin hedef baskısını ölçmek ve hedef baskısının personel üzerinde oluşturduğu etkiyi incelemek çalışmanın gerekliliğini doğmuştur.

Bu çalışmanın orijinalliği, yerli literatürde hedef baskısı ile iş stresi arasındaki ilişkiye odaklanan kaynakların azlığına vurgu yapmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın sonuçları, banka çalışanları üzerindeki hedef baskısının iş stresi üzerindeki etkisini daha iyi anlaşılmasına yol açacak ve konuya ilişkin literatüre katkıda bulunacaktır.

## 2. Kavramsal Çerçeve

### 2.1. Bankanın Tanımı ve Bankacılık Faaliyetleri

Banka kelimesi İtalyancadan Türkçe 'ye geçmiş olup, "banco" sözcüğünden gelmektedir. Bankalar, gerçek ve tüzel kişilerin tasarruflarını toplayarak, bu kaynakları gelir sağlayan işlere kredi kullandırarak yönlendiren, ticari ve bireysel ödemelerde aracılık yapan, para nakli, çek ve senet tahsili, havale, EFT, emanet kabulü gibi çeşitli finansal hizmetleri sunan kurumlardır. Bankalar yürüttükleri hizmetler karşılığında faiz, masraf, komisyon, kambiyo ve vadesiz mevduat geliri elde ederler (Yazıcı, 2011, s. 19).

Bankaların temel fonksiyonları finans piyasalarında meydana gelen risk ve güvensizliğin ortaya çıkması ile kredi piyasasında aracılık rolü üstlenmektedir. Banka, ekonomi sistemi içerisinde borçlu ile alacaklı arasındaki köprüyü tekrar tekrar kurmada uzmanlaşan ve bu piyasada aracılık rolünü oynayan bir konumda yer almaktadır. Gelişen teknoloji ile birlikte bankacılıkta hizmet çeşitliliği de artmaktadır. Fakat bankaların temel var olma nedeni olan mevduat toplama ve kredi verme faaliyeti hiçbir zaman değişikliğe uğramamış ve önemi azalmamıştır (Yıldırım, 2020, s. 65). Anlaşılacağı üzere bankacılık finansal sektörün temelini oluşturmaktadır (Mumcu ve Döven, 2016, s. 123). Bu noktadan hareketle sektörde





faaliyet gösteren bankalar arasındaki rekabetin bir sonucu olarak çalışanlar üzerinde bir hedef baskısının olası olduğu söylenebilir (Şahin ve Bedük, 2019, s. 154).

## 2.2. Hedef Kavramı

Hedef kelimesi Türk Dik Kurumuna göre üç anlamda tanımlanmıştır. Bunlar; (www.tdk.gov.tr)

- Nişan alınacak yer, nişangah.
- Yapılması tasarlanan iş, amaç.
- Varılacak yer, ulaşılabilecek son nokta şeklindedir.

İstenilen sonuçların yansımaları olan hedef zihinsel ve bedensel olgulara yönelik amaçlanan sonuçların oluşturduğu durumdur (Austin ve Vancouver, 1996, s. 338). Hedef, sıradan işlerin yanında yapılması gereken görev ve sorumluluklardır. Kişisel olabildiği gibi ekip, takım ve birim olarak da hedefler belirlenebilir. Hedefler belirli dönemler içerisinde gerçekleşen ve/veya gerçekleşmemiş performans üzerinden ölçülebilir. Hedefler bankacılık sektörü için performans ölçüm aracıdır. Performans ile ilişkilendirilen hedef, başarı ve başarısızlık sonuçlarını da ifade etmektedir (Mavisu, 2010, s. 35).

Hemen her organizasyonda hedef takibi yapılsa da en yoğun uygulanan sektörün bankacılık olduğu söylenebilir (Sekman, 2013, s. 5). Hedefler istenilen nihai sonuçlardan oluşmaktadır. Bir hedefe ulaşmak için örgütlerin farklı ancak birbiri ile bağlantılı çok sayıda faaliyet gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Nas ve Murat, 2020, s. 370) Satış hedefi, satış personelinin belirli bir zaman aralığında yapması istenilen satışlar toplamıdır. Verilen hedef doğrultusunda satış personeli kendisinden ne beklediğinin farkında olur. Satış personelinin prim ve ilave ödemelerinin ne kadar olması gerektiğinin göstergesi hedef gerçekleştirme yüzdesi üzerinden olacağından hemen hemen bütün bankalar satış personellerine hedefler koyar (Yeşilada ve Yeniçeri, 2020, s. 167). Konulan veya verilen hedeflerin ulaşılamaz olduğu durumlarda veya beklentinin günün şartlarına, yerine ve zamanına uygun olmayışı hedeflerin gerçekleşmesini imkânsız kılar. Hedef programının altında kalan bir personelin prim alamaması işletme içerisinde motivasyon kaybına ve verimsizliğe neden olabileceği gibi, ulaşılamayan hedefler verilmesi çalışanların tepkisini çeker.

Bankacılık sektörü içerisinde, hedefi görevden ayıran en önemli özellik hedeflerin belirli bir zaman aralığını kapsamasıdır. Hedefle anlatılan bankacılık ürünlerinin pazar payını artırmak için genel müdürlükten başlayan ve şubelere kadar inen birçok birim ve birey arasında paylaşımı yapılan, ölçümlenebilir, sınıflandırılabilir, stratejiler olarak karşımıza çıkar (Ataman, 2019, s. 263). Çalışmada hedef kavramıyla anlatılmak istenen bankanın pazarlama ve satış politikalarıyla kar elde etmek için oluşturulan ürün ve hizmet bütünüdür.

Satış hedeflerinin belirlenmesi ve onların personellere dağıtılmasında ilgili personelin ve bağlı olduğu bölge yöneticilerinin görüşleri alınmalıdır. Bu şekilde genel müdürlükten şubelere amaç, hedef ve varsayımlar iletilmiş olacak şube kanalından gelen bildirim ve çalışmalarda genel müdürlük makamına bildirim kapsamında iletilmiş sayılacaktır (Nabiyeva, 2021, s. 110). Satış ve pazarlama programı kapsamında amaçlar ve hedefler belirlenmiş olacaktır.



### 2.3. Hedef Baskısının Bankacılık Sektörüne Etkileri

Bankalar başarılarını ve çalışanlarının başarılarını gerçekleştirmiş olduğu hedefler üzerinden ölçümlerler. Pazar paylarını artırma ve karlılık beklentilerini artırma isteği, rekabetin yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe baskıya neden olmaktadır. Global bankacılık sektörü ile karşılaştırıldığında Türk bankacılık sektörü güçlü bir yapıya sahip, krize dayanıklı ve önceden önlem almış sektördür. Bankalar bu süreçlerden en az kayıpla çıkmak için çeşitli yöntemler denemektedir. Bu yöntemlerin başında personel üzerinde baskı kurarak verilen yüksek satış ve pazarlama hedeflerinin gerçekleştirilmesi gelmektedir. %17,4 ile hedef baskısının en fazla hissedildiği sektör olan bankacılıkta, baskının büyük bir kısmını şube personeli hissetmektedir (Özdemir 2014'te aktaran Bakan, vd, 2015, s. 161). Şube çalışanları görev tanımları gereği müşteriler ile birebir ilişki içinde onlarla ilgilendiğinden, bölge ve genel müdürlük birimleri işlemlerin yürütülmesi için destek olmaktadır (Ataman, vd. 2021, s. 397).

Pazarlama ile tüketicinin sınırsız talepleri arasında köprü görevi gören satış personelleri, özellikle bankacılık sektöründe pazarlama etkinliğinin artırılması ve sunulmasında en aktif rolü oynayan kişilerdir. Hedef baskısı, pazarlama faaliyetleri kapsamında satışların adet veya kazanç yönünden eşzamanlı artışlar için artışları sağlayacak olan personellere uyguladıkları şiddetli ve stresli kota istekleri olarak tanımlanabilir (Özbek, 2022, s. 3). Günümüzde bilhassa banka personelleri üzerinde ciddi baskı unsuru doğuran satış hedefleri uygulanmaktadır. Süreç içerisinde bu hedefler artmakta yapılan veya gerçekleştirilen hedefler katlanarak artmaktadır.

Bankacılık faaliyetlerinde sunulan ürün ve hizmetlerin çeşitliliğinin artması, banka yönetiminin de personele verdikleri hedeflerin de artmasını meydana getirmektedir. Hedef yüksekliği ile baskı arasında da paralellik söz konusu olup hedef yüksekse baskının da yüksek olmasını zemin hazırlamaktadır (Bakan, vd, 2015, s. 161). Torlak (2003, s. 66)'e göre satış ve pazarlama faaliyetlerini yürüten personel üzerinde hedef baskısı oluşmasına neden olan çeşitli sebepler vardır. Bunlar;

- Satış hedefi veren birimlerin veya bölge müdürlüğünün zorlamaları,
- Satış hedeflerinin tutma gerekliliği,
- Prim almaya hak kazanma isteği,
- Rekabet etme, terfi alma,
- Kariyer hedeflerine ulaşma isteği.

### 2.4. Hedef Baskısı ve Bankacılıkta Hedef Baskısı Üzerine Yapılan Çalışmalar

Daniel (2017) içsel pazarlamanın çalışan performansına etkisini incelediği çalışmasında, Etiyopya'da bulunan bankaların faaliyetlerini incelemiştir. İnceleme sonucunda, bankaların en önemli müşterilerinden biri iç müşteriler olduğu (personeller) ve bu müşterilerin hissetmiş oldukları baskının performans gerçekleşmesine olumsuz etki edebileceğini savunmuştur. Çalışanlar yaptıkları işten dolayı şikâyet eder duruma gelirlerse pazarlama ve satış faaliyetleri beklentiden uzak bir noktaya varacağını belirtmiştir.

Soygür (2018) çalışmasında, bankalarda pazarlama ve satış birimlerinde çalışan personellerin üzerindeki hedef baskısının sonuçlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirdiği araştırmasında hedef baskısındaki artış tükenmişlik düzeyini pozitif yönde etkilediği, hedef



baskısı ile iş stresi arasında nedensellik bulsa da ilişkinin yönünün tam tersi azalmakta olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Ataman ve Oğrak (2019), hedef baskısının demografik özelliklere göre değişiklik gösterip göstermediğini inceledikleri çalışmalarında Van ilinde hizmet vermekte olan bankalarda çalışan 320 personel ile gerçekleştirdiği çalışmada, katılımcıların görev yapmış olduğu pozisyon ile hedef baskısı arasında anlamlı bir farklılığı saptamış, yaş, cinsiyet, medeni durum, hizmet süresi değişkenleri ile hedef baskısı arasında anlamlı bir farklılık saptayamamıştır.

Özbek (2022) hedef baskısı ve haset duygusunun satış elemanının tükenmişliğine etkisini incelemiştir. Araştırmada kamu, özel ve katılım bankalarında çalışan 283 personele çevrimiçi yöntem ile toplamış topladığı verileri kullanarak gerçekleştirmiş ve araştırma sonucunda hedef baskısı ve haset duygusunun satış personelinin tükenmişliğini pozitif yönde etkilediğini tespit etmiştir.

## 2.5. Stres Kavramı

Stres, günlük hayatta ve çalışma hayatında bireylerin çok sık karşılaştığı bir kavramdır. Stres, bireylerin sağlık ve huzurunu tehdit eden bir uyarı işareti olarak algılanan ve bu nedenle yeterince ele alınmayan durumlara karşı ortaya çıkan belirgin olmayan fizyolojik ve psikolojik tepkileri ifade eder (Örücü ve Demir, 2010, s. 60). Diğer bir tanıma göre stresi “bireyin üzerindeki özel fiziksel veya psikolojik talepler ya da herhangi bir dış etken, durum veya eylem sonucu olan ve niteliksel veya psikolojik süreçle ortaya çıkan uyum tepkisidir” (Aktaş ve Aktaş, 1992, s. 154). Başka bir tanıma göre ise stres, Stres, bireyin duygusal, bilişsel veya fiziksel koşullarında, kendisi dışındaki olaylarla baş etme kapasitesini tehdit eden gerilim durumudur (Öztürk, 1994, s. 114).

Stresi ilk olarak tanımlayan ve konun öncüsü sayılanlardan olan Hans Selye’ye göre ise stres, “insan vücudunun herhangi bir duruma karşı verdiği istemsiz tepkidir” (Özkalp, 1989, s. 144). Bu tepki her zaman aynı olmasına rağmen uyarana karşı farklı biçimlerde etkisini göstermektedir. Kişinin arzu ve isteklerini karşılamada elde edeceği sonucun belirsiz ve önemli olduğunu algılamadığı dinamik bir durumumdur (Robbins ve Judge, 2013, s. 78).

Stres, tecrübelerle kişisel beklentiler arasında kabul edilmeyen eşitsizliğe karşı fiziksel ve çevresel tepkilerin toplamı olarak tanımlanabilir (Korkmaz, 2019, s. 77). Bu tanımla stres hem fiziksel hem de zihinsel bileşenleri içeren bir cevaptır.

Stres dış dünyadan gelen baskıya verilen tepkilerin sonucu oluşan durum olduğundan stresin evrensel olarak kabul edilen bir tanımını yapmak mümkün değildir (Korkmaz, 2019, s. 78). Çünkü bireylerin strese karşı vermiş olduğu tepkiler öznedir. Bir kişi için stres oluşturan nedenler diğeri için sorun teşkil etmediği gibi zevkli de olabilir.

Kişinin yaşadığı ve içinde yaşamak zorunda olduğu çevredeki değişimlerden az veya çok etkilenmesi sonucu stres meydana gelmektedir (Erkmen ve Çetin, 2008, s. 232). Bireyler birçok stres kaynağı ile karşılaşabilmektedir. Bunlar:

- Çevre; ailevi sorunlar, sıradanlık, ekonomik sorunlar
- Sosyo-kültürel durum; kentte yaşama ve ulaşım sorunları, teknolojiye yaşanan gelişmeler
- Kişinin kendisi, cinsiyeti, duygusal durumu, etnik kökeni, dini



- Kişinin ilişkileri, karşılaştığı zorluklar, hayata karşı duruşu
- Duygusallık, incinme, olumsuzluklar karşısındaki tutum, başarı arzusu
- Sosyal hayat, iklim, kalıtım, (Çetinkaya, 2006, s. 24)

## 2.6. İş Stresi

İnsanların çalışma hayatlarının çoğunu geçirdikleri iş yerlerinin ve çalışma ortamının kişiler üzerinde büyük bir etkisi vardır. Kişinin günlük çalışma aktivitelerinin büyük çoğunluğunu geçirdiği çalışma ortamı ve burada yaşanılanlar kişinin stres düzeyinde önemli bir etkiye sahiptir (Nabiyeva, 2021, s. 53). Çalışma hayatında yaşanan stresin sonucu olarak iş görenlerde fiziksel ve ruhsal çöküntü meydana gelmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003, s. 109). İş stresi çalışan ile etrafındakiler arasında yaşanan etkileşim sonucu ortaya çıkan olumsuzluk durumu olarak tanımlanabilir. Bu tanıma göre çevrenin çalışan üzerindeki kurmuş olduğu baskı, çalışanın yeterliliği arasında uyumsuzluğun bulunması çalışanın iş stresi yaşamamasına sebep olur (Efeoğlu, 2006, s. 22). Gill vd. göre (2006) İş stresi, bireyin verimliliğini ve etkinliğini mental bütünlüğünü ve üretkenliğini doğrudan etkileyen zihinsel ve fiziksel bir durumdur (Gill, vd. 2006, s. 471). Stres, kişinin sahip olduğu kaynaklarla çevresinin taleplerine göstermiş olduğu istemsiz tepkidir. Yani, bireyin sahip olduğu kaynaklar, talebin stres kaynağı olup olmadığını belirlemede kilit bir faktördür (Taris, vd. 2001, s. 304). Parker'a göre (2007) iş stresi, bireyin yeteneklerinin işin gerektirdikleri, kaynak ve ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluğun ortaya çıktığı duygusal ve fiziksel zararları olan tepkiler olarak tanımlamıştır. Yani iş stresi sağlık sorunlarına hatta iş kazalarının yaşanmasına bile sebep olabilir (Parker, 2007, s. 33). Turunç ve Çelik'e göre (2010) çalışma ortamında iş görenlerin yaşadıkları stres, iş stresi olarak tanımlanmakta ve kişilerin kendilerine, işin gerektirdiklerine, çalışmaya hayatı dışındaki faktörlerin etkisi ile yaşadıkları stresin düzeyi etkisini de değiştirmektedir (Turunç ve Çelik, 2010, s. 190).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere stres, insanın ilişki içerisinde olduğu çevresinden kaynaklanan etkiye göstermiş olduğu tepkidir. Bu tepki fiziksel olabileceği gibi duygusal da olabilir. Yani stres her çalışanda iş hayatına farklılaşabilmektedir (Ardıç vd., 2022, s. 332) Çalışma hayatının kaçınılmaz bir olgusu olan stres modern toplumlarda yaşanan bir kavramlardan biri olmakla beraber yeni bir olgu değildir. Erken dönemlerde doğa şartları ve hayatta kalma mücadelesi stres sebebi iken günümüzde sosyal, ekonomik ve politik etmenler stres kaynaklarının başlıca sebeplerini oluşturmaktadır. Stres ile birlikte çalışma hayatına devam eden birey stres seviyesinin artmasıyla birlikte, iş kazalarında artış, işe yabancılaşma, diğere çalışanlara sataşma ve iş- aile sorunlarına neden olabilmektedir. Stresin dozu hafif seyrediyorsa kişiler ve kurum üzerinde olumlu etkiye sahipken, stres seviyesinin yükselmesi hem kişisel hem de kurumsal anlamda istenmeyen etkilerin ortaya çıkmasına sebep olabilir (Şahin ve Bedük, 2019, s. 1450).

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bankacılık faaliyeti yürütülen kurumlarda stres, en büyük sorunlardan biridir. Stresin nedenleri oldukça değişkendir. Bankacılıkta stresin sebeplerinden bazıları aşırı iş yükü, çalışanın iş güvencesinin olmaması, ödüllendirmelerin şeffaf bir şekilde belirlenmemesi, uyumsuz yönetici ile çalışma örnek olarak verilebilir.



## 2.7. İş Stresi ve Bankacılıkta İş Stresi Üzerine Yapılan Çalışmalar

Özaydın ve Özdemir (2014) çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerine etkilerini inceledikleri çalışmalarında, iş tatmininden uzaklaşan çalışanın stres ve iş aile çatışması gibi olumsuz sonuçlarının olabileceği sonuçlarına ulaşmıştır.

Bakan vd. (2015) yaptıkları araştırmalarında bankacılıkta mesai, hedef ve güven gibi faktörlerin performans ve mobbing üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda ödüllendirmelerin ve baskıdan vazgeçen bir yönetimin stresi azaltacağı ve performansı arttıracacağı sonucuna varmışlardır.

Erkan (2017) kamu ve özel bankalarda çalışan banka kadın çalışanlarının cam tavan algıları ile stres düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemeye çalışmışlardır. Araştırma sonucunda özel bankada görev yapana kadın çalışanların kamu bankası çalışanlarına göre daha fazla stres yaşadıklarını ortaya koymuşlardır.

Karapınar (2017), katılım bankası çalışanlarının stres düzeyleri ile performansları arasındaki ilişki belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda saatlerinin yoğun olduğu, stresin yüksek, emir komuta zincirinin katı uygulandığı, hedeflerin aylık- üç aylık- altı aylık verildiği, işten çıkarılma riskinin yüksek olduğu bankacılık sektöründe, banka sektörünün de yaşanan yoğun rekabet ortamının da banka çalışanları üzerinde strese yol açtığını belirlemişlerdir. Ayrıca banka çalışanlarının yaşadıkları stresin verimliliğin azalmasına ve iş gücü devir hızının yükselmesine sebep olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Önbiçak vd. (2019) yaptıkları araştırma sonucunda iş stresine yol açan en önemli kaynakların hedef baskısı, iş yükü, yönetici unsurları olduğunu saptamışlardır. Ayrıca ücret ve yan ödemelerle birlikte ödül ve yönetici davranışının çalışanların iş tatminini etkilediğini belirlemişlerdir.



## 3. Yöntem

### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada, hedef baskısının iş stresi üzerindeki etkisinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Günümüz bankacılık sektörü ekonomik sistemin en önemli öğelerinden birisini oluşturmaktadır. Rekabetin yoğun olarak yaşandığı bankacılık sektörü, en stresli sektörlerden birisi olarak kabul edilmektedir (Bakan vd., 2015, s. 161). Bu nedenle sektördeki çalışanların stres düzeylerini etkileyen faktörler önem arz etmektedir. Bankacılık sektörünün stresli olmasını beraberinde getiren çok sayıda faktör söz konusudur. Ancak sektöre has faktörlerin en önemlilerinden birisi bankalar tarafından kullanılan hedef baskısıdır (Bayarçelik vd, 2019, s. 506). Banka şube çalışanları hedef baskısını en çok yaşayan çalışan grubunu oluşturmaktadır (Ataman vd, 2021, s. 397). Dolayısıyla hedef baskısı ile iş stresi arasındaki ilişki büyük önem arz etmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma Tokat ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren kamu, özel ve katılım bankalarının personelleri ile gerçekleştirilmiştir. Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye Katılım Bankalar Birliği verilerine göre Tokat Merkez ve İlçelerinde 5 tanesi Katılım bankası olmak üzere toplam 16 farklı bankanın 56 adet şubesi bulunmaktadır. 2021 yılı itibarıyla Tokat ilinde Türkiye Bankalar Birliği verilerine göre farklı 11 bankada toplam 615 personel çalışmaktadır. Türkiye Katılım Bankalar Birliği çalışan personel bilgisi verisini



yayınlanmadığı için ilgili veriye ulaşılamamıştır. Bu çalışmada ulaşılan sonuçlar diğer şehirlerde yapılacak olan araştırmalara örnek teşkil etmektedir. Bu çalışmada hedef baskının iş stresi üzerine etkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Dolayısıyla banka personellerinin tutum ve davranışlarının bu konular ile sınırlı olduğu kabul edilmektedir.

### 3.3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amacı doğrultusunda öncelikle araştırmanın modeli ve hipotezleri kurulmuştur. Devamında banka çalışanlarından elde edilen verilere ait geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Daha sonra elde edilen veriler kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek amacıyla regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

#### 3.3.1. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

Araştırmanın evreni kapsamında 650 kişiye online anket çalışmasının uygulanması planlanmıştır. Araştırmada örneklem alınmamış olup tüm banka personellerine ulaşılmaya çabalanmıştır. Toplam 360 banka personeline ulaşılarak evrenin %55,4'üne erişim sağlanmıştır. Anket çalışmasını gerçekleştirmek amacıyla Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi 20.07.2022 karar tarihli, 10 oturum no.lu, 01-46 sayılı kararla Etik Kurul Onayı alınmıştır (EK 3).

Banka çalışanlarının demografik değişkenleri, frekans değerleri ve yüzdelik oranları detaylı olarak gösterilmektedir. Ankete katılan banka çalışanlarının erkek çalışan sayısının 192 (%55) ve kadın çalışan sayısının 160 (%45) olduğu görülmektedir. Bu durumda banka çalışanlarının az bir çoğunlukla erkeklerden oluştuğu görülmektedir. Çalışanlar arasında yaş aralığının 31-40 yaş arası personelden 220 (%62) oluştuğunu, medeni durumlarının çoğunun 269 (%76,4) evli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Eğitim durumlarının büyük bir kısmının 277 (%78,7) lisans mezunlarından oluştuğu, kaç yıldır banka sektöründe çalışıldığı sorulduğunda 208 (%59,1) ile on yıl ve üzerinde çalıştığı, çalışılan birim çoğunluğunu 237 (%67, 3) satış pazarlama biriminin oluşturduğu görülmüştür. Çalışılan pozisyon çoğunluğunu 145 (%41,2) yetkili ünvanının oluşturduğu, kendinizi hangi gelir düzeyinde görüyorsunuz çoğunluğun 241 (%68,5) ile orta gelir düzeyinde gördüğünü, çalıştığınız banka türü nedir sorusuna ise çoğunluğun 219 (%62,2) ile kamu bankasında sırasıyla, özel sermayeli banka 123 (%34,9) ve son olarak 10 (%2,8) ile katılım bankasında çalıştığı belirlenmiştir.



Tablo 1

## Çalışanların Demografik Bilgileri

Değişkenler	Alt Gruplar	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet?	Erkek	192	55
	Kadın	160	45
Yaş?	20 - 30 Yaş	42	12
	31 - 40 Yaş	220	62
	41 - 58 Yaş	90	26
Medeni Durum?	Evli	269	76,4
	Bekar	83	23,6
Eğitim Durumu?	Lise ve Altı	15	4,3
	Ön Lisans	19	5,4
	Lisans	277	78,7
	Lisansüstü	41	11,6
Kaç yıldır bankacılık sektöründesiniz?	1-5 Yıl	43	12,2
	6-10 Yıl	101	28,7
	10 Yıl ve Üstü	208	59,1
Çalıştığınız Birim?	Satış Pazarlama	237	67,4
	Operasyon Grubu	85	24,1
	Sigorta	19	5,4
	Diğer	5	1,4
	Yönetim	6	1,7
Bulduğunuz Pozisyon?	Memur	51	14,5
	Yetkili	145	41,2
	Uzman	49	13,9
	Müdür Yardımcısı	64	18,2
	Müdür	21	6
Gelir Düzeyi?	Diğer	20	5,7
	Yönetmen	2	0,5
	Düşük	87	24,7
Banka Türü?	Orta	241	68,5
	Yüksek	24	6,8
	Özel	123	34,9
Banka Türü?	Kamu	219	62,3
	Katılım	10	2,8
	<b>Toplam</b>	<b>352</b>	<b>100</b>



## 3.3.2. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

Araştırmanın modeli aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Şekil 1

## Çalışmanın Modeli



Modelde banka çalışanlarının hissetmiş oldukları hedef baskısının iş stresi üzerine etkisi değerlendirilecektir. Bu kapsamda araştırmanın hipotezi oluşturulmuş ve aşağıda verilmiştir.

H1: Çalışanların algıladıkları hedef baskısı, iş stresi algılarını anlamlı ve pozitif yönlü etkiler.

H2: Çalışanların demografik özellikleri algıladıkları hedef baskıları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır.

H3: Çalışanların demografik özellikleri algıladıkları iş stresi üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır.

Bir numaralı hipotez (H1), çalışanların hissettiği hedef baskısının iş stresi düzeylerini artıracaklarını öngörmektedir. Yani, hedef baskısı hissi arttıkça iş stresi de artmaktadır. İki numaralı hipotez (H2), çalışanların demografik özelliklerinin (örneğin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu vb.) hedef baskısı algılarında anlamlı farklılıklar oluşturacağını öngörmektedir. Yani, farklı demografik özelliklere sahip çalışanlar arasında hedef baskısı algısında farklılıklar bulunabilir. Üç numaralı hipotez (H3), çalışanların demografik özelliklerinin iş stresi algılarında anlamlı farklılıklar oluşturacağını öngörmektedir. Yani, farklı demografik özelliklere sahip çalışanlar arasında iş stresi algısında farklılıklar bulunabilir.

Bu hipotezler, araştırmanın temel önermelerini ve incelenmek istenen ilişkileri ifade etmektedir. Araştırma sürecinde, bu hipotezlerin test edilmesi ve sonuçların analiz edilmesi amaçlanmaktadır.

### 3.3.3. Veri Toplama Sürecinde Kullanılan Araçlar ve Yöntemler

Araştırmada kullanılan veri, banka çalışanlarından anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırma için oluşturulan anket formu demografik soruların olduğu birinci bölüm ile iki temel değişkenin sırasıyla yer aldığı hedef baskısı ölçeği, iş stresi ölçeği bölümlerinden oluşmaktadır. Anket formunda katılımcıların demografik bilgilerini elde etmeye yönelik hazırlanan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kaç yıldır bankacılık sektöründe olduğu, bankada çalıştıkları birim, buldukları pozisyon, gelir düzeyi ve çalıştıkları banka türünü içeren 9 soru yer almaktadır. Anket çalışması sonucu elde edilen veriler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.



#### 3.3.3.1. Hedef Baskısı Ölçeği

Hedef baskısı ölçeği Soygür (2018) tarafından geliştirilerek çalışmalarda kullanılmaya başlanmıştır. Ölçek, bankacıların hedef baskısına yönelik ifadelerin kendi duygu ve düşüncelerini yansıtmayı amaçlayan 8 ifadeden oluşmaktadır. Beşli likert tipinde hazırlanan ifadeler 1 Kesinlikle Katılmıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum arasında değişmektedir.

#### 3.3.3.2. İş Stresi Ölçeği

Araştırmada House ve Rizzo tarafından (1972) yılında geliştirilen iş stresi ölçeği kullanılmıştır (Efeoğlu, 2006, s. 70). Ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması Efeoğlu (2006) tarafından yapılmıştır. Ölçekte 7 ifade bulunmaktadır. Beşli likert tipinde hazırlanan ölçek ifadeleri 1 Kesinlikle Katılmıyorum, 5 Kesinlikle Katılıyorum arasında değişmektedir.

### 3.3.4. Verilerin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bu bölümde elde edilen verilerin kullanılabilir olduklarını belirleyebilmek amacıyla uygulanan geçerlilik analizi ile güvenilirlik analizi bulgularına yer verilmiştir.

### 3.3.4.1. Faktör Analizi Sonuçları

Tabloda ölçeklerin geçerliliğinin test edilmesi için keşfedici faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlara göre, hedef baskısı ölçeğinin örneklem yeterliliği 0,937, iş stresi ölçeğinin örneklem yeterliliği 0,924 olarak belirlenmiştir. Bartlett's testi sonuçları da  $p = 0,000$  ve anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Tablo 2'de hedef baskısı boyutları ve faktör yükleri bulunmaktadır.

**Tablo 2**

*Hedef Baskısı Boyutları ve Faktör Yükleri*

Ölçek	Boyutlar
<b>Hedef Baskısı</b>	<b>1</b>
HB7	0,884
HB2	0,883
HB1	0,869
HB4	0,852
HB8	0,848
HB6	0,846
HB3	0,845
HB 5	0,827

Hedef baskısı faktör analizi sonuçları, hedef baskısı ölçeğinin faktör yüklerinin kabul edilebilir seviyede olduğunu göstermiş ve ölçeğin birinci boyut üzerinde homojen bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymuştur. Tablo 3 'de iş stresi boyutları ve faktör yükleri yer almaktadır.

**Tablo 3**

*İş Stresi Boyutları ve Faktör Yükleri*

Ölçek	Boyutlar
<b>İş Stresi</b>	<b>1</b>
İŞ 3	0,902
İŞ 2	0,886
İŞ 5	0,859
İŞ 4	0,854
İŞ 6	0,836
İŞ 1	0,831
İŞ 7	0,819

İş stresi faktör analizi sonuçları, iş stresi ölçeğinin faktör yüklerinin uygun seviyede olduğunu göstermiş ve ölçeğin tek bir boyutta homojen bir yapı sergilediği saptanmıştır. Tablo 4'de geçerlilik analizi doğrulayıcı faktör analizi sonuçları bulunmaktadır.

**Tablo 4**

*Doğrulayıcı Faktör Analizi*

Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum	Model İndeksleri
CMIN	Minimum	270,433
DF	-	86
$\chi^2 / df$	$X^2/DF \leq 5$	3,145
GFI	$0,90 \leq GFI < 0,95$	,904
TLI (NNFI)	$0,85 \leq NNFI < 0,90$	,955
IFI	$0,90 \leq IFI < 0,95$	,963
CFI	$0,90 \leq CFI < 0,95$	,963
RMSEA	$0,05 < RMSEA < 0,08$	,078
RMR	$0,05 \leq RMR \leq 0,08$	,056

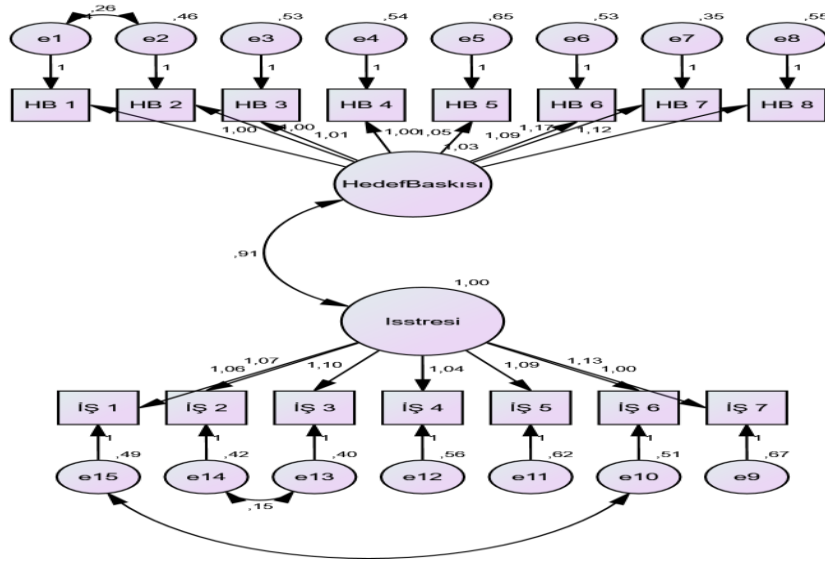


Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre 5'li Likert ölçeğinde 360 banka çalışanından toplanan verilerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Hedef baskısı ölçeği ile iş stresi ölçeği değişkenlerinden oluşan ölçüm modeli test edilmiştir. Verilen uyum ölçütlerine göre, modelin kabul edilebilir uyuma sahip olduğu değerlendirilebilir.  $\chi^2/df$  değeri 3,145 olduğu için kabul edilebilir uyum sınırları içerisinde. GFI değeri 0,904 ile kabul edilebilir, TLI (NNFI) 0,955 değeriyle iyi uyum, IFI ve CFI, 963 değerleri de iyi uyum sınırları içerisinde. RMSEA ve RMR değerleri de kabul edilebilir uyum aralıklarında bulunmaktadır.

Bu değerlendirme sonucunda, araştırmanın modelinin verilere uyum sağladığı ve kabul edilebilir bir uyuma sahip olduğu söylenebilir.

## Şekil 2

### Ölçüm Modeli



Yukarıda yapılan analiz sonuçlarına göre elde edilen uyum indekslerinin eşik değerleriyle uyumlu bir seviyede olması, modelin veri ile tutarlı ve kabul edilebilir bir uyum sergilediğine işaret etmektedir.

### 3.3.4.2. Güvenilirlik Analizi Bulguları

Hedef baskısı ölçeği ve iş stresi ölçeğine ilişkin güvenilirlik analizi bulguları Tablo 5'de özetlenmiştir.

**Tablo 5**

#### Güvenilirlik Analizi Bulguları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alfa
Hedef Baskısı	8	0.948
İş Stresi	7	0.937

Araştırmanın güvenilirlik analizi, Cronbach'ın Alfa yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Cronbach'ın Alfa değeri ölçeklerde 0.70 ve üzeri olduğunda güvenilir olarak kabul edilmekte olup, bu çalışmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Cronbach, 1951). Anket formundaki ölçme araçlarının maddeleri için normal dağılım varsayımının karşılanıp karşılanmadığını



değerlendirmek amacıyla Kolmogorov-Smirnov testi ve Barlett testi uygulanmış, ayrıca ölçeklerin faktör yükleri ayrıntılı bir şekilde açıklanmıştır. Örneklem yeterlilik testi sonuçları Tablo 6' da sunulmuştur.

**Tablo 6**

*KMO ve Bartlett's Testi Tablosu*

		Hedef Baskısı	İş Stresi
<b>Kaiser-Mayer-Olkin (KMO)</b>		0,937	0,924
<b>Bartlett's Küresellik Testi</b>	X <sup>2</sup>	2448,967	1998,737
	df	28	21
	Sig.	0,000	0,000

Analiz sonuçlarına göre, Hedef Baskısı ve İş Stresi ölçekleri için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerleri sırasıyla 0,937 ve 0,924 olarak elde edilmiştir. Bu değerler, faktör analizi için uygun bir veri setine işaret etmektedir. Ayrıca, Barlett Küresellik Testi'nde elde edilen X<sup>2</sup> (Chi-Square) değerleri sırasıyla 2448,967 ve 1998,737 olarak bulunmuştur. Her iki ölçüm aracı için de Bartlett's Küresellik Testi sonuçları anlamlıdır ( $p < 0,05$ ), yani ölçeklerin faktör analizine uygun olduklarını göstermektedir. Bu bulgular, analizin güvenilir ve geçerli olduğunu desteklemektedir.

### 3.4. Bulgular

Çalışmanın bulguları kapsamında, banka çalışanlarının demografik özellikleri incelenmiş, elde edilen verilerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri gerçekleştirilmiş, doğrulayıcı faktör analizi ile veri yapısının doğrulanması amaçlanmış, güvenilirlik analizi sonuçları değerlendirilmiş, hipotez testleri incelenmiş ve ayrıca regresyon analizleri uygulanmıştır.



#### 3.4.1. Algılanan Hedef Baskısı ve İş Stresi Değişkenlerine İlişkin Fark Analizi Bulguları

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın değişkenleri üzerinde demografik değişkenlerin anlamlı bir fark oluşturup oluşturmadığı tespit edilmiştir. Değişkenler üzerinde anlamlı fark tespit edilmeyen demografik değişkenlere yer verilmemiştir.

##### 3.4.1.1. Araştırmaya Katılanların Algıladıkları İş Streslerinin Çalışma Sürelerine Göre Fark Analizi Bulguları

Araştırmaya katılan katılımcıların iş streslerinin çalışma sürelerine göre farklılık gösterip göstermediklerini belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi testi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 7 de özetlenmiştir.

**Tablo 7**

*Tek Yönlü Varyans Analizi*

	Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
<b>Gruplar Arası</b>	8,683	2	4,342	3,609	0,028
<b>Grup İçi</b>	419,817	349	1,203		
<b>Toplam</b>	428,500	351			

Anova testi sonuçları çalışma süresinin iş stresi üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğunu göstermektedir. Hangi çalışma süreleri arasında anlamlı fark olduğunu belirlemek için Scheffe testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 8 de özetlenmiştir.

**Tablo 8***Çalışma Süresinin İş Stresi Üzerinde Farklılık Oluşturduğunu Belirlemeye Yönelik Scheffe Testi*

(I) Kaç yıldır bankacılık sektöründesiniz?	(J) Kaç yıldır bankacılık sektöründesiniz?	Ortalama Farkı	Standart Hata	P
1-5 Yıl	6- 10 Yıl	-,44308	,19971	0,087
	10 Yıl Üstü	-,49094*	,18373	0,029
6- 10 Yıl	1-5 Yıl	,44308	,19971	0,087
	10 Yıl Üstü	-,04787	,13302	0,937
10 Yıl Üstü	1-5 Yıl	,49094*	,18373	0,029
	6- 10 Yıl	,04787	,13302	0,937

Bu sonuçlara göre, çalışma süresi banka çalışanlarının iş stresi düzeylerinde farklılıklara neden olmaktadır. Özellikle 1-5 yıl çalışma süresine sahip olanlar ile diğer gruplar arasında anlamlı farklılıklar bulunmaktadır.

### 3.4.1.2. Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Banka Türlerine Göre Fark Analizi Bulguları

Araştırmaya katılanların algıladıkları hedef baskılarının çalıştıkları banka türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi testi yapılmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 9 da özetlenmiştir.

**Tablo 9***Araştırmaya Katılanların Çalıştıkları Banka Türlerine Göre Fark Analizine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi*

	Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	17,720	2	8,860	7,526	0,001
Grup İçi	410,854	349	1,177		
Toplam	428,574	351			

Anova testi sonuçları çalışılan banka türünün hedef baskısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğunu göstermektedir. Hangi banka türleri ile algılanan hedef baskısı üzerinde anlamlı fark olduğunu belirlemek için Scheffe testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 10 da özetlenmiştir.

**Tablo 10***Banka Türleri ile Algılanan Hedef Baskısı Üzerinde Anlamlı Fark Olduğunu Belirlemeye İlişkin Scheffe Testi*

(I) Çalıştığınız banka türü nedir?	(J) Çalıştığınız banka türü nedir?	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	P
Özel	Kamu	,27053	,12226	0,088
	Katılım	1,28252*	,35678	0,002
Kamu	Özel	-,27053	,12226	0,088
	Katılım	1,01199*	,35085	0,016
Katılım	Özel	-1,28252*	,35678	0,002
	Kamu	-1,01199*	,35085	0,016

Sonuçlara göre, banka türleri arasında algılanan hedef baskısı düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Özel bankada çalışanlar ile kamu bankasında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür (p=0,088). Özel bankada çalışanlar ile katılım bankasında çalışanlar arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur (p=0,002). Kamu



bankasında çalışanlar ile katılım bankasında çalışanlar arasında da anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $p=0,016$ ).

**Tablo 11**

*Banka Türünün Algılanan Stres Üzerinde Farklılık Oluşturduğunu Belirlemeye Yönelik Anova Testi*

	Kareler Toplamı	S.D.	Kareler Ortalaması	F	P
Gruplar Arası	20,893	2	10,446	8,944	0,000
Grup İçi	407,608	349	1,168		
<b>Toplam</b>	<b>428,500</b>	<b>351</b>			

Sonuçlara göre, gruplar arasında çalışanların algıladıkları algılanan iş stresi düzeyi açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Gruplar arası F değeri 8,944 olarak hesaplanmıştır ve p değeri 0,000'den küçüktür. Bu sonuçlar, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Banka türleri arasındaki anlamlı farklılığı belirleyebilmek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Sonuçlar Tablo 12 de özetlenmiştir.

**Tablo 12**

*Banka Türleri Arasındaki Anlamlı Farklılığı Belirleyebilmeye İlişkin Scheffe Testi*

(I) Çalıştığınız banka türü nedir?	(J) Çalıştığınız banka türü nedir?	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	P
Özel	Kamu	,29781	,12177	0,052
	Katılım	1,38711*	,35537	0,001
Kamu	Özel	-,29781	,12177	0,052
	Katılım	1,08930*	,34947	0,008
Katılım	Özel	-1,38711*	,35537	0,001
	Kamu	-1,08930*	,34947	0,008



Sonuçlara göre, banka türleri arasında çalışanların algıladıkları iş stresi düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmaktadır. Özel bankada çalışanlar ile kamu bankasında çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $p=0,052$ ). Özel bankada çalışanlar ile katılım bankasında çalışanlar arasında da anlamlı bir farklılık bulunmuştur ( $p=0,001$ ). Kamu bankasında çalışanlar ile katılım bankasında çalışanlar arasında da anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ( $p=0,008$ ).

Bu sonuçlara göre, çalışanların çalıştıkları banka türü iş stresi düzeyleri üzerinde farklılıklara neden olmaktadır. Özel bankada çalışanlar, kamu bankasında çalışanlara göre daha yüksek iş stresi düzeyine sahiptir. Ayrıca, katılım bankasında çalışanlar kamu bankasında çalışanlara göre daha yüksek iş stresi düzeyine sahiptir. Uygulanan fark testleri analizleri sonuçlarına göre kurulan H2 ve H3 hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

### 3.4.2. Hipotez Testleri

Çalışmada elde edilen veriler ile oluşturulan hipotezler ışığında değişkenler arasında korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır.

### 3.4.2.1. Korelasyon Analizi

Çalışmadaki değişkenler arasındaki ilişkiyi ele alan korelasyon analizi uygulanmış ve aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir.

**Tablo 13**

*Değişkenler Arası Korelasyon Analizi*

		Hedef Baskısı	İş Stresi
<b>Hedef Baskısı</b>	Pearson Correlation	1	
	Sig. (2-tailed)		
	N	352	
<b>İş Stresi</b>	Pearson Correlation	,824**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	352	352

Verilen Pearson korelasyon analizi sonuçlarına göre, anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Sonuçlara göre, hedef baskısı ile iş stresi arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Korelasyon katsayısı 0,824 olarak hesaplanmıştır ve p değeri 0,000'den küçüktür. Bu sonuçlar, hedef baskısının artmasıyla iş stresinin de arttığını göstermektedir.

### 3.4.2.2. Regresyon Analizi

Araştırmadaki değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisinin ele alındığı regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Hedef baskısının iş stresi üzerindeki etkisinin değerlendirildiği basit regresyon analizi ile analiz edilmiştir ve aşağıdaki tabloda sırasıyla belirtilmiştir.

**Tablo 14**

*Hedef Baskısının İş Stresi Üzerindeki Etkisinin Basit Regresyon Analizi ile Testi*

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	$\beta$	t	p
İş Stresi	Hedef Baskısı	0,824	0,030	0,824	27,180	0,000
F= 738,745						
R <sup>2</sup> = 0,679						
Düzeltilmiş R <sup>2</sup> = 0,678						
Tahmini Std. Hata= 0,62735						
Anova(Anlamlılık)= 0,000						

**Not.** Bağımlı Değişken: İş Stresi, Bağımsız Değişken: Hedef Baskısı

Sonuçlara göre, hedef baskısı değişkeninin iş stresi üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirlenmiştir. B katsayısı 0,824 olarak hesaplanmıştır, bu da hedef baskısının artmasıyla iş stresinin de arttığını göstermektedir. t değeri 27,180 ve p değeri 0,000'dir, bu da ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu gösterir. Ayrıca, regresyon modelinin genel uyumunu değerlendirmek için F değeri kullanılmıştır. F değeri 738,745 ve p değeri 0,000'dir, bu da regresyon modelinin genel olarak anlamlı olduğunu gösterir. R<sup>2</sup> değeri 0,679 ve düzeltilmiş R<sup>2</sup> değeri 0,678 olarak hesaplanmıştır, bu da modelin iş stresinin %67,9'unu açıkladığını ve iyi bir uyum sağladığını göstermektedir. Bu sonuçlar, hedef baskısının iş stresi üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ve regresyon modelinin iş stresi düzeylerini açıklamada etkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre H1 hipotezi desteklenmiştir (p < 0,05,  $\beta$  = 0,824).



**Tablo 15***Hipotez Testi Sonuçları*

Hipotezler	Sonuç
H1: Çalışanların algıladıkları hedef baskısı, iş stresi algılarını anlamlı ve pozitif yönlü etkiler.	Kabul
H2: Çalışanların demografik özellikleri algıladıkları hedef baskıları üzerinde anlamlı bir fark oluşturmaktadır	Kısmen Kabul Kısmen
H3: Çalışanların demografik özellikleri algıladıkları iş stresi üzerinde anlamlı fark oluşturmaktadır.	Kabul

Çalışmanın neticesinde, banka çalışanlarının iş stresi yaşamalarında hedef baskısının anlamlı ve pozitif etkilediği ortaya çıkarılmış olup, H1 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri algıladıkları hedef baskıları üzerinde anlamlı bir fark oluşturduğu ortaya çıkarılmış olup, H2 hipotezi kabul edilmiştir. Çalışanların demografik özellikleri algıladıkları iş stresi üzerinde anlamlı fark oluşturduğu belirlenmiş olup, H3 hipotezi kabul edilmiştir.

#### 4. Sonuç ve Öneriler

Çalışmanın temel amacı algılanan hedef baskısının banka çalışanları üzerinde iş stresi oluşturup oluşturmadığını belirlemektir. Değişkenler arasında yapılan korelasyon ve regresyon testleri sonucunda algılanan hedef baskısı ile iş stresi arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu kanıtlanmıştır. Araştırmanın bulgularının literatür ile uyumlu olduğu görülmektedir. Güney (2016)'in çalışmasında hedefler tuttukça, tutulan hedefin yerini daha yüksek hedefler aldığından personel üzerinde oluşan baskının iş stresi yaşaması pozitif etkilediğini belirtmiştir. Daniel (2017) yaptığı çalışmasında bankacılık sektöründe temel hedef hizmet kalitesini artırmak ve piyasada yetkin olmak olduğunu ortaya koymaktadır. Tatmini yüksek çalışana sahip olmak üretkenliği artıracağından stresin olmadığı ortamda organizasyonel hedeflere kolayca ulaşılabilir. Erkan (2017) yılında yapmış olduğu çalışmada hedef baskısı ile iş stres arasındaki bağlantıyı kamu bankası ile özel banka arasında farklılığa göre incelemiştir. Sonuç olarak özellikle özel bankada çalışan personellerin hedef baskısının artmasının iş stresi artışına sebep olacağı sonucuna varmıştır. Şahin ve Bedük (2019) yılında yaptıkları çalışmada artan iş yükü ve rekabet sebebiyle uygulanan hedef baskısının çalışanlar üzerinde yüksek düzeyde iş stresi yaşadığı sonucuna varmışlardır. Oğrak vd. (2019) yılında yapmış olduğu çalışma hedef baskısının demografik özelliklere göre farklılaşmadığını, çalışılan birim ve bulunulan unvan veya göreve göre hedef baskısının iş stresi üzerinde etkili olduğu sonucuna varmıştır.

Banka çalışanlarının hedef baskısı algılarının ve iş streslerinin demografik değişkenlere göre değişip değişmediği araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, kurulan H2 ve H3 hipotezleri kısmen desteklenmiştir. Banka çalışanlarının yaşadıkları iş stresinin çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi testi yapılmış, analiz sonuçlarına göre çalışma süresinin iş stresi üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların algıladıkları hedef baskılarının çalıştıkları banka türüne göre farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi testi yapılmış, test





sonuçlarına göre çalışılan banka türünün hedef baskısı üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturduğu belirlenmiştir. Banka türleri ile algılanan hedef baskısı üzerinde anlamlı fark olduğunu belirlemek için Scheffe testi uygulanmış testi sonuçlarına göre, katılım bankası çalışanlarının hem özel hem de kamu bankası çalışanlarına göre hedef baskını daha az yaşadıkları anlaşılmıştır. Bu sonuç literatür ile kısmen uyuşmaktadır. Literatürde algılanan hedef baskısının banka türüne göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığını belirleyen çeşitli araştırmalar söz konusudur (Filikci, 2023; Ataman vd., 2021). Banka türünün algılanan stres üzerinde farklılık oluşturduğunu belirlemeye yönelik anova testi yapılmış olup banka türleri arasındaki anlamlı farklılığı belirleyebilmek amacıyla Scheffe testi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre katılım bankası çalışanlarının hem kamu hem de özel sektör çalışanlarına göre daha düşük düzeyde stres algıladıkları ortaya çıkarılmıştır. Şahin (2019) özel sektör banka çalışanlarının kamu banka çalışanlarına göre daha fazla stres yaşadığını bulgulamıştır. Çalışma süreleri arasında anlamlı fark olduğunu belirlemek için Scheffe testi uygulanmış Scheffe testi sonuçlarına göre, 1- 5 yıl arası çalışma süresi olanların iş stresini 10 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olanlara göre daha az yaşadıkları belirlenmiştir. Şahin (2019) araştırmasın banka çalışanlarının görev sürelerinin iş stresleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Günümüzde bankalar müşteri sayısı ve pazar paylarını artırmaya yönelik ürünler geliştirmekte ve müşterilerinin dikkatini çekmeye yönelik kampanyalar düzenlemektedir. Rekabetin yoğun yaşandığı bankacılık sektöründe pazarlama ve satış karlılık için temel amaç haline gelmiştir. Pazarlama ve satış hedefleri de banka personeli için stres kaynağını oluşturmaktadır. Verilen hedefleri gerçekleştirmeye yönelik çalışan personel için de hedef baskısı da artmaktadır. Hedef baskısı banka personelinin iş stresi yaşamasına neden olan etmenlerden biri haline gelmiştir. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları, banka çalışanlarının algıladıkları hedef baskısının olumsuz sonuçları olduğunu göstermektedir. Banka yöneticilerinin çalışanlar üzerindeki hedef baskısını azaltmaları önerilmektedir. Nitekim, Develi vd., (2022) araştırmalarında banka çalışanlarının iş streslerinin çalışanların bireysel farkındalıkları ile ilgili olmadığını bulgulamışlardır. Bu bulgudan hareketle bankaların banka çalışanlarının stres düzeylerini düşürmek için çeşitli çabalar göstermelerinin zorunlu olduğu söylenebilir. Bankacılık gibi gelişimin ve değişimin hızlı yaşandığı sektörde özellikle karar alma süreçlerinde paydaşlarının, çözüm ortaklarının, personelin ve müşterilerinin, sürece dahil edilmesi alınan kararların etkinliğini artıracaktır. Bilhassa karar alma sürecine dahil olan personel kendi etkisinin de bulunduğu süreci benimsemesi kolaylaşacağından üzerinde hissedeceği yük hafifleyecektir. Bu durum dolaylıda olsa birey üzerinde baskı unsuru oluşturmayacak çalışanlar da daha az strese maruz kalmasına yol açabilecektir. Ayrıca çalışanların stres düzeyini düşürebilecekleri çeşitli araçları geliştirmeleri, banka çalışanları üzerindeki olumsuz etkileri azaltabilecek sonuçları beraberinde getirmektedir.

Değişkenlere yönelik literatür, hedef baskısı ile iş stresi arasındaki pozitif ve anlamlı ilişkiyi doğrulamaktadır. Bu nedenle araştırma literatürü destekleyici olması açısından katkı sağlamıştır.

Bu çalışmada çeşitli sınırlılıklar söz konusudur. Homojen bir yapıya büründürmek için Tokat ili ve ilçelerinde faaliyet gösteren kamu, özel ve katılım bankalarının personelleri ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma 360 banka personeli ile yapılan anket çalışmasıyla sınırlı kaldığı belirtilebilir.



Bankacılıkta hedef baskısı üzerinde yapılacak daha geniş kapsamlı araştırmalarda araştırmacılar bölgesel ve ülkeler arası katılım sağlanmasıya yönelik stratejiler geliştirilebilir. Ayrıca hedef baskısı ile iş stresi arasındaki pozitif ilişki üzerinde düzenleyici rolü olabilecek örgüt kültürü, iş yeri arkadaşlığı, liderlik tarzları, kişilik özellikleri gibi değişkenlerin modele dahil edilmesi ile araştırma tekrarlanabilir. Ayrıca hedef baskısının oluşturduğu stresin banka çalışanları üzerindeki bireysel ve örgütsel sonuçları eklenerek oluşturulacak modeller literatüre katkı sağlayabilecektir.

### Kaynakça

- Aktaş, A. ve Aktaş, R.. (1992). İş Stresi, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Yayınları, S: 2.
- Ardıç, M., Ünal, Ö., & Türktemiz, H. (2022). The effect of stress levels of nurses on performance during the COVID-19 pandemic: the mediating role of motivation. *Journal of Research in Nursing*, 27(4), 330-340.
- Ataman, S., Oğrak, A., & Ataman, F. (2021). Hedef Baskısı ve İş Tatmini İlişkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Uygulama. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (52), 393-412.
- Austin, J.T. and Vancouver, J.B., Goal Constructs In Psychology: Structure, Process, And Content, *Psychological Bulletin*,(120), 1996.
- Bakan, İ., Erşahan, B., Sezer, B., & Sünbül, ř. (2015). Bankacılıkta Mesai, Hedef Ve Güven Olgularının Performans ve Mobbing Üzerindeki Etkisi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 159-172.
- Bayarçelik, E. B., Durmaz, B. V., & Gürlü, N. (2019). İş Stresi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İnsan ve İnsan*, 6(21), 493-523.
- Çetinkaya, Y. (2006). Kanser Hastalarına Bakım Verenlerde Stres, Stres Yaratan Durumlar ve Etkilerinin İncelenmesi, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ege Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Daniel, E. (2017). The Effect Of Internal Marketing On Employees Productivity: In Case Of Commercial Bank Of Ethiopia South Addis District (Doctoral Dissertation, St. Mary's University).
- Develi, A., Güğerçin, S. ve İplik, E. (2022). Bilinçli farkındalık ve örgütsel stres kaynakları: Banka çalışanları örneği. *Social sciences studies journal (SSSJournel)*, 3(5), 44-51.
- Efeoğlu, İ. E. 2006. "İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma" Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Doktora Tezi Adana
- Ekinci, H. Ve Ekici, S. (2003) "İşletmelerde Örgütsel Stres Yönetim Stratejisi Olarak Sosyal Desteğin Rolüne İlişkin Görgül Bir Araştırma", C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt:27, No:1, 109-120.Ss.
- Erkan, G. K. (2017). Kamu ve Özel Bankalarda Çalışan Kadınların Cam Tavan Algılarının Stres Düzeylerine Etkisi. *International Periodical For The Languages, Literature And History Of Turkish Or Turkic*, 12(3), 341-354.
- Erkmen, N., & Çetin, M. Ç. (2008). Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Stresle Başa Çıkma Tarzlarının Bazı Değişkenlerle İlişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 231-242.
- Filikci, C. (2023). Covid-19 salgın sürecinde banka çalışanlarının stres ile tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi ve demografik değişkenler açısından incelenmesi. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bankacılık Anabilim Dalı, Konya.
- Gill, A. S., Flaschner, A. B. and Shachar, M. (2006). "Mitigating Stress And Burnout By İmplementing Transformational-Leadership". *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 18(6): 469-481.
- Güney, A. (2016). Yeni Çalışma Paradigmalarında Banka Çalışanlarının İşe Karşı Tutumu. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 104-131.
- Karapınar, T. (2017). Stresin Çalışan Performansına Etkisi ve Türkiyedeki Bir Katılım Bankası Örneği (Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Korkmaz, C. (2019). Öğretim Üyelerinin Akademik Unvanlarına Yönelik Algıları İle İş Stresi Arasındaki İlişkinin Analizi.



- Mavisu, H.. (2010). Bireysel Kariyer Planlamanın Aşamalarından Biri Olarak Hedef Belirleme ve Kariyer Başarısı İlişkisi, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2010.
- Mumcu, A., Döven M.S. (2016) Etik iklim ve algılanan örgütsel adalet ilişkisi: Tokat ili bankacılık sektöründe bir araştırma - İş Ahlakı Dergisi,
- Nabiyeva, Günay, (2021) "Aile İşletmelerinin Kurumsallaşma Düzeyi ile İş Görenlerin Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkide İş Stresinin Rolü (Doktora Tezi)" Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Mayıs 2021
- Oğrak, A., Ataman, S., & Ataman, F. (2019). Bankacılık Sektöründe Hedef Baskısı Algısı: Van İlinde Faaliyet Gösteren Bankalar Üzerine Bir Uygulama. İktisad Dergisi , 5 (19), 259-267.
- Önbiçak, A. E., Kazançoğlu, İ., & Küçükaltan, B. (2019). İş Stresi, İş Tatmini, Örgütsel Kıvanç ve İşten Ayrılma Niyeti Etkileşiminin İş Performansı ile İlişkisi. Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 14, 101-114.
- Örücü, E., ve Demir, B. (2010). Banka Çalışanlarında İş Stresi ve Muğla İli Örneği. Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 13(1).
- Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1), 251-281.
- Özbek, A. (2022). Hedef Baskısı ve Haset Duygusunun Satış Elemanının Tükenmişliğine Etkisi: Çorum İlinde Bankacılık Sektörüne Yönelik Bir Araştırma. Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi
- Özkalp, E. (1989). Örgütlerde Stress. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 143-166.
- Öztürk, A. (1994) "İşletmelerde Stres ve Yönetimi: Performansa Etkisi Bakımından Analizler", Verimlilik Dergisi, Ss. 114-116-122.
- Parker, H. (2007). Stress Management. Delhi, Global Media.
- Robbins, S. P. Ve Judge, T. A. (2013). Örgütsel Davranış (İnci Erdem Çev.). Nobel, Ankara.
- Sekman, M. 2013. İş Dünyasının Yeni Sendromu: Hedef Baskısı. Kigem Nas, Z., & Murat, A. T. E. Ş. (2020). Mobbing'in Banka Çalışanlarının Performansı Üzerine Etkisi: Kayseri İli Örneği. *Pearson Journal*, 5(9), 363-390.
- Soygür, İ. C. (2018), Bankacılık Sektöründe Pazarlama ve Satış Yönlü Hedef Baskısının Banka Personeli Üzerindeki Etkisinin Analizi, Doktora Tezi, Isparta,
- Şahin, M. (2019), Tükenmişlik Duygusu ve İş Stresinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Doktora Tezi
- Şahin, M., & Bedük, A. (2019). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeyleri: Konya İlinde Bir Uygulama. In Ereğli International Science And Academic Congress (Vol. 9, No. 10, Pp. 153-161).
- Taris, T. W., Peeters, M. C., Le Blanc, P. M., Schreurs, P. J. Ve Schaufeli, W. B. (2001). "From Inequity To Burnout: The Role Of Job Stress". *Journal Of Occupational Health Psychology*, 6(4): 303-317
- Torlak, Ö. (2003). Pazarlama Ahlakı Sosyal Sorumluluklar Ekseninde Pazarlama Kararları ve Tüketici Davranışlarının Analizi. İstanbul: Beta Yayınları, 2003, İstanbul.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. Celal Bayar Üniversitesi İibf Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 17 (2), 183-206.
- Yazıcı, Mehmet, Bankacılığa Giriş, Beta Yayınları, 2011, İstanbul.
- Yeşilada, T., & Yeniçeri, İ. Banka Çalışanları Arasında Yaşanan Rekabet Algısı ile İş Etiği Algısının Etkileşimi. Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 21(1), 161-175.
- Yıldırım, O. (2020). Bankacılık Sistemindeki Gelişmeler ve Türkiye'de Bankacılık Sistemi. Uluslararası Finansal Ekonomi ve Bankacılık Uygulamaları Dergisi, 1(2), 63-77.



## Extended Summary

The concept of stress, particularly its physical and mental effects on employees, is of significant importance. Target pressure is identified as a key factor influencing stress levels. The banking sector, characterized by the increasing impact of globalization and digitalization on a daily basis, is known for its high levels of stress and target pressure. Banks, like any other business, operate with the aim of profitability, satisfying their stakeholders, and are social and economic organizations.

Globalization and digitalization have made banks indispensable entities in the economic system. The banking sector, marked by intense competition, requires sustainable profitability, necessitating marketing and sales activities to surpass industry averages. In the banking sector, top managements set marketing and sales strategies, establishing targets for each bank employee, which are closely monitored. The pressure imposed by these goals in line with the strategies devised for banking profitability creates significant target pressure on marketing and sales personnel. Consequently, it has become essential to measure the target pressure experienced by personnel in banks and examine the impact of this pressure on employees.

Various studies in the literature have explored the impact of target pressure in the banking sector. For instance, Daniel (2017) investigated the influence of internal marketing on employee performance in Ethiopian banks, emphasizing the significant impact of pressure felt by internal customers (employees) on performance outcomes. Soyğür (2018) measured and analyzed target pressure on marketing and sales personnel in banks, finding a positive correlation with increased burnout levels, although the causality between target pressure and job stress exhibited an inverse direction. Other studies (Ataman and Oğrak, 2019; Özbek, 2022) have also examined the influence of target pressure on various outcomes such as job satisfaction and burnout.

Moreover, literature has extensively explored job stress in the banking sector, addressing factors such as work hours, targets, and trust (Bakan et al., 2015), as well as the relationship between individual characteristics and job satisfaction (Özaydın and Özdemir, 2014). This research contributes to the existing literature by focusing on the underexplored link between target pressure and work stress in the context of Tokat Province.

The study aims to determine whether bank employees in Tokat Province experience pressure related to sales and marketing targets set by senior management and to analyze the potential impacts of these targets on work stress. The research employs the "Target Pressure Scale" developed by Soyğür (2018) and the "Work Stress Scale" by House and Rizzo (1972). The quantitative survey method was utilized, with an online questionnaire distributed to 360 active bank personnel in Tokat Province. The study found that target pressure has a positive and significant impact on employees' perception of work stress.

Three hypotheses were formulated in line with the research objectives:

H1: Perceived target pressure significantly and positively influences employees' perceptions of work stress.

H2: Demographic characteristics of employees create a significant difference in perceived target pressure.



H3: Demographic characteristics of employees create a significant difference in perceived work stress.

The results supported H1, while H2 and H3 were partially accepted. The research concluded that perceived target pressure among bank employees leads to work stress, aligning with existing literature. Additionally, demographic factors, such as the type of bank, significantly influenced perceived target pressure, with employees in participation banks experiencing less pressure compared to those in private and public banks. Similarly, work experience was found to influence work stress, with employees having 1-5 years of experience reporting lower stress levels than those with 10 years or more.

In contemporary times, banks are actively engaged in developing products to increase their customer base and market shares, as well as organizing campaigns to attract the attention of their customers. In the highly competitive banking sector, marketing and sales have become fundamental objectives for profitability. Marketing and sales targets, in turn, constitute a source of stress for bank personnel. The pressure associated with achieving these targets has also increased for employees striving to meet the given objectives. Target pressure has become one of the factors contributing to job stress among bank personnel. Therefore, the results of the research indicate the adverse consequences of the perceived target pressure on bank employees. It is recommended that bank managers reduce the pressure imposed on employees in terms of targets.





**WORK LIFE BALANCE AND ORGANIZATIONAL  
COMMITMENT FOR NURSES: AN EMPIRICAL STUDY OF  
PESHAWAR HOSPITALS**

**HEMŞİRELER İÇİN İŞ YAŞAM DENGESİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK:  
PEŞAVER HASTANELERİ ÜZERİNDE GÖRGÜL BİR ÇALIŞMA**

**Master Student Benazir ALAM**

Institute of Management Sciences, Peshawar

ORCID iD: 0009-0005-0772-8162, benaziralam34@gmail.com

**Master Student Aitesam ULLAH**

Institute of Management Sciences, Peshawar

ORCID iD: 0009-0003-2802-6376, aitesamullah74@gmail.com

**ABSTRACT**

The research was carried to investigate the effect of work-life balance on organizational commitment. Though numerous kinds of research have been carried out in the same field to find the effect of work-life balance on organizational commitment in people in distinct careers, there needs to be more regarding healthcare, specifically in Pakistan. After reviewing the literature, the research followed the deductive approach, a sub-part of positivism philosophy. The study employed survey techniques to collect data from the nurses in the hospitals of Peshawar. Around 300 respondents' data have been gathered via questionnaires, emails, and distributions by Google Forms. After the data collection, all the data collected was put forward for examination by a statistical tool, namely IBM SPSS. Because of the conclusive research design, correlation and, regression analysis was performed to find the extent of the relationship and effect. The research outcomes exhibited that work-life balance positively affects and perceived organizational support the organizational commitment; however, work overload influences organizational commitment negatively. They study recommends that different training sessions must be held for the managers and other upper-level employees to create awareness of the significance of making their nursing staff feel cared for, valued, and, most importantly, respected by organizations.

**ÖZ**

Araştırma, iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Her ne kadar iş-yaşam dengesinin farklı kariyerlerdeki kişilerde örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini bulmak için çok sayıda araştırma yapılmış olsa da, özellikle Pakistan'da sağlık hizmetleriyle ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Literatür incelendikten sonra araştırmada pozitivizm felsefesinin bir alt parçası olan tümdengelim yaklaşımı izlenmiştir. Araştırmada Peşaver'deki hastanelerdeki hemşirelerden veri toplamak için anket teknikleri kullanılmıştır. Yaklaşık 300 katılımcının verileri anketler, e-postalar ve Google Formlar aracılığıyla toplanmıştır. Verilerin toplanmasının ardından istatistiksel bir araç olan IBM SPSS aracılığıyla inceleme yapılmıştır. Nihai araştırma tasarımı nedeniyle ilişkinin ve etkinin boyutunu bulmak için korelasyon ve regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sonuçları, iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılığı ve algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilediğini; ancak aşırı iş yükünün örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediğini göstermektedir. Çalışma, yöneticilere ve diğer üst düzey çalışanlara, hemşirelik personelinin kuruluşlar tarafından önemsendiğini, değer verildiğini ve en önemlisi saygı duyulduğunu hissettirmenin önemi konusunda farkındalık yaratmak için farklı eğitim oturumlarının düzenlenmesi gerektiğini önermektedir.

**Keywords:** Work-Life Balance, Organizational Commitment, Organizational Support, Work Overload.

**Anahtar Kelimeler:** İş Yaşam Dengesi, Örgütsel Bağlılık, Algılanan Örgütsel Destek, Aşırı İş Yükü.

## 1. Introduction

In the present era, employment arrangements and a rise in the number of female workers on staff have been changed. Cassell and Radcliffe (2015) claimed that the thought of twofold earning cohorts is altering the conventional thought that a man's only income source of a family. Nowadays, women and men both work in the office. It led to greater intrusion among the life of a family and work, and the experience of the life of domain one influences the other province of their life. According to Clair, Leslie, and King (2019), the balance between work and family life is a significant topic nowadays. Chauhan, Sharma, and Parmar (2016) stated that the settings of an organization, such as the levels of productivity, OC (organizational commitment), as well as satisfaction in the job, are impacted by the WLB (work-life balance). OC (organizational commitment) is one of the factors that influence a company's result and sustaining a committed staff in this world of rivalry among businesses, as reported by Khalilzadeh Naghneh et al. (2017). The INMO (Irish and Midwives Organization) reported that in other nations, many Irish nurses are searching for a job because of bad working settings, as claimed by Barry (2018). This study perfectly connects the WLB (work-life balance) and the OC (organizational commitment) regarding Irish hospital nurses. Evaluation of the literature emphasized that the WLB (work and life balance) cannot be analyzed separately. Also, the elements, including observed support of an organization and the work overburden, are linked with OC (organizational commitment). Therefore, this research also analyzed how the factors are closely linked to the WLB (work and life balance), including observed support of an organization and work overburden influencing the OC (organizational commitment).

Dwi Putranti (2018) reported that HR (human resources) is the most significant asset in every company. HR assists the company in sustaining its competitive edge. According to Jena (2015), the organizational promise of human assets is very important for those businesses that struggle to maintain their capable staff in a period of firm competition. Labrague et al. (2018) argued that in the medical zone, the nurses organizational commitment, nurses belong to the leading set as well as the elements that influence the commitment and, is a serious part of concern because of serious nurses' deficiency as well as the greater turnover. According to the Khalilzadeh Naghneh et al. (2017), the job of a nurse within the hospital is very significant, mostly those who are on the front line and link the patients as well as the healthcare facilities as by Kahut, Jernigan and Beggs (2016). Rstogi and Rajkonwar (2018) stated that this job is woman dominated and plays a significant role in WLB (work-life balance).

This study addresses the more recent problems faced by the healthcare systems in Pakistan. Though numerous kinds of research have been carried out in the same field to find the effect of WLB on OC in people in distinct careers, there needs to be more regarding healthcare, specifically in Pakistan. This study is helping to fill the gap. Moreover, this research also investigates how factors related to the WLB (like perceived organizational support and work overload) affect organizational commitment.

This study's findings will contribute to the administration of the hospitals in Peshawar in knowing the significance of work-life balance (WLB) in nurses' lives and how it influences the level of commitment of nurses towards their respective organizations. According to Polat et al. (2018), the non-availability of nurses is a global issue faced by many healthcare



organizations worldwide. There are numerous reasons for this non-availability; one is the work-life balance of nurses. The work pattern and lifestyles of people in the recent era make it hard to balance family life and work patterns, thus raising the requirement for work-life balance. A devoted employee is key to the success of a business, and hospitals in Pakistan currently need help to reserve a committed workforce.

The key objective of the study is given below:

- To examine the effect of work life balance (WLB) on organizational commitment (OC) of nurses in Peshawar hospitals
- To investigate the effect of work overload (WOL) on organizational commitment (OC).
- To investigate the effect of perceived organizational support (POS) on organizational commitment (OC)

## **2. Literature Review**

### **2.1. Organizational Commitment and Nurses**

The research on the OC proves that the promise is very important in the healthcare sector due to the greater demand for human capital and the complication of alterations inside the same industry reported by Dokme and Yagar (2019). Human capital is very valuable for every firm. Makabe et al. (2015) examined that nurses are significant human assets inside healthcare organizations and occupy a significant place in the health sector. They are the major association between patients and health amenities. Therefore, it comes a very valuable topic of study. Additionally, the two scholars, Sudarsan, and Poulouse (2017), further enlarged the research by adding the nurses from the main hospitals' staff team. Khalilzadeh Nagneh et al. (2017) study indicated that the profession of nurses is a very important profession in the sector of health as well as influencing highly through OC.



### **2.2. Factors Affecting Organizational Commitment**

The previous analysis of the study about OC (organizational commitment) focuses on several numbers of results of a firm. It makes it notable for examining further the elements that influence the OC (organizational commitment), which results in such outputs. According to Fako et al. (2018), Sepahvand et al. (2017) and Saha (2016), various researchers detected demographic elements to indicate the impact on the OC (organizational commitment) of a worker. According to the research of Jena (2015) about the employees' shift of Ferroalloy industries, he resulted that the tenure of a job, age and marital status are very reliable demographic forecasters of OC (organizational commitment). Consequently, Srivastava, Ahuja and Padhy (2018) reported that past studies by different authors determined several organizational components, such as the process of work, work, and life balance, culture as well as pay that affect the personal OC (organizational commitment). Between these elements, work and life equilibrium plays a vital role in the primacy of present employees and influences the levels of commitment, according to Prasetyo, Saragih and Widodo (2016). Issa and Malone (2013) examined the components influence the OC (organizational commitment) between females in the United States. The construction industry determined that work and life balance influence the most commitment levels among the organizational elements.

### 2.3. Work Life Balance and Organizational Commitment

The research presented that the work and life balance deficiency inflict indirect and direct charges on a company. The direct costs are the turnover of workers, employee absenteeism, and lower productivity. In contrast, insecurity and low OC (organizational commitment) levels are the indirect costs, according to the scholar named Sonmez and Benligiray (2012). According to Ghoddoosi Nejad et al. (2015), those companies that look at and prioritize the excellence of the professional lifestyle of a worker are recognized to be benefiting from maintaining committed staff who upsurge productivity levels. Most of the amount is invested in human capital in every company. Suppose a firm's working condition competes with a person's personal lifestyle. In that case, there are greater chances of leaving a company compared to those companies which back the non-working and working activities, which leads to the failure to obtain a suitable return on their investment cited by Hatam et al. (2015). A review of IBM staff, according to Lei, Huang and Lawler (2007), showed that making choices by talented and skilled employees and wanting to continue the firm's job was rooted in the ability to balance family life and working life. The studies focused on how several workers give greater value to work-life and family-life balance than monetary prices. It also indicates that the workers who perfectly balance family life and the work-life are twenty per cent more hard-working and dedicated than others who cannot balance work-life and family life, as cited by Abdirahman et al. (2018). Atkinson (2019) reported that the present goal of employment in this complicated business world is the balance between work and family life.

### 2.4. Work-Overload and Organizational Commitment

According to the report of Bowling et al. (2015), the overburden of work is a term that integrates the whole elements that reflect the person's quantity as well as the trouble in work, defining the workload as a multi-layered concept. Additionally, Tjik Zulkarnain and Tohari Yean Tan (2018) explained the workload using a concerning period. They denoted the workload as an act to be done through a person by giving their precious time indirectly or directly. Moore, Greenglass and Burke (2003) argued that the demands of a job play a very significant role in stressors, and also the research indicated that work overburden is the most perilous work stressor in the place of work. Naseri Karimvand et al. (2019) researched nurses and determined that seventy-four per cent of nurses makes faults when burdened with unnecessary work. Thus, in this research portion, the impact of work overburden on OC is analyzed in association with the nurses.

### 2.5. Perceived Organizational Support and Organizational Commitment

POS (perceived organizational support) generates inside the worker a feeling of claims to do better to enable a business to accomplish its goals, and a reward should be given in terms of hard work, as by Kurtessis et al. (2015). Custom directs the perceived organizational (POS), and the workers look that the requirement is to be supported and respected to raise the willingness and commitment by putting more struggles on the job cited by Roloff and Erickson (2007). The examination of the study presents that the POS (perceived organizational support) is aground in altercation theories, including the theory of social exchange by Blau (1964) and the theory of organizational support by Eisenberger et al. (1986). Balu's theory of social exchange, he initiated this theory based on the concept that employment is a contract of a business where the commitment of a worker as well as the struggles are exchanged for social capital as well as profits from the boss, as reported by





Krishna and Arasanmi (2019). Additionally, theory of organizational support of Eisenberger et al. (1986), the common aspect is initiated through workers on a point to which business values and appreciates the participation made through officers and employees and an amount of care and also support towards human beings as stated by Dhar and Jaiswal (2016).

### 3. Research Methodology

Since the current study aims to develop the link between WLB and OC, the positivism paradigm is adopted as the appropriate philosophy. The deductive approach is selected for a quantitative assessment (Soiferman, 2010; Saunders et al., 2016). Following the deductive approach of positivism philosophy, the study gathered data via self-constructed questionnaires to test hypotheses derived from the study literature. After that, to collect data, a non-probability sampling method was performed in the research due to resources and time limitations. A purposive nonprobability sampling method has been employed in the study (Bell and Bryman, 2011). The study participants are the nurses of Peshawar hospitals. However, nursing has been known in the past as a female-dominated profession. The study has not been restricted to only females but both. Around 300 participants have been selected for the study. The research instrument is selected based on the study's objectives and the purpose of carrying out the research (Gronhaug and Gauri, 2005). The questionnaire cast in the research has been divided into five major segments. Each portion is associated with the topic sought in the study literature and is related to the research objectives. The first section was about the respondents' demographic profile, work-life balance, work overload, perceived organizational support and organizational commitment constructs. Every construct of work-life balance, work overload, perceived organizational support and commitment was operationalized using a 5-point Likert Scale. The data gathered via mail and the Internet were examined via IBM AMOS. All the responses submitted by the respondents were saved in MS Excel and then transferred to IBM SPSS. Regression analysis has been performed to examine the relationship among the study variables.



### 4. Findings and Discussion

#### 4.1. Demographic Results

The tables below exhibit the demographic profile of the respondents. It briefly illustrates the gender, age, marital status, income, and other responses of the participants included in the study. The author considered 300 respondents in the study. Around 50% of the respondents surveyed were male, and the rest were female. Likewise, most of the respondents surveyed in the study were in the age limit between 18-15 years and 47 and above years, followed by 33 – 40 years and vice versa. The minimum proportion of respondents surveyed was below 18 years. The author considered a sample of respondents in which most of the respondent's income level was between 40,000 and 60,000. In contrast, a minimum number of respondents held an income level of 100,000 and above. Finally, most respondents were unmarried, and the percentage of such respondents is the highest (around 36%).



**Table 1***Demographic Profile of the Respondents*

Variables	Description	Frequency	Percent	Cum. Percent
<b>Gender</b>	Male	151	50.33%	50.33%
	Female	149	49.67%	100.00%
<b>Age</b>	Below 18 years	44	14.67%	14.67%
	18 – 25 years	54	18.00%	32.67%
	25 – 32 years	45	15.00%	47.67%
	33 – 40 years	53	17.67%	65.33%
	40 – 47 years	50	16.67%	82.00%
	47 and above	54	18.00%	100.00%
<b>Income</b>	Below 20,000	65	21.67%	21.67%
	20,001 – 40,000	51	17.00%	38.67%
	40,001 – 60,000	52	17.33%	56.00%
	60,001 – 80,000	44	14.67%	70.67%
	80,001 – 100,000	45	15.00%	85.67%
	100,000 and above	43	14.33%	100.00%
<b>Marital Status</b>	Unmarried	109	36.33%	36.33%
	Married	92	30.67%	67.00%
	Married with Children	99	33.00%	100.00%

## 4.2. Correlation Analysis

The correlation analysis outcomes revealed a significant link between work-life balance and perceived organizational support, work overload and organizational commitment. The outcomes reveal a strong link between organizational commitment and work-life balance, while work overload has a strong negative link with organizational commitment. Perceived organizational support has a moderate link with organizational commitment.

**Table 2***Correlation Analysis*

Variables	Work Life Balance	Perceived Organizational Support	Work Overload	Organizational Commitment
<b>Work Life Balance</b>	1			
<b>Perceived Organizational Support</b>	0.062	1		
<b>Work Overload</b>	.200**	.727**	1	
<b>Organizational Commitment</b>	0.815**	.663**	.213**	1

## 4.3. Regression Analysis

The study's main objective is to examine the effect of work-life balance on organizational commitment. The study gathered and examined the data via statistical software such as IBM SPSS to investigate the effect. The value of R Square shows the variation in the independent variable described via the dependent variable. The value of 0.8014 exhibits around 80% of the variation in the dependent variable (organizational commitment) explained by independent factors like work-life balance, perceived organizational support and work overload. The remaining variation might be due to other factors not considered in this research. The value of F 237 at less than 5% significance level shows the significance of the model. The F value is derived, making a confidence interval of 95% and a significance level of 5%. The coefficient value for the overall variables shows a significant positive effect of

work-life balance on organizational commitment. Perceived organizational support positively affects the work-life balance, while work overload negatively affects the work-life balance.

**Table 3**

*Regression Analysis*

Dependent	Independent	Std. Err.	T	P>  t	[95% Conf. Interval]	R <sup>2</sup>	F (5, 294)	Sig.
Work Life Balance	Work Overload	0.0299407	-8.03	0.00	-0.0340842 0.0837663	0.8014	237	0.00
	Perceived Organizational Support	0.0434736	5.46	0.00	0.1518068 0.3229248			
	Organizational Commitment	0.0406257	4.25	0.00	0.0928082 0.2527164			

## 5. Conclusion

The study's main objective is to examine the effect of work-life balance on organizational commitment. After reviewing the literature of the study, the deductive approach of positivism philosophy has been adopted for the study. Applying the tool, questionnaire data has been collected from the nurses of Peshawar. Data from 300 respondents has been gathered via the Internet and emails. After data collection, all the data was examined via IBM SPSS. Regression and correlation analysis have been employed to examine the links between the relationships. The study's outcomes revealed a significant positive effect of work-life balance on organizational commitment. Perceived organizational support positively affects organizational commitment, while work overload negatively affects organizational commitment. These results align with the results of Ahmad (2014) and Sethi (2014).

From the research findings, the key recommendation for the management of the hospitals is to initiate work-life balance policies and enhance that the nurses are aware of the policies available to the nurses. Policies like organizational support in terms of medical leave, flexible leave policies, a friendly work environment, and flexible working arrangements should be implemented. Keeping in mind that the nursing profession is crucial in providing assistance and care throughout all day, flexible work arrangements should be given to them only when there is a suitable staff level. Hence, hospitals in Peshawar should entrench their rate of recruitment in order to provide flexible work options. The advantage of recruiting more nurses is to avoid the fall in the nurse-to-patient ratio, which prevents work overload and increases the commitment level of nurses. Secondly, the hospital management should keep in mind gathering data from nurses working in their hospitals and examining what practices and policies best suit their workforce. By doing so, the hospital management can determine whether the policies presently implemented are beneficial. By adopting such a method, no cost is linked here, as all the data can be gathered via online surveys. Finally, it is recommended to investigate the level of organizational support provided to their nurses. This research revealed that perceived organizational support is the strongest indicator of organizational commitment. Hence, different training sessions must be held for the managers and other upper-level employees to create awareness of the significance of making their nursing staff feel cared for, valued, and, most importantly, respected by organizations. The



study was only limited to the nurses in the hospitals of Peshawar. Moreover, only those hospital nurses who were willing to respond and were convenient were surveyed.

### References

- Abdirahman, H. I., Najeemdeen, I. S., Abidemi, B.T. and Ahmad, R. B. (2018) 'The Relationship between Job Satisfaction, Work-Life Balance and Organizational Commitment on Employee Performance', *Academic Journal of Economic Studies*, 4(3), pp. 12-17.
- Ahuja, K. K., Padhy, P. and Srivastava, G. (2018) 'Performance Appraisal Satisfaction & Organizational Commitment,' *The Indian Journal of Industrial Relations*, 53 (4), pp. 675–692,
- Arasanmi, C. N. and Krishna, A. (2019) 'Employer branding: perceived organisational support and employee retention – the mediating role of organisational commitment', *Industrial and Commercial Training*, 51(3), pp. 172- 183, Business Source Complete.
- Asgarnezhad Nouri, B. and Soltani, M. (2017) 'Effective factors on job stress and its relationship with organizational commitment of nurses in hospitals of Nicosia', *International Journal of Management, Accounting & Economics*, 4(2), pp. 100-117.
- Atkinson, W. (2019) 'The work-life balancing act', *Independent Banker*, 69(2), pp. 58-64.
- Benligiray, S. and Sonmez, H. (2012) 'Analysis of organizational commitment and work-family conflict in view of doctors and nurses', *The International Journal of Human Resource Management*, 23(18), pp. 3890–3905.
- Bowling, N. A., Alarcon, G. M., Bragg, C. B. and Hartman, M. J. (2015) 'A metaanalytic examination of the potential correlates and consequences of workload', *Work & Stress*, 29(2), pp. 95-113.
- Bryman, A. and Bell, E. (2011) *Business research methods*. 3 rd edn. Oxford: Oxford University Press.
- Cassell, C. (2015) 'Flexible working, work-family conflict, and maternal gatekeeping: The daily experiences of dual-earner couples', *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), pp. 835-855.
- Dwi Putranti, H. R. (2018) 'Organizational Commitment of hospital nurses: an empirical study on Work-Life Balance and Burnout Management', *European Researcher*, 9(3), pp. 235-248.
- Erickson, R. A. and Roloff, M. E. (2007) 'Reducing attrition after downsizing', *International Journal of Organizational Analysis*, 15(1), pp. 35-55.
- Ghauri, P. and Gronhaug, K. (2005) *Research methods in business studies*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Ghoddoozi-Nejad, D., Baghban Baghestan, E., Janati, A., Imani, A. and Mansoorizadeh, Z. (2015) 'Investigation of relationship between quality of working life and organizational commitment of nurses in teaching hospitals in Tabriz in 2014', *Journal of Medicine and Life*, 8(4), pp. 262-269.
- Greenglass, E. R., Burke, R. J. and Moore, K. A. (2003) 'Reactions to increased workload: Effects on professional efficacy of nurses', *Applied Psychology*, 52(4), pp. 580-597.
- Hatam, N., Jalali, M. T., Askarian, M. and Kharazmi, E. (2016) 'Relationship between Family-Work and Work-Family conflict with Organizational Commitment and Desertion intention among nurses and paramedical staff at hospitals', *International Journal of Community Based Nursing and Midwifery*, 4(2), pp. 107- 118.
- Huang, T., Lawler, J. and Lei, C. (2007) 'The effects of quality of work life on commitment and turnover intention', *Social Behavior and Personality: an international journal*, 35(6), pp.735-750.
- Jaiswal, D. and Dhar, R. L. (2016) 'Impact of perceived organizational support, psychological empowerment and leader member exchange on commitment and its subsequent impact on service quality', *International Journal of Productivity & Performance Management*, 65(1), pp. 58-79.
- Jena, R. K. (2015) 'An Assessment of demographic factors affecting organizational commitment among shift workers in India', *Management: Journal of Contemporary Management*, 20(1), pp. 59-77.
- Jernigan, E., Beggs, J. M. and Kohut, G. F. (2016) 'An examination of nurses' work environment and organizational commitment', *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 20(1), pp. 112-132.
- Johari, J., Yean Tan, F. and Tjik Zulkarnain, Z. I. (2018) 'Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers', *International Journal of Educational Management*, 32(1), pp. 107-120.



- Khalilzadeh Naghneh, M. H., Tafreshi, M. Z., Naderi, M., Shakeri, N., Bolourchifard, F. and Goyaghaj, N. S. (2017) 'The relationship between organizational commitment and nursing care behavior', *Electronic Physician*, 9(7), pp. 4835-4840.
- Kurtessis, J. N., Eisenberger, R., Ford, M. T., Buffardi, L. C., Stewart, K. A. and Adis, C. S. (2015) 'Perceived organizational support: A meta-analytic evaluation of organizational support theory', *Journal of Management*, 43(6), pp. 1854-1884.
- Labrague, L. J., McEnroe – Petite, D. M., Tsaras, K., Cruz, J. P., Colet, P. C. and Gloe, D. S. (2018) 'Organizational commitment and turnover intention among rural nurses in the Philippines: Implications for nursing management', *International Journal of Nursing Sciences*, 5(4), pp. 403-408.
- Leslie, L. M., King, E. B. and Clair, J. A. (2019) 'Work-life ideologies: The contextual basis and consequences of beliefs about work and life', *Academy of Management Review*, 44(1), pp. 72-98.
- Makabe, S., Takagai, J., Asanuma, Y., Ohtomo, K. and Kimura, Y. (2015) 'Impact of work-life imbalance on job satisfaction and quality of life among hospital nurses in Japan', *Industrial Health*, 53(2), pp. 152-159.
- Malone, E. K. and Issa, R. R. (2013) 'Work-life balance and organizational commitment of women in the U.S. construction industry', *Journal of Professional Issues in Engineering Education and Practice*, 139(2), pp. 87-98.
- Nasari Karimvand, M., Hasheminejad, N., Faghihi Zarandi, A. and Jahani, Y. (2019) 'Evaluation of workload and human errors in nurses', *Archives of Occupational Health*, 3(1), pp. 276-282.
- Polat, S., Kutlu, L., Ay, F., Erkan, H. A. and Dogrusoz, L. A. (2018) 'The relationship between work-family conflict, organizational silence and social support in nurses at a university hospital', *Journal of Psychiatric Nursing*, 9(3), pp. 195-204.
- Pooja. A. A., De Clercq, D. and Belausteguigoitia, I. (2016) 'Job stressors and organizational citizenship behavior: The roles of organizational commitment and social interaction', *Human Resource Development Quarterly*, 27(3), pp. 373-405.
- Poulose, S. and Sudarsan, N. (2017) 'Assessing the influence of work-life balance dimensions among nurses in the healthcare sector', *Journal of Management Development*, 36(3), pp. 427-437.
- Rajkonwar, B. and Rastogi, M. (2018) 'The Impact of Work-Family issues on turnover intentions among nurses: A study from north-eastern India', *Journal of Health Management*, 20(2), pp. 164-177.
- Saha, R. (2016) 'Factors influencing organizational commitment – Research and Lessons', *Management Research and Practice*, 8(3), pp. 36-48.
- Saragih, E. H., Widodo, A. and Prasetyo, B. (2016) 'Big city millennial workers in Indonesia and factors affecting their commitment to the organisation', *Pertanika, Journal of Social Sciences & Humanities*, 24(S), pp. 47-57
- Saunders, M., Lewis, P. and Thornhill, A. (2016) *Research methods for business students*. 7 th edn. Harlow: Pearson Education Limited.
- Sepahvand, F., Atashzadeh-Shoorideh, F., Parvizy, S. and Zagheri-Tafreshi, M. (2017) 'The relationship between some demographic characteristics and organizational commitment of nurses working in the Social Security Hospital of Khorramabad', *Electronic Physician*, 9(6), pp. 4503-4509.
- Soiferman, L. K. (2010) *Compare and Contrast Inductive and Deductive Research Approaches*.



## Genişletilmiş Özet

Günümüzde ofiste hem kadınlar hem de erkekler çalışıyor. Bu, aile hayatı ile iş hayatı arasında daha fazla müdahaleye yol açtı ve birinin hayatındaki deneyim, hayatının diğer alanını etkiliyor. Chauhan, Sharma ve Parmar (2016), üretkenlik düzeyleri, OC (örgütsel bağlılık) ve işteki tatmin gibi bir organizasyonun ortamlarının WLB'den (iş-yaşam dengesi) etkilendiğini belirtmiştir. OC (organizasyonel bağlılık), bir şirketin sonucunu etkileyen ve işletmeler arasındaki rekabetin olduğu bu dünyada kararlı bir personelin sürdürülmesini sağlayan faktörlerden biridir. INMO (İrlanda ve Ebeler Örgütü), Barry'nin (2018) iddia ettiği gibi, diğer ülkelerde birçok İrlandalı hemşirenin kötü çalışma ortamları nedeniyle iş aradığını bildirmiştir. Bu çalışma, İrlandalı hastane hemşirelerine ilişkin WLB (iş-yaşam dengesi) ve OC (örgütsel bağlılık) arasında mükemmel bir bağlantı kurmaktadır. Labrague ve ark. (2018), tıp alanında hemşirenin örgütsel bağlılığının, bağlılığı etkileyen unsurların yanı sıra hemşirelerin de önde gelen kümeye ait olduğunu ve hem ciddi hemşire eksikliği hem de işten ayrılma oranının fazla olması nedeniyle ciddi bir endişe kaynağı olduğunu ileri sürmüştür. .

Çalışma Pakistan'daki sağlık sistemlerinin karşılaştığı daha yeni sorunları ele alıyor. Her ne kadar WLB'nin farklı kariyerlerdeki kişilerde OK üzerindeki etkisini bulmak için aynı alanda çok sayıda araştırma yapılmış olsa da, özellikle Pakistan'da sağlık hizmetleriyle ilgili daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Bu çalışmanın bulguları Peşaver'deki hastanelerin yönetimine, hemşirelerin yaşamlarında iş-yaşam dengesinin (WLB) önemini ve hemşirelerin kendi kurumlarına bağlılık düzeylerini nasıl etkilediğinin bilinmesine katkıda bulunacaktır. Fako ve arkadaşlarına göre . (2018), Sepahvand ve ark. (2017) ve Saha (2016), çeşitli araştırmacılar, bir çalışanın OC (örgütsel bağlılığı) üzerindeki etkisini gösteren demografik unsurları tespit etti. Sonuç olarak Srivastava, Ahuja ve Padhy (2018), farklı yazarlar tarafından yapılan geçmiş çalışmaların, iş süreci, iş ve yaşam dengesi, kültür ve ücret gibi kişisel OC'yi (örgütsel bağlılık) etkileyen çeşitli örgütsel bileşenleri belirlediğini bildirmiştir. Lei, Huang ve Lawler'a (2007) göre IBM personeli üzerinde yapılan bir inceleme, yetenekli ve vasıflı çalışanların tercih yapmasının ve firmanın işine devam etmek istemesinin, aile hayatı ile çalışma hayatı arasında denge kurma yeteneğinden kaynaklandığını gösterdi. Çalışmalar, birçok işçinin iş-yaşam ve aile-yaşam dengesine parasal fiyatlardan daha fazla değer verdiğine odaklandı. Abdurahman ve arkadaşlarının belirttiği gibi, aile hayatı ile iş hayatı arasında mükemmel denge kurabilen çalışanların, iş hayatı ile aile hayatı arasında denge kuramayanlara göre yüzde yirmi daha çalışkan ve özverili olduklarına da işaret ediyor . (2018). Atkinson (2019), bu karmaşık iş dünyasında istihdamın mevcut hedefinin iş ve aile hayatı arasındaki denge olduğunu bildirmiştir.

Naseri Karimvand ve ark. (2019) hemşireleri araştırmış ve hemşirelerin yüzde yetmiş dördünün gereksiz işlerle yükümlü olduklarında hata yaptığını belirlemiştir. Bu nedenle araştırmanın bu bölümünde iş yükünün OK üzerindeki etkisi hemşirelerle birlikte analiz edilmektedir.

Kurtessis ve diğerleri tarafından olduğu gibi, sıkı çalışma açısından bir ödül verilmelidir . (2015). Eisenberger ve arkadaşlarının örgütsel destek teorisi . (1986), ortak yön, Dhar ve Jaiswal (2016 ) tarafından belirtildiği gibi, işletmenin memurlar ve çalışanlar aracılığıyla yapılan katılıma ve insanlara yönelik özen ve desteğe değer verdiği ve takdir ettiği bir noktada çalışanlar aracılığıyla başlatılmaktadır .





Mevcut çalışma, niceliksel bir değerlendirme için tündengelimli yaklaşımı benimsemiştir ( Soiferman , 2010; Saunders ve diğerleri, 2016). Pozitivizm felsefesinin tündengelimci yaklaşımını takip eden çalışma, çalışma literatüründen elde edilen hipotezleri test etmek için kendi oluşturduğu anketler aracılığıyla veri topladı. Daha sonra veri toplamak amacıyla, kaynak ve zaman kısıtlılığı nedeniyle araştırmada amaçlı örnekleme tekniklerinden olasılıklı olmayan örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Çalışma katılımcıları Peşaver hastanelerinin hemşireleridir. Ancak hemşirelik geçmişte kadın egemen bir meslek olarak biliniyordu. Araştırma sadece kadınlarla sınırlı değil, her ikisiyle de sınırlı. Araştırma için yaklaşık 300 katılımcı seçildi. Araştırma aracı, çalışmanın amaçlarına ve araştırmayı yürütme amacına göre seçilir ( Gronhaug ve Gauri , 2005). İş-yaşam dengesi, aşırı iş yükü, algılanan örgütsel destek ve bağlılığa ilişkin her yapı, 5 puanlık Likert Ölçeği kullanılarak işlevselleştirildi. Posta ve internet yoluyla toplanan veriler IBM AMOS aracılığıyla incelenmiştir.

Araştırma sonuçları, iş-yaşam dengesi ile algılanan örgütsel destek, aşırı iş yükü ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir bağlantı olduğunu ortaya çıkardı. Sonuçlar, örgütsel bağlılık ile iş-yaşam dengesi arasında güçlü bir bağ olduğunu, aşırı iş yükünün ise örgütsel bağlılık ile güçlü bir negatif bağa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılıkla orta düzeyde bir bağlantısı vardır. Ayrıca çalışmanın temel amacı iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemektir. Sonuçlar aynı zamanda R Kare değerinin bağımlı değişken aracılığıyla açıklanan bağımsız değişkendeki değişimi gösterdiğini de gösterdi. 0,8014 değeri, iş-yaşam dengesi, algılanan örgütsel destek ve aşırı iş yükü gibi bağımsız faktörlerle açıklanan bağımlı değişkendeki (örgütsel bağlılık) varyasyonun yaklaşık %80'ini gösterir. Kalan varyasyon, bu araştırmada dikkate alınmayan diğer faktörlerden kaynaklanıyor olabilir. Genel değişkenlere ilişkin katsayı değeri, iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Algılanan örgütsel destek iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkilerken, aşırı iş yükü iş-yaşam dengesini olumsuz etkilemektedir.

Mevcut çalışmanın sonuçları, iş-yaşam dengesinin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu ortaya koydu. Algılanan örgütsel destek örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, aşırı iş yükü örgütsel bağlılığı olumsuz etkilemektedir. Bu sonuçlar Ahmad (2014) ve Sethi'nin (2014) sonuçlarıyla uyumludur .

Araştırma bulgularına göre, hastane yönetimine yönelik temel öneri, iş-yaşam dengesi politikalarının başlatılması ve hemşirelerin, hemşirelere sunulan politikalar hakkında bilgi sahibi olmalarının sağlanmasıdır. Sağlık izni konusunda kurumsal destek, esnek izin politikaları, dostane bir çalışma ortamı, esnek çalışma düzenlemeleri gibi politikalar uygulanmalıdır. İkinci olarak, hastane yönetimi, hastanelerinde çalışan hemşirelerden veri toplamayı ve işgücüne en uygun uygulama ve politikaların neler olduğunu incelemeyi akılda tutmalıdır. Bunu yaparak, hastane yönetimi halihazırda uygulanan politikaların faydalı olup olmadığını belirleyebilir.

Bu araştırma algılanan örgütsel desteğin örgütsel bağlılığın en güçlü göstergesi olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, yöneticilere ve diğer üst düzey çalışanlara, hemşirelik personelinin kuruluşlar tarafından önemsendiğini, değer verildiğini ve en önemlisi saygı duyulduğunu hissettirmenin önemi konusunda farkındalık yaratmak için farklı eğitim oturumları düzenlenmelidir.



## ÖRGÜTLERDE GÜÇ VE POLİTİKA: PFEFFER'İN TİPOLOJİSİ ÜZERİNE BİR İNCELEME

### *POWER AND POLITICS IN ORGANIZATIONS: A REVIEW OF PFEFFER'S TYPOLOGY*

Öğr. Gör. Dr. Sakine SİNCER

Hacettepe Üniversitesi, Türkiye

ORCID ID: 0000-0001-8929-3652, sakinekocasincer@gmail.com

#### ABSTRACT

In order for organizations to achieve their goals, members of the organization face many cases when they need to make decisions in line with the organizational goals. Power relations in the organization and political behaviors arising from the transformation of these relations into actions affect the decisions taken informally, although not at the formal level. Therefore, power and politics in organizations is an issue that needs to be addressed. The aim of this study is to draw the theoretical framework of organizational power and politics from the perspective of Pfeffer. In this context, firstly, the concepts of power and organizational power are defined within the framework of Pfeffer's typology. Then, in order to better understand where power comes from, when power emerges in an organization is examined and the sources of power are discussed. Then, the power tactics used by both subordinates and superiors in the organization were emphasized and power management, which is necessary for power to be effective and not to get out of control, was explained in detail. After discussing power and organizational power, the concepts of politics and organizational politics were explained by revealing when power turns into politics. Then, the political tactics employed in organizations were discussed. Finally, the ways of combating political behaviors were explored in order to prevent political behaviors from harming the organization. The study data on Pfeffer's typology was collected through literature review based on primary and secondary sources.

#### ÖZ

Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesi için, örgüt üyelerinin karar alması gereken pek çok durum ortaya çıkmaktadır. Örgütteki güç ilişkileri ve bu ilişkilerin eyleme dönüşmesinden doğan politik davranışlar ise, formal düzeyde olmasa da informal olarak alınan kararları etkilemektedir. Bu nedenle, örgütlerde güç ve politika, örgütün amaçlarına ulaşması için üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışmanın amacı örgütsel güç ve politika kavramlarını Pfeffer'in tipolojisi çerçevesinde ele almaktır. Bu bağlamda, öncelikle güç ve örgütsel güç kavramlarının Pfeffer'in perspektifinden tanımları yapılmıştır. Ardından, gücün nereden geldiğinin daha iyi anlaşılması için herhangi bir örgütte gücün ne zaman ortaya çıktığı irdelenmiş ve gücün kaynakları ele alınmıştır. Daha sonra, örgütte gerek astlar gerekse üstler tarafından kullanılan güç taktiklerinin üzerinde durulmuş ve gücün kontrolden çıkmayıp etkili olması için gerekli olan güç yönetimi etraflıca anlatılmıştır. Güç ve örgütsel güç ele alındıktan sonra, gücün ne zaman politikaya dönüştüğü ortaya koyularak politika ve örgütsel politika kavramları açıklanmıştır. Ardından, örgütlerde işe koşulan politik taktikler üzerinde durulmuştur. Son olarak, politik davranışların örgüte zarar vermemesi için politik davranışlarla mücadele etmenin yolları anlatılmıştır. Çalışmada, Pfeffer'in örgütlerde güç ve politika tipolojisine ilişkin bilgiler birincil ve ikincil kaynaklara dayalı alan yazın taraması yöntemiyle toplanmıştır.

**Keywords:** Pfeffer, Power, Politics, Organizational Power, Organizational Politics.

**Anahtar Kelimeler:** Pfeffer, Güç, Politika, Örgütsel Güç, Örgütsel Politika.

## 1. Giriş

Günümüz dünyasında, örgütlerin başarılarına etki eden bir dizi karmaşık dinamik mevcuttur. Bugünün rekabet koşulları, örgütlerin sadece stratejik birer yapı olmaktan öte, karmaşık sosyal sistemler olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sosyal sistemler içerisinde, güç ve politika kavramları, örgüt dinamiklerini şekillendiren temel unsurlardan biri haline gelmiştir. Örgütler, kaynakların paylaşımı, karar alma süreçleri ve liderlik gibi temel unsurlarda çeşitli güç dinamikleriyle şekillenirken, aynı zamanda karmaşık politika oyunlarına da sahne olmaktadır. Bir diğer deyişle, kaynakların örgüt içinde paylaşılması, karar alma süreçleri, liderlik rolleri ve iletişim kanalları arasındaki etkileşimler, örgüt içerisinde güç mücadelelerine ve politika oyunlarına yol açabilmektedir. Bu noktada, Jeffrey Pfeffer'ın öne çıkardığı güç ve politika tipolojisi, örgütlerdeki bu dinamiklerin anlaşılmasına ve analiz edilmesine katkı sağlayan bir çerçeve sunmaktadır.

Örgüt ve amaçları açısından bu kadar önemli olmasına rağmen örgütlerde güç ve politika kavramının uzun yıllar boyunca davranış bilimlerinin çalışma alanına pek dahil edilmediği belirtilmektedir (Erdoğan, 1997). Erdoğan'ın da ifade ettiği gibi, bunun en önemli nedeni güç ve politika kavramlarının çağrıştırdığı olumsuz anlamlar ve bu iki kavramın gerek toplum gerekse bireyler tarafından sevilmemesidir. Bir diğer deyişle, rasyonel ve adil kurumlar olan örgütlerin, güç ve politik davranışların ortaya çıktığı bir saha olmadığı düşünülmekte; güç ve politika, örgütlere dahil olduğunda örgütün huzurlu çalışma ortamını zedeleyecek unsurlar olarak algılanmaktadır. Halbuki, Pfeffer'ın (1992, s. 10) da belirttiği gibi, örgütlerde güç ve politikanın yok sayılması veya görmezden gelinmesi, güç ve politikanın gerçekten örgütün dışında tutulabileceği anlamına gelmemektedir. Aksine, güç ve politika yokmuş gibi davranmak, örgüt içerisinde güç ve politikanın farkında olan kişilerin her ikisini de kişisel çıkarları doğrultusunda kullanmasına olanak tanıyarak örgütü amaçlarına ulaştırmaktan uzaklaştırmaktadır. Bu nedenle, örgütlerde güç ve politikanın varlığının kabul edilip buna göre hareket edilmesinin önemli olduğu düşünülmektedir. Örgütlerde güç ve politikanın varlığının kabul edilmesi için ise bu kavramların anlaşılması gerekmektedir.

Günümüzde iş dünyası, hızla değişen pazar koşulları, küresel rekabet ve teknolojik gelişmelerle birlikte sürekli bir değişime uğramaktadır. Bu dinamik ortamda, örgütlerin başarılı olabilmeleri için sadece stratejik bir vizyona sahip olmaları yeterli değildir; aynı zamanda örgüt içindeki güç ilişkilerini anlamak ve politika oyunlarını etkili bir şekilde yönetmek de kritik bir gerekliliktir. Jeffrey Pfeffer'ın güç ve politika tipolojisi, bu zorluğun üstesinden gelmede bir rehber olma niteliği taşımaktadır. Bu bağlamda, örgütlerde güç ve politikanın anlaşılması, sadece liderlik becerilerini geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda sürdürülebilir başarı için temel bir unsur oluşturmaktadır. Bu nedenle, bu çalışmanın, örgüt liderlerinin, yöneticilerin ve profesyonellerin, güç ve politika dinamiklerini kavramalarını ve bu unsurları stratejik bir avantaja dönüştürmelerini sağlamasına ışık tutması beklenmektedir. Bu noktadan hareketle, bu çalışmanın temel amacı Pfeffer'ın tipolojisi çerçevesinde örgütlerde güç ve politika kavramlarını incelemektir. Çalışmanın amacından yola çıkarak, aşağıdaki araştırma sorularına yanıt aranmıştır:

- i. Pfeffer'in tipolojisi bağlamında güç ve örgütsel güç nedir?
- ii. Pfeffer'in tipolojisi bağlamında politika ve örgütsel politika nedir?



## 2. Yöntem

Örgütlerde güç ve politika kavramlarını Pfeffer'ın tipolojisi çerçevesinde incelemeyi amaçlayan bu çalışmada, nitel araştırma yöntemlerinden geleneksel alanyazın taraması benimsenmiştir. Geleneksel alanyazın taraması, bir araştırma konusu için önceki çalışmaların, makalelerin, kitapların ve diğer kaynakların düzenli bir biçimde toplanması, incelemesi, özetlenmesi ve analiz edilmesi sürecini ifade eder (Baumeister & Leary, 1997). Bu tarama, bir araştırmacının belirli bir konu, sorun veya alanla ilgili önceki çalışmalarını anlama, bu çalışmaların sonuçlarını özetleme ve bu alandaki bilgi eksikliklerini belirleme konusunda yardımcı olur (Cronin vd., 2008). Bu doğrultuda, bu çalışmada geleneksel alanyazın taraması yoluyla Pfeffer'ın tipolojisi çerçevesinde örgütsel güç ve politika kavramları ile ilgili mevcut araştırmalar bir araya getirilerek özetlenmiş ve analiz edilmiştir.

## 3. Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırma sorularına yanıt verilmiş ve her bir araştırma sorusunun yanıtı ayrı bir başlık altında incelenmiştir. Bu doğrultuda, öncelikle güç ve örgütsel güç üzerinde durulduktan sonra politika ve örgütsel politika ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır.

### 3.1. Güç ve Örgütsel Güç

Güç, kişinin örgütte işgal ettiği pozisyon dolayısıyla elinde bulundurduğu ve örgüt hiyerarşisinin kendisine verdiği yasal otoritenin kullanılması olarak tanımlansa da Pfeffer (1992, s. 23), gücün çok daha geniş kapsamlı bir kavram olduğunun altını çizmektedir. Gücü, yasal otorite ile eş değer gören bakış açısına göre, örgütte herhangi bir işin yapılmasını sağlamanın tek yolu hiyerarşinin verdiği yetkiyi kullanmaktır. Halbuki, belli bir örgütsel amaca ulaşmak için hiyerarşik yapının izin verdiği emir komuta zincirinin dışına çıkan iş birliği gerekli olmaktadır. Bundan dolayı, güç yasal otoriteden daha fazlasını ifade etmektedir.

Weber'e göre, güç başkalarının davranışlarını istenilen yönde etkileme yeteneğidir (Gordon, 2009). Bu tanım, Weber'in güç kavramını temel bir şekilde açıklar ve insanların diğer insanların davranışlarını kontrol etme yeteneğini ifade eder. Bir başka tanıma göre ise, güç örgütün amaçlarına ulaşması için yapılması gereken bir işin, başka biri tarafından yapılmasını sağlama becerisi veya kişinin söz konusu işleri istediği şekilde yapabilme becerisidir (Koşar & Çalık, 2011). Nelson ve Quick (2011, s. 368), gücü karşındakini etkileme becerisi olarak tanımlamaktadır. Pfeffer (1992) ise, gücü bir kişinin ya da bir grup insanın, diğer kişilerin düşünce ve davranışlarını etkileme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bu etki, kişinin istediği sonuçları elde etmek, hedeflerini gerçekleştirmek veya başkalarının eylemlerini yönlendirmek amacıyla kullanılabilir.

Örgütsel güç, bir örgüt içindeki bireylerin veya grupların diğerlerini etkileme kapasitesini ifade etmektedir (Salancik & Pfeffer, 1974). Bu etki, kaynaklara erişim, karar alma süreçlerine katılım, bilgi ve uzmanlık sahibi olma gibi çeşitli yollarla gerçekleşebilir. Örgütsel güç, bir kişinin veya birimin, diğerlerini belirli bir yönde yönlendirme yeteneğini yansıtarak, örgüt içindeki ilişkileri ve davranışları etkiler. Bu yönüyle, örgütsel güç, herhangi bir örgütte yer alan kişi veya birimlerin örgütün diğer üyelerinin talebi ve isteğinin aksine herhangi bir kararı alma veya almama yeteneğine sahip olması anlamına gelmektedir (Salancik & Pfeffer, 1989, s. 350). Bu noktada, bir örgütte güç dikey veya yatay bir şekilde



ortaya çıkabilmektedir. Bir diğer deyişle, örgütsel güç, kişilerarası ve örgütteki birimler arası ilişkilerin yatay veya dikey yönlü bir tezahürü olarak görünür olmaktadır. Bu noktada, Salancik ve Pfeffer (s. 351) gücün örgütte doğası gereği paylaşıldığını belirtmektedir.

### 3.1.1. Gücün Ortaya Çıkmasını Sağlayan Koşullar

Güç, örgüt çatısı altında süregiden eylem ve etkinlikler üzerinde oldukça etkili olsa da söz konusu eylem ve etkinliklerinin tamamının gücü aynı ölçüde gerektirdiği veya güçten aynı derecede etkilendiğini söylemek mümkün değildir. Aynı şekilde, güç çatışmaları da her örgütte aynı seviyede ortaya çıkmamaktadır. Nitekim, Pfeffer (1992, s. 33) gücün etkili bir şekilde kullanılabilmesi için örgütün kendine özgü atmosferini ve güç uygulamayı gerektiren bağlamı çok iyi anlamak gerektiğini belirtmektedir.

Pfeffer'a (1992, s. 38) göre, gücün kullanılmasını gerektiren en önemli unsurlardan biri karşılıklı bağımlılıktır. Örgütün üyeleri arasında karşılıklı bağımlılık söz konusu değilse veya örgüt üyeleri birbirine yok denecek kadar az ölçüde bağımlı ise, güç kullanma yoluyla karşısındakini etkileme çabası içine girmek gereksiz olmaktadır. Aksine, örgüt üyeleri arasında karşılıklı bağımlılığın olduğu durumlarda, çalışanlar örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere kendi işlerini yaparken diğer çalışanlarla iş birliği yapma, ortak hedefler belirleme ve eylemlerini koordine etme eğilimi göstermektedir.

Örgüt üyelerinin ihtiyaç duyduğu kaynakların kıt olduğu veya çok önemli olduğu durumlarda, örgütsel güç ortaya çıkmaktadır (Özaslan, 2006), çünkü kıt kaynaklar çalışanların örgütteki görevini yerine getirebilmesi için birbirine ihtiyaç duymasına neden olmaktadır. Nitekim, örgüt üyelerinin birbirine bağımlı olmasını gerektiren nedenlerin başında da kaynakların kıtlığı yer almaktadır (Pfeffer, 1992, s. 40, Salancik & Pfeffer, 1974).

Herhangi bir örgütte gücün ortaya çıkmasını sağlayan bir diğer unsur görüş farklılıklarıdır (Pfeffer, 1992, s. 41). Pfeffer'a göre, çalışanların birbirine bağımlı olması kendi başına güç kullanılmasını gerektirecek bir durum değildir. Örgüt üyelerinin tamamı ortak bir amaca sahipse ve söz konusu amaca nasıl ulaşılacağı konusunda fikir birliği varsa, çatışma söz konusu olmayacak ve bağımlılık güç kullanımını beraberinde getirmeyecektir. Halbuki, ortak amaçlar ve amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda hem fikir olmayan çalışanlar birbirine bağımlı ise, bu örgütte çatışma ve beraberinde gücün kullanımı kaçınılmaz görünmektedir.

Son olarak, Pfeffer (1992, s. 44) güç kullanımının gerekli olması için güç kullanımını gerektiren durumun öneminin belirleyici olduğunun altını çizmektedir. Çalışanlar, örgütün ve çalışanların hedefleri açısından pek de önemli olmayan bir konu hakkında karar alınırken, güç kullanarak diğer çalışanları etkileme yoluna girmeyecektir. Fakat, söz konusu durum hem çalışan hem de örgüt için hayati önem taşıyorsa, nihai kararın kendi lehine olması çabasında olan kişi, güç kullanarak karşısındakini etkilemeye çalışacaktır.

### 3.1.2. Gücün Kaynakları

Teknolojik gelişmelerin ışığında yeniden kurgulanan ve düzenlenen iş ortamları, değişimin de odak noktası haline gelmektedir. Değişimle birlikte örgüt içerisindeki güç dengeleri değişebilmekte, kişilerin etki alanı daralmakta veya genişlemektedir. Değişim ve yeniliğin hayatın sıradan bir döngüsü haline gelmesiyle birlikte, gücün nereden kaynaklandığını bilmek ve ona göre hareket etmek, örgütte dengenin sağlanması açısından önemli görülmektedir.





Pfeffer (1992, s. 72), gücün kaynağının gücü elinde bulunduran kişinin sahip olduğu kişisel özellikler olduğu kadar durumsal ve çevresel faktörlerin de güç dağılımını etkilediğini belirtmektedir. Özellikle örgütün içinde bulunduğu çevre, örgüt içerisinde gücün dağılımını etkileyerek örgütün yapısını ve örgütte alınan kararları etkilemektedir (Aldrich & Pfeffer, 1976). French ve Raven (1959, s. 263) ise, kişilerarası güç kaynaklarını beş güç temeli ile açıklamaktadır: (i) ödüllendirme gücü, (ii) cezalandırma gücü, (iii) yasal güç, (iv) benzeşme gücü ve son olarak (v) uzmanlık gücü.

(i) *Ödüllendirme Gücü (Reward Power)*: Ödüllendirme gücü, temelini ödül verebilme yetisinden alan güç olarak tanımlanmaktadır. Kişi, kendisi için faydalı olduğunu düşündüğü takdirde, karşısındakinin isteklerine uyma eğilimi göstermektedir. Kişinin, karşısındakinin gücünü kabul etmesi karşılığında elde edeceği fayda ne kadar büyükse, ödüllendirme gücü de o kadar etkili olmaktadır. Fakat ödüllendirme gücü, verileceği taahhüt edilen ödüllerin gerçeğe dönüşmemesi ile geçerliliğini yitirmektedir. Bu nedenle, ödüllendirme gücünü kullanan kişinin yerine getirebileceği taahhütlerde bulunmasında fayda vardır. Ödüllendirme gücünün etkin olmasını sağlayan ödüller maaş artışı, promosyon, terfi, izin gibi maddi kazançlar olabileceği gibi bir gruba dahil olma veya belirli bir grup tarafından kabul görme gibi manevi faydalar da etkili olabilmektedir.

(ii) *Cezalandırma Gücü (Coercive Power)*: Zorlayıcı güç, gücü kullanan kişinin karşısındakinin elde edeceği faydayı manipüle etmesi açısından ödüllendirme gücüne benzemektedir. Bu noktada, zorlayıcı güç ile ödüllendirme gücü zaman zaman birbirine karıştırılmaktadır. French ve Raven, herhangi bir ödülü ortadan kaldırmanın ceza ile eş değer olup olmadığını, aynı şekilde, herhangi bir cezanın ortadan kaldırılmasının ödül ile eş değer olup olmadığını sorgulamakta ve her iki sorunun cevabının da olumlu olduğunun altını çizmektedir. Bir diğer deyişle, zorlayıcı güç, gücü kullanan kişinin halihazırda sahip olunan fayda veya kazancı ortadan kaldırmasını gerektirdiği gibi çalışanın farklı yollarla cezalandırılmasını da kapsamaktadır. Erdoğan'ın (1997) da belirttiği gibi, cezalandırma gücünde kişiyi kararları kabul etmeye iten ve örgütün amaçlarına hizmet etmeye motive eden unsur korkudur. Fiziki güç kullanma, tehdit, azar veya iş denetiminin sıkılaştırılması cezalandırma gücünün örnekleri arasında yer almaktadır. Erdoğan, cezalandırma gücünün kısa vadede oldukça etkili bir yöntem olmakla birlikte uzun vadede kişide tükenmişliğe ve mutsuzluğa neden olarak işteki verimliliğin azalmasına neden olduğunu belirtmektedir. Bu yüzden, bu güç kaynağı kullanılırken oldukça dikkatli olmak gerekmektedir.

(iii) *Yasal Güç (Legitimate Power)*: Yasal güç, örgütsel hiyerarşi içerisinde, gücü elinde bulunduran kişinin örgütteki pozisyonu nedeniyle sahip olduğu ve astlarının da bu nedenle kabul ettiği etkileme gücüdür. Yasal gücün etkililiği hem astlar hem de üstler tarafından içselleştirilmiş değerlerden ve kurallardan kaynaklanmaktadır. Hiyerarşinin gerektirdiği şekilde davranan üstler aldıkları kararlar yoluyla astlarını etkilerken, astlar da üstlerinin aldıkları karara uyma konusunda tereddüt gösterme eğilimi göstermemektedir.

(iv) *Benzeşme Gücü (Referent Power)*: Benzeşme gücünün temelinde, kullanılan güçten etkilenen kişinin gücü kullanan kişi ile kendini özdeşleştirmesi bulunmaktadır. Bu gücünün kaynağı, karşısındaki kişiyi kendine çeken kişilik özelliklerine sahip olmaktır. Bu gücün etkili olduğu durumlarda, prestij ve karizma kavramları da ön plana çıkmaktadır. Güçlü olan



kişi karizmatik olması nedeniyle prestij sahibi olmakta ve diğer kişi veya grupları kolaylıkla etkileyebilmektedir.

(v) *Uzmanlık Gücü (Expert Power)*: Uzmanlık gücü, kişinin sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve yeteneklerden kaynaklanmaktadır. Uzmanlık gücünün etkili olabilmesi için, kişinin herhangi bir alanda veya konuda uzman olması yeterli değildir. Karşısındaki kişi veya grupların da kişinin uzmanlığına ve bilgi birikimine güvenmesi gerekmektedir. French ve Raven'ın altını çizdiği bir diğer nokta ise, uzmanlık gücünün sınırının diğer güç kaynaklarına göre daha dar olmasıdır. Uzmanlık gücüne sahip olan kişi, sadece uzman olduğu alanda etkileme ve yönlendirme gücüne sahip olmakta, uzmanlık konusunun dışındaki alanlarda ise etkili olamamaktadır. Diğer yandan, “hale etkisi” ile kişinin yönlendirme gücünün etkili olduğu alanların sınırı zaman zaman genişleyebilmektedir.

### 3.1.3. Güç Taktikleri

Örgüt üyelerini etkileme aracı olarak güç faktörünün farkına varıp gücü kabullenmek, gücün etkili bir şekilde kullanılabilmesi için başlangıç noktası niteliğinde olsa da yeterli değildir. Güç kullanımının kişiyi başarıya götürmesi için, gücün nereden varlığını benimseyip nereden kaynaklandığını bilmek kadar güç taktikleri ve stratejilerini de bilmek önem arz etmektedir. Nitekim, Pfeffer (1992, s. 187), gücü etkili bir şekilde kullanma konusunda yetkinlik kazandıkça tutum ve davranışlarımızı bu doğrultuda geliştirme ve içinde bulunduğumuz örgütlerde etkili olma oranımızın arttığını belirtmektedir. Güç taktiklerini ise şöyle sıralamak mümkün görünmektedir (Can, Aşan ve Aydın, 2006; Nelson ve Quick, 2011, s. 379; Pfeffer, 1992, s. 187-279):

(i) *Sağduyu sahibi olmak (reason)*: Örgüt içerisinde yer alan herhangi bir kişi, karşısındaki ikna etmek istediği konu ile ilgili makul bir açıklama yaparsa ve ortaya attığı fikri gerçekçi bilgilerle desteklerse, karşısındakini etkileme gücünü elde etme olasılığı artmaktadır. Aksine, tepeden inme ve mantıklı bir açıklamadan yoksun karar ve yönlendirmeler, etkili olmaktan uzak kalmaktadır.

(ii) *Arkadaş canlısı olmak (friendliness)*: Gücü elinde bulundurmak, ast-üst ilişkilerinde sert ve öfkeli olmayı gerektirmemektedir. Ast ile kurulan ilişkilerde bile, nezaket sınırları dahilinde davranmak ve samimi olmak, karşısındaki kişinin gücü kabullenmesini kolaylaştırmaktadır.

(iii) *Koalisyon kurmak (coalition)*: Özellikle örgüt içerisinde önemli değişiklikleri beraberinde getirecek önemli kararların alınması söz konusu olduğunda, örgütteki diğer çalışanları karar verme sürecine katarak veya tercih edilen bir başka yöntem ile diğerlerinin desteğinin alınması, alınan kararın kabul edilmesi sürecini hızlandırmaktadır. Aniden ortaya çıkan ciddi kararlarda ve öncesinde gerekli bilgilendirmenin yapılmadığı durumlarda, çalışanların kararı ve dolayısıyla kararı veren kişinin gücünü kabul etmeme eğilimi doğmaktadır.

(iv) *Pazarlık etmek (bargaining)*: Karşısındaki kişi veya kişileri etkileyerek istediği noktaya doğru yönlendirmek isteyen bir kişi, elinde karşısındakilere sunabileceği bir şey bulundurduğu takdirde, gücünün kabul edilmesi için karşılıklı bir çıkar ilişkisi kurarak her iki tarafın da kazanmasını sağlayabilir. Bu durumda sağlanan kazanç hem gücü elinde bulunduran kişiye hem de karşısındakinin gücünü kabul eden kişiye fayda sağlamaktadır.



(v) *İddialı olmak (assertiveness)*: Örgütün işleyişinin bozulmaması için ani kararların alınmasının gerekli olduğu durumlarda, güç sahibi kişi işlerin yürümesini sağlamak için gücünü doğrudan ve etkili bir biçimde kullanmayı tercih edebilmektedir. Bu bağlamda iddialı olmak ise inatçı olmayı gerektirmemekte, sağduyu sahibi olmaktan vazgeçmemek daha da önem kazanmaktadır.

(vi) *Üstlerin desteğini almak (higher authority)*: Gücü kullanarak örgüt çalışanlarını etkileme çabasında olan kişi astlardan biri olduğunda, yöneticilerin de kendisiyle aynı fikirde olmasını sağlayarak onların da onay ve desteğini almak, örgütteki diğer çalışanlar üzerinde gücün kabul edilmesi açısından olumlu yönde etki göstermektedir. Böylece kişi hem kendi gücünü hem de yöneticilerin sahip olduğu yasal gücü devreye sokmuş olmaktadır.

(vii) *Yaptırım kullanmak (sanction)*: Genellikle, yasal güce de sahip olan yöneticilerin, astlarını ödüllendirme veya cezalandırma yoluyla etkileme çabası, yaptırım kullanma taktiğinin bir örneğini teşkil etmektedir. Yasal güç söz konusu olduğunda, yaptırım kullanmak yasal gücün devamı niteliğinde ortaya çıkmaktadır.

(viii) *Danışmak (consultation)*: Örgüt açısından önem arz eden herhangi bir karar verilirken, söz konusu kararın etkileyeceği kişileri de karar verme sürecine dahil etmek, karardan etkilenecek kişilerin tepkilerini kontrol etmenin en önemli yollarından biridir. Karar verme sürecine dahil olmak, karardan etkilenecek olan kişinin daha sonra birlikte alınan karara itiraz etmesini engelleyici bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

(ix) *İdealist değerlere vurgu yapmak (inspirational approach)*: Kişinin, gücü benimseyerek alınan kararlara uyması ve istenildiği şekilde yönlendirilmesi için, kişinin bunu içtenlikle istemesi oldukça önemlidir. Bunun için de kişinin sahip olduğu hayat görüşüne ve ideallerine vurgu yaparak alınacak kararlarla kişinin değerlerini bütünleştirmek, kişinin kararı isteyerek ve içtenlikle kabul etmesini sağlamaktadır. İdealist değerle yapılan vurgu ise, her zaman sözel yollarla ifade edilmeyebilir. Örgüt içerisinde tercih edilen dil, semboller, törenler ve atmosfer, kişinin farkında olmadan etkilenmesine ve kendini örgüte bütünleştirmesine katkı sağlayan unsurlardır.

(x) *Manevra yeteneğine sahip olmak (maneuverability)*: Değişimin günlük hayatın bir parçası olduğu günümüzde, örgütlerin günlük işleyişinde de ani ve beklenmedik değişikliklerin ortaya çıkması kaçınılmazdır. Böyle durumlarda soğukkanlılığını koruyarak, ortaya çıkan beklenmedik olaylar karşısında esnek olabilmek ve gerekli değişiklikleri zaman kaybetmeden yapabilmek, güçlü bir kişilik olarak sivrilmeyi ve diğerlerini de etkilemeyi beraberinde getirmektedir.

(xi) *Gösteriş yapmak (make a quick showing)*: Bir örgütteki her çalışan, kuşkusuz örgüte farklı derecelerde olsa da katkı sağlamaktadır. Örgüte yapılan katkının, bir şekilde yöneticilerin dikkatini çekmesi için gerekirse gösteriş yaparak yöneticilerin takdirini kazanmak, daha sonraki adımlarda yöneticinin yanında olmasını sağlayarak üstünlük elde edilmesinin yolunu açmaktadır.

(xii) *Sürekli iletişim kurmak (communication)*: Gerek ast-üst ilişkilerinde, gerekse akran ilişkilerinde sağlıklı bir iletişim kurulması amacıyla yatay ve dikey iletişim kanallarının sürekli açık tutulması gücü etkili bir şekilde kullanmak için uygun zamanın belirlenmesini kolaylaştırmaktadır. Sağlıklı ve sürekli bir iletişim sayesinde sağlanan bilgi akışı, gücü de beraberinde getirmektedir.



(xiii) *Bilgi edinme yollarına sahip olmak (controlling access to information)*: Örgütteki iletişim kanallarını üzerinde kontrol sahibi olarak örgütteki hangi çalışanın hangi bilgiyi ne zaman edinebileceğini belirlemek, gücü elinde bulundurmaktan dolayı oldukça önemli bir yer teşkil etmektedir.

Pfeffer (1992, s. 227), gücü etkili bir şekilde kullanabilmek için söz konusu duruma ve bağlama uygun bir güç taktiğinin kullanılmasının önemine dikkat çekmektedir. Bununla birlikte, güç taktik ve stratejilerini kullanırken, hangi taktiği kullanacağına karar vermek kadar bu taktiği ne zaman kullanman gerektiğine de doğru karar vermek gerekmektedir. Pfeffer'ın da belirttiği gibi, doğru bir zamanlama ile tercih edilen taktikler kişiyi başarıya taşıırken aynı taktikler yanlış zamanlarda kullanıldığında kişinin başarı şansı olmamaktadır. Bu nedenle, güç taktiklerinin doğru yer ve zamanda kullanılmasının da güce sahip olmak kadar önemli olduğu düşünülmektedir.

### 3.1.4. Güç Yönetimi

Daha önce de belirtildiği gibi, güç ilişkilerinin var olmadığı bir örgütten söz etmek mümkün değildir. Bu gücün etkili bir şekilde kullanılmaması, örgütün hedeflerine hizmet etmekten uzaklaşarak gücü kullanan bireyin hedeflerinin ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, gücün etkili bir şekilde kullanılabilmesi için etkili bir şekilde yönetilmesi de gerekmektedir.

Pfeffer'ın (1992, s. 51) da belirttiği gibi, gücü yönetmek için en temel ilke gücün örgütteki varlığını kabul etmektir. Gücün varlığını inkâr etmek, gücü ortadan kaldırmayacağı gibi var olan gücün örgütün hedefleri için değil bireysel amaçlara hizmet edecek şekilde kullanılmasına neden olmaktadır. Bu nedenle, gücü kabul etmek ve var olduğunu bilmek gücün etkili bir şekilde kullanılabilmesi ve yönetilebilmesi için gerekli olan ilk adım özelliği taşımaktadır.

Erdoğan (1997) ise, güç yönetimindeki en önemli ilkelerden bir diğerinin durumsallık faktörünü göz önünde bulundurmak olduğunu altını çizmektedir. Erdoğan'a göre, her durumda ve her koşulda işe koşulması tavsiye edilebilecek tek bir güç kaynağı veya tek bir güç taktiği bulunmamaktadır. Hangi güç kaynağının ve taktiğinin tercih edilmesinin daha uygun olacağını işaret eden pek çok faktör vardır. Gücü kullanan kişinin sahip olduğu kişisel özellikler, güç kullanarak etkilenmeye çalışılan kişilerin özellikleri, tercih edilen güç kaynağı ve taktiğinin güçlü ve zayıf yanları bu faktörler arasındadır. Bu nedenle, güç yönetimi gücü kullanacak olan kişinin bu kriterleri değerlendirerek en uygun güç kaynağını ve taktiğini tercih etmesini gerektirmektedir.

Güç yönetimi açısından önem arz eden bir diğer nokta ise, gücün doğru kullanımı ile ilgilidir (Erdoğan, 1997). Kişi, yukarıda bahsedilen kriterleri de göz önünde bulundurarak, doğru yer ve zamanda, doğru bir güç kaynağı ve taktiği tercih etmiş olabilir. Fakat bu gücün yanlış bir şekilde kullanılması, gücün etkililiğini yitirmesine neden olmaktadır. Erdoğan, bu noktada doktorların sahip olduğu uzmanlık gücünün çok önemli bir örnek niteliğinde olduğunu altını çizmektedir. Bir doktorun sahip olduğu uzmanlık gücü, verdiği yanlış kararlar, yanlış teşhis ve tedavi yöntemleri nedeniyle zayıflayacaktır. Bu örnekten de anlaşılacağı gibi, kaynağı ve temeli ne olursa olsun, gücün doğru bir şekilde kullanımının gücün sürekliliği için hayati önem taşıdığı düşünülmektedir.



Erdoğan'ın (1997) dikkat çektiği bir diğer nokta ise, güç kaynağının çeşitliliğidir. Daha önce de belirtildiği gibi, her durumda ve her koşulda uygun olan tek bir güç taktiğinden bahsetmek mümkün değildir. Bu nedenle, kişi içinde bulunduğu ortama bağlı olarak, koşulların gerektirdiği güç kaynağını işe koşmalı ve ilgili güç taktiğinden faydalanmalıdır. Bu amaçla, kişinin elinde bulundurduğu güç kaynakları ile yetinmemesi, bu güç kaynaklarını çeşitlendirmeye çalışması yerinde bir hareket olarak görülmektedir.

Nelson ve Quick (2011, s. 371), gücün etkili bir şekilde yönetilebilmesi için aynı zamanda etik kurallar çerçevesinde kullanılması gerektiğini belirtmektedir. Nelson ve Quick'in altını çizdiği etik ilkeler şöyle sıralanmaktadır: (i) Çalışanların sizin gücünüzü kabul ettiğinden emin olun. (ii) Ulaşılabilir ve makul isteklerde bulunun. (iii) Etik olmayan isteklerde bulunmaktan kaçının. (iv) Çalışanın istediği ve inandırıcılığı olan ödüller sunun. (v) Çalışanları, kurallar ve cezalar konusunda bilgilendirin. (vi) Ceza vermeden önce uyarıda bulunun. (vii) Ceza verme konusunda tutarlı olun. (viii) Ceza vermek için harekete geçmeden önce durumu tamamen anladığınızdan emin olun. (ix) Verilen cezanın adil ve uygun olduğundan emin olun. (x) Toplum içerisinde ceza vermekten kaçının. (xi) Samimi ve kibar olun. (xii) Tutarlı, kararlı ve adil olun. (xiii) Kendinize güvenin. (xiv) Kurallar konusunda net ve açık olun. (xv) Çalışanın örgütteki rolüne uygun taleplerde bulunun. (xvi) Talebinizin nedenlerini açıklayın. (xvii) Talebinizi iletmek için uygun iletişim kanalları seçin. (xviii) Çalışanların ihtiyaç ve isteklerine karşı duyarlı olun. (xix) Çalışanların kendine olan saygısını yitirmesine neden olacak davranışlardan kaçının.

### 3.2. Politika ve Örgütsel Politika

Daha önce de değinildiği gibi, güç karşındaki kişi veya kişileri etkileme potansiyelini ifade etmektedir. Örgüt adı verilen yapı içerisinde yer alan kişiler, yani, örgüt üyeleri, birbirlerini etkileyerek belirli bir noktaya veya davranışa doğru yönlendirmek amacıyla çeşitli yol ve yöntemler kullanmaktadır. Örgüt üyelerinin güç kazanma ve güç kullanmaya odaklanan söz konusu çabaları örgüt içi politikayı teşkil etmektedir (Koçel, 2010, s. 558). Bir diğer deyişle, örgüt üyelerinin sahip olduğu güç, amaçlara ulaşmak için eyleme dönüştürüldüğünde politika kavramı ortaya çıkmaktadır (Özkalp, 2003, s. 256).

Oade (2009, s. 6), örgütsel politikayı kişinin işyerindeki eylemlerinin bireysel amaçlarını karşılamaya yönelik olması derecesiyle tanımlamaktadır. Oade'ye göre, bireysel amaçlarla örgütsel amaçların örtüşmediği durumlarda, kişi bireysel amaçlarını örgütün amaçlarının önüne koyuyorsa ve örgütsel faaliyetlerini bu doğrultuda şekillendiriyorsa, kişinin örgüt içerisinde politik davranışlarda bulunması kaçınılmaz olmaktadır. Bu noktada, Oade, politik davranış sergileyen bireyin güç elde amacının olduğunun altını çizmektedir.

Örgütlerin kaçınılmaz bir şekilde politik birer yapı olduğunu vurgulayan Koçel (2010, s. 559), örgüt içi politika kavramını şöyle tanımlamaktadır:

Örgüt içi politika, bir örgüt içinde çalışan çeşitli açılardan farklı (otorite, amaç, kişilik, vs.) fakat başarı açısından birbirine bağlı kişi veya grupların, amaçların, yol ve yöntemlerin ve süreçlerin belirlenmesinde kullanılan örgütsel karar mekanizmasına kendi görüşlerini hâkim kılmak için, sahip oldukları gücü kullanarak birbirini etkileme sürecidir.

Yukarıda verilen tanım, örgütsel politika ile örgütsel güç arasındaki ilişkinin altını çizmektedir. Birbirini etkileme amacıyla güç kullanımı örgütlerin bir gerçeği olsa da politik davranışların ortaya çıkma düzeyi ve sıklığı her örgütte ve her durumda eşit değildir. Bazı





örgütlerde politik davranışların görülme sıklığı oldukça fazla iken bazı kurumlarda politik davranışlar yok denecek kadar az olabilmektedir. Aynı örgüt söz konusu olduğunda bile, bazen politik davranışlar sıklıkla görülürken diğer zamanlarda örgütsel politika ortaya çıkacak zemin bulamamaktadır. Bir diğer deyişle, örgütlerde politik davranışların ortaya çıkmasını sağlayan bazı koşullar bulunmaktadır.

Örgüt içerisinde, herhangi bir karar doğası gereği kararı verecek olan kişinin nesnel olmasını sağlayacak nitelikte olabilmektedir. Böylesi bir karar, örgüt için neyin iyi ve doğru olduğu konusunda fikir ayrılığına mahal vermeyecek düzeyde net olmaktadır. Örgütün işleyişini ve karar alma süreçlerini düzenleyen net kurallar ve prosedürler bulunduğu takdirde, örgütsel politikanın ortaya çıkması ihtimali azalmaktadır (Erdoğan, 2007). Bu durumda, karar vermekle yükümlü olan kişinin politik davranışlarda bulunmasına gerek olmamaktadır.

Diğer yandan, bazı kararlar örgüt üyeleri arasında farklı fikirlerin doğmasını sağlayacak nitelikte olabilmektedir. Söz konusu karar, doğası gereği ihtilaf ve çatışmaya yer vermeyecek nitelikte olsa bile, örgütün işleyişini düzenleyen açık ve net kuralları da bulunmayabilir. Bu durumda, politik davranışların ortaya çıkma olasılığı artmaktadır (Özkalp, 2003, s. 257). Özkalp'in de belirttiği gibi, örgüt üyeleri arasında heterojenlik arttıkça ve alınacak kararların önemi büyüdükçe, politik davranışlar da artmaktadır.

Erdoğan'a (1997) göre, herhangi bir örgütte politik davranışların ortaya çıkmasına neden olan bir diğer sebep ise örgütteki kaynakların kıtlığıdır. Kaynakların kıt olması durumunda, örgüt üyeleri halihazırda kıt olan kaynaktan olabildiğince büyük bir pay almak için politik davranışlar sergileyebilmektedir.

Özetlemek gerekirse, örgüt içerisinde herhangi bir kararın nasıl verileceğine ilişkin açık ve net kurallar varsa, söz konusu karar doğası gereği örgüt üyeleri arasında farklı fikirlerin doğmasına zemin hazırlayacak nitelikte değilse, örgütteki kaynaklar sınırlı değilse veya alınacak kararın önem derecesi büyük değilse, örgüt içerisinde politik davranışların ortaya çıkma olasılığı düşük olmaktadır. Aksine, örgütte belirsizlik hakimse, örgüt üyeleri sınırlı kaynakları paylaşmak durumunda ise, söz konusu karar ile ilgili olarak örgüt üyeleri arasında fikir birliği yoksa ve karar örgüt açısından oldukça önemli ise, alınacak kararın politik davranışlara yol açması muhtemel olmaktadır.

### **3.2.1. Politik Taktikler**

Örgüt içerisinde ortaya çıkan politik davranışlar, daha önceden düşünülmüş olan ve adım adım belli bir amaca götüren bir plan dahilinde sergilenebilmektedir (Koçel, 2010, s. 561). Diğer yandan, Koçel'in de belirttiği gibi, bazı politik davranışlar ise önceden düşünülmeden ortaya çıkabilmektedir.

Örgüt üyelerinin bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde işe koştukları politik taktiklerin, yukarıda belirtilen güç taktikleri ile paralellik gösterdiği gözlemlenmiştir. Bunlara ek olarak belirtilen politik taktikleri şöyle sıralamak mümkündür (Erdoğan, 1997; Koçel, 2010, s. 559-561; Pfeffer, 2010; Özkalp, 2003, s. 257-258):

- (i) Örgütte istenmeyen bir olay meydana geldiğinde, hatanın sorumluluğunu almaktan kaçınıp diğerlerini suçlamak veya onlara saldırmak etik olmasa da en sık başvurulan politik davranışlar arasında yer almaktadır.



- (ii) Örgüt içerisinde çok fazla güce sahip olmayan bir kişi, kararlarının kabul edilmesi için güçlü kimselerle ve üst düzey yöneticilerle bir arada yer almayı tercih edebilmektedir.
- (iii) Kendi aralarında anlaşarak bir araya gelen örgüt üyelerinin oluşturduğu grupların böl ve parçala yöntemi ile dağılmasını sağlayarak kişilerin birer birer ikna edilme çabası da politik bir davranış olarak ortaya çıkmaktadır.
- (iv) Kişi, belirli zamanlarda çevresindeki kişilere yardımcı olarak, onlara güleryüz ve ilgiyle yaklaşarak, daha sonra kritik bir karar anında bu kişilerin desteğini almayı amaçlayabilmektedir.
- (v) Örgüt içerisindeki yerini ve örgüt için yürüttüğü faaliyetleri örgüt için vazgeçilmez yaparak örgüt içerisindeki değerini ve önemini arttırmak da politik bir davranış olabilmektedir.

### 3.2.2. Politik Davranışlarla Mücadele Etme Yöntemleri

Politik birer kurum olan örgütlerin politik davranışlara sahne olması kaçınılmaz görünmektedir. Bu nedenle, örgüt içi politik davranışları görmezden gelmek örgüt içerisinde kontrolsüz bir gücün ortaya çıkıp örgütün amaçlarından uzaklaşılmasına neden olmaktadır. Bu noktada, örgütsel politikanın farkına varıp politik davranışlarla gerektiği gibi mücadele etmek örgütün amaçları açısından önem arz etmektedir.

Özkalp'e (2003, s. 258) göre, örgütlerde politik davranışlarla mücadele etmenin çok temel birkaç yolu bulunmaktadır. Öncelikle, politik davranışların belirsiz koşullarda ortaya çıktığı göz önünde bulundurulacak olursa, örgüt içerisinde belirsizliklerin azaltılması veya tamamen ortadan kaldırılması çok önemlidir. Bu nedenle, iş tanımları çok açık ve net yapılmalı, herhangi bir işin yerine getirilmesi ile ilgili basamaklar örgüt üyeleri ile paylaşılmalıdır. Örgütün çalışanlardan ne beklediğinin ortaya konması da belirsizliğin ortadan kaldırılması açısından dikkate değerdir. İkincisi, demokratik bir örgüt kültürü benimsenmeli, bu noktada üst düzey yöneticiler astlara iyi birer rol model olmalıdır. Sık sık politik davranışlara başvuran yöneticiler, astların da benzer şekilde hareket edeceği bir örgüt iklimi yaratmış olmaktadır. Bu nedenle, yöneticiler politik davranışlardan kaçınarak adil ve makul davranmalıdır. Sonucusu ve en önemlisi, bireysel amaçlara hizmet etmek üzere olumsuz politik davranışlar sergileyen örgüt üyelerine göz yumulduğu takdirde, bu olumsuzlukların devamı geleceği için politik faaliyette bulunan çalışanlara göz yumulmamalıdır.

## 4. Sonuç ve Öneriler

Herhangi bir örgütün amaçlarına ulaşması için, örgüt üyelerinin eşgüdüm ve iş birliği içerisinde ayna amaca yönelik eylemlerde bulunması gerekmektedir. Örgüt üyelerinin ortak bir amaç için motive edilmesi ise her zaman kolay olmamaktadır; çünkü insanlarla çalışmak ve bir arada olmak bazı risk ve zorlukları beraberinde getirmektedir. Oade'nin (2009, s. 98) de belirttiği gibi, ortak bir amaç için birlikte çalışmak durumunda olduğunuz kişi ile ortak hiçbir yanınız olmayabilir, iş dışında konuşacak hiçbir şeyiniz olmayabilir, işyerindeki sorunların çözümü ile ilgili tamamen farklı fikirleriniz olabilir, hayat görüşünüz ve öncelikleriniz birbirinden çok uzak olabilir. Bu durumda, örgüt üyelerinin ortak bir amaç doğrultusunda motive edilebilmesi için kişinin karşısındakini etkileyerek istediği noktaya



doğru yönlendirmesi gerekmektedir. Etkilemenin söz konusu olduğu bir ortamda ise güç ve politika devreye girmektedir.

Barındırdığı olumsuz anlam ve çağrışımlar nedeniyle uzun yıllar davranış bilimlerinin araştırma konularının dışında tutulan örgütsel güç ve politika kavramları (Erdoğan, 1997) aslında her örgütün gerçeğidir. Bu nedenle, son yıllarda örgütsel güç ve politika konularına değinen çalışmalara daha sık rastlanıldığı belirtilmektedir. Camn (2013) ise, modern örgütlerin bir gerçeği gibi yansıtılan örgütsel güç ve politika kavramlarının Aristo'ya kadar uzandığını vurgularken Aristo'nun "İnsan, politik bir hayvandır." sözünü hatırlatmaktadır. Nitekim, Pfeffer (1992, s. 12) da her örgütte güç ilişkilerinin mevcut olduğunun ve bu nedenle her örgütün doğası gereği politik olduğunun altını çizmektedir.

Örgütsel güç ve politikanın örgütlerin ayrılmaz bir parçası olduğu düşünülduğünde, gücü inkâr etmenin ve örgütleri politik davranışlardan arındırma çabasının örgütün amaçlarına ulaşma noktasında fayda değil zarar getireceği düşünülmektedir. Gücü ve politikayı kabul etmek, anlamaya çalışmak ve etkili bir şekilde yönetmek örgütün varlığı ve başarısı için bu dinamikleri yok saymaktan çok daha yararlı olmaktadır. Bu nedenle, örgüt içerisindeki gerek ast gerekse üstlerin güç ve politika konusunda farkındalığının yaratılmasının önemli olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada, örgütlerde güç ve politikanın karmaşıklığını anlamaya yönelik bir çaba içinde Jeffrey Pfeffer'ın öne çıkardığı tipoloji incelenmiştir. Örgüt içindeki güç dinamikleri ve politika oyunları, bir örgütün performansını, liderlik stratejilerini ve çalışanların memnuniyetini önemli ölçüde etkileyebilir. Pfeffer'ın tipolojisi, sembolik güç, ikna ve iletişim gücü, yaptırım gücü, uzmanlık gücü ve bağlılık gücü gibi çeşitli güç türlerini tanımlayarak, bu dinamikleri daha anlaşılır bir hale getirmektedir.

Bu çalışmanın, örgütlerde güç ve politika konusundaki bu çeşitliliği anlamak ve yönetmek isteyen liderlere ve yöneticilere bir çerçeve sunması beklenmektedir. Güç ve politika, örgüt içindeki eşitsizlikleri, iletişim zorluklarını ve çatışmaları tetikleyebileceği gibi, aynı zamanda inovasyonu, yaratıcılığı ve etkili liderlik örneklerini ortaya çıkarabilir. Bu noktada, örgütlerin güç dinamikleri ve politika oyunları başa çıkarken etik değerleri ve adil uygulamaları gözetmeleri önemlidir.

Sonuç olarak, örgüt liderlerinin ve profesyonellerinin, güç ve politika dinamiklerini anlama, yönetme ve bu unsurları stratejik avantajlarına dönüştürme konusunda bilinçli bir çaba sarf etmeleri gerektirmektedir. Jeffrey Pfeffer'ın tipolojisi, bu süreçte liderlere rehberlik sunarken, güç ve politikanın örgütlerdeki temel unsurlar olduğunu ve bu unsurların etkili bir şekilde yönetilmesinin örgüt başarısını belirleyebileceğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın bulgularından yola çıkarak gelecekte yürütülecek çalışmalar için bazı öneriler sunmak mümkündür. İlk olarak, örgüt içindeki güç ve politika dinamiklerini daha kapsamlı bir şekilde anlamak için alan çalışmalarını destekleyen çok yönlü metodolojilere odaklanılabilir. Bu noktada, güç türlerinin ve politika oyunlarının örgüt kültürü üzerindeki etkilerini, çalışan performansını ve liderlik stratejilerini daha derinlemesine inceleyen nitel ve nicel araştırmalar yapılabilir. İkincisi, araştırmacılar, örgütlerde güç ilişkilerinin dinamik yapısını daha iyi anlamak için uzun vadeli gözlemler, anketler ve derinlemesine mülakatlar gibi araştırma yöntemlerinin benimsendiği çalışmalar yürütebilirler. Dahası, araştırmacılar güç ve politika konularında yapılan araştırmaların etik boyutlarına vurgu yaparak, bu konuda



daha fazla farkındalık yaratmaya odaklanabilirler. Bu, gelecekteki çalışmaların hem teorik hem de pratik anlamda daha etkili ve sürdürülebilir sonuçlar doğurmasına katkıda bulunacaktır.

### Kaynakça

- Aldrich, H. E., & Pfeffer, J. (1976). Environments of organizations. *Annual Review of Sociology*, 2(1), 79-105.
- Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. & Salalı, E. T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.
- Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2013). Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin geliştirilmesi: Geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *International Journal of Educational Research*, 4(4), 1-17.
- Aydın, Ş. ve Coşkun, R. (2007). Örgütsel güce ilişkin eleştirel bir çözümleme. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 2(2), 97-128.
- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türler ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010(2), 73-84.
- Bayrak, S. (2001). Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi-II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 23-42.
- Camm, T. W. (2013). *Power and politics in organizations*. Mining Engineering. Paper 1.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. *Yönetim*, 8(26), 21-31.
- French, J. R., Raven, B. & Cartwright, D. (1959). The bases of social power. *Classics of Organization Theory*, 7.
- Fulop, L., Linstead, S. & Frith, F. (1999). Power and politics in organizations. In *Management* (pp. 122-158). Macmillan Education UK.
- Gordon, R. (2009). Power and legitimacy: From Weber to contemporary theory. *The Sage handbook of power*, 256-273.
- Helvacı, M. A. & Kayalı, M. (2011). Okul müdürlerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarının bazı değişkenler açısından incelenmesi (Uşak ili örneği). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1(22), 255-279.
- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. (12. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koşar, S. & Çalık, T. (2011). Okul yöneticilerinin yönetimde gücü kullanma stilleri ile örgüt kültürü arasındaki ilişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(4), 581-603.
- Nelson, D.L. & Quick, J. C. (2011). *Organizational behaviour: Science, the real world and you*. (seventh edition) Mason: Cengage Learning.
- Oade, A. (2009). *Managing politics at work*. New York: Macmillan.
- O'Reilly, C. A., & Pfeffer, J. (2021). Organizational power and politics: The narcissist's advantage?. *Personality and Individual Differences*, 182, 111061.
- Özaslan, G. (2006). *Eğitim yöneticilerinin güç tipi tercihlerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Özcan, K., Karatas, I. H., Çağlar, Ç. & Polat, M. (2014). Administrators' power usage styles and their impact on the organizational culture in colleges of education: A case study. *Educational Sciences: Theory and Practice*, 14(2), 560-569.
- Özkalp, E. (2006). *Örgütsel davranış*. (3. Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Pfeffer, J. (1992). *Managing with power: Politics and influence in organizations*. Harvard Business Press.
- Pfeffer, J. (2010). *Power: Why some people have it—And others don't*. NY: Harper Business.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1974). The bases and use of power in organizational decision making: The case of a university. *Administrative Science Quarterly*, 453-473.
- Salancik, G. R., & Pfeffer, J. (1989). Who gets power and how they hold on to it: A strategic-contingency model of power. *Readings in Managerial Psychology*, 346-366.



Titrek, O. & Zafer, D. (2009). İlköğretim okulu yöneticilerinin kullandıkları örgütsel güç kaynaklarına ilişkin öğretmen görüşleri. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 60(60), 657.





## Extended Summary

In today's world, there are a number of complex dynamics that influence the success of organisations. Today's competitive conditions show that organisations are not only strategic structures but also complex social systems. Within these social systems, the concepts of power and politics have become one of the fundamental elements shaping organisational dynamics. While organisations are shaped by various power dynamics such as resource allocation, decision-making processes and leadership, they are also the scene of complex policy games. In other words, the interactions between the sharing of resources within the organisation, decision-making processes, leadership roles and communication channels can lead to power struggles and policy games. At this point, Jeffrey Pfeffer's typology of power and politics provides a framework that contributes to the understanding and analysis of these dynamics in organisations.

Today, the business world is undergoing a continuous evolution with rapidly changing market conditions, global competition and technological developments. In this dynamic environment, it is not enough for organisations to have a strategic vision in order to be successful; it is also critical to understand the power relations within the organisation and to effectively manage policy games. Jeffrey Pfeffer's typology of power and politics offers valuable guidance in meeting this challenge. This study is expected to shed light on how organisational leaders, managers and professionals can understand the dynamics of power and politics and turn these elements into a strategic advantage. In this context, understanding power and politics in organisations not only enhances leadership skills but also constitutes a fundamental element for sustainable success. From this point of view, the main purpose of this study is to examine the concepts of power and politics in organisations within the framework of Pfeffer's typology. In this line, this study employed traditional literature review from qualitative research methods.

Although power is defined as the use of legal authority that a person holds due to his/her position in the organisation and that is given to him/her by the hierarchy of the organisation, Pfeffer (1992, p. 23) underlines that power is a much broader concept. According to the perspective that sees power as equivalent to legal authority, the only way to ensure that any work is done in an organisation is to use the authority given by the hierarchy. However, in order to achieve a certain organisational goal, cooperation that goes beyond the chain of command allowed by the hierarchical structure is necessary. Therefore, power means more than legal authority.

Organisational power refers to the capacity of individuals or groups within an organisation to influence others (Salancik & Pfeffer, 1974). This influence can be realised in various ways such as access to resources, participation in decision-making processes, having knowledge and expertise. Organisational power reflects the ability of a person or a unit to direct others in a certain way, and affects the relationships and behaviours within the organisation. Organisational power refers to the ability of individuals or units in an organisation to make or not to make any decision contrary to the demands and wishes of other members of the organisation (Salancik & Pfeffer, 1989, p. 350). At this point, power in an organisation can emerge vertically or horizontally. In other words, organisational power appears as a horizontal or vertical manifestation of interpersonal and inter-unit



relations in an organisation. At this point, Salancik and Pfeffer (p. 351) state that power is inherently shared in an organisation.

Although power is highly influential on the actions and activities going on within an organisation, it does not seem possible to say that all of these actions and activities require power to the same extent or are affected by power to the same degree. Likewise, power conflicts do not occur at the same level in every organisation. Indeed, Pfeffer (1992, p. 33) states that in order to use power effectively, it is necessary to understand the unique atmosphere of the organisation and the context in which power is exercised. According to Pfeffer (1992, p. 38), one of the most important factors requiring the use of power is interdependence. In cases where the resources needed by the members of the organisation are scarce or very important, organisational power emerges (Özaslan, 2006), because scarce resources cause employees to need each other in order to fulfil their duties in the organisation. Another factor that enables the emergence of power in any organisation is differences of opinion (Pfeffer, 1992, p. 41). Finally, Pfeffer (1992, p. 44) underlines that for the use of power to be necessary, the importance of the situation requiring the use of power is decisive.

Pfeffer (1992, p. 72) states that the source of power is the personal characteristics of the person holding the power as well as situational and environmental factors affect the distribution of power. In particular, the environment in which the organisation is located affects the structure of the organisation and the decisions taken in the organisation by affecting the distribution of power within the organisation (Aldrich & Pfeffer, 1976). At this point, French and Raven (1959, p. 263) explain interpersonal power sources with five power bases: rewarding power, punishing power, legal power, similarity power and expertise power.

Although recognising the power factor as a means of influencing the members of the organisation and accepting power is a starting point for the effective use of power, it does not seem sufficient. In order for the use of power to lead to success, it is as important to know the tactics and strategies of power as it is to know where power originates from. As a matter of fact, Pfeffer (1992, p. 187) states that as we gain competence in using power effectively, the rate of developing our attitudes and behaviours in this direction and being effective in the organisations we are in increases.

As mentioned before, it does not seem possible to talk about an organisation in which power relations do not exist. Failure to use this power effectively causes the goals of the individual who uses power to come to the forefront, away from serving the goals of the organisation. Therefore, in order for power to be used effectively, it must also be managed effectively.

The concept of politics emerges when the power of the members of the organisation is transformed into action to achieve the goals (Özkalp, 2003, p. 256). Oade (2009, p. 6) defines organisational politics as the degree to which one's actions in the workplace are directed towards meeting one's individual goals. According to Oade, in cases where individual goals and organisational goals do not coincide, if the individual puts his/her individual goals before the goals of the organisation and shapes his/her organisational activities accordingly, it is inevitable for the individual to engage in political behaviour within the organisation. At this



point, Oade underlines that the individual exhibiting political behaviour has the aim of obtaining power.

It has been observed that the political tactics employed consciously or unconsciously by the members of the organisation are in parallel with the power tactics mentioned above. In addition to these, it is possible to list the political tactics as follows (Erdoğan, 1997; Koçel, 2010, pp. 559-561; Pfeffer, 2010; Özkalp, 2003, pp. 257-258):

- When an undesirable event occurs in the organisation, blaming or attacking others by avoiding taking responsibility for the mistake is one of the most frequently used political behaviours even though it is unethical.
- A person who does not have much power in the organisation may prefer to be together with powerful people and senior managers in order to have his/her decisions accepted.
- The effort to persuade people one by one by ensuring that the groups formed by the members of the organisation who come together by agreeing among themselves are dispersed by divide and conquer method also emerges as a political behaviour.
- A person may aim to help the people around him/her at certain times, approaching them with friendliness and interest, and then aiming to get the support of these people at the time of a critical decision.
- Increasing one's value and importance in the organisation by making one's place in the organisation and the activities carried out for the organisation indispensable for the organisation can also be a political behaviour.

According to Özkalp (2003, p. 258), there are several basic ways to combat political behaviour in organisations. First of all, considering that political behaviours emerge under uncertain conditions, it is very important to reduce or completely eliminate uncertainties within the organisation. For this reason, job descriptions should be made very clear and precise, and the steps related to the fulfilment of any job should be shared with the members of the organisation. It is also important to reveal what the organisation expects from the employees in order to eliminate uncertainty. Secondly, a democratic organisational culture should be adopted and senior managers should be good role models for subordinates. Managers who frequently resort to political behaviours create an organisational climate in which subordinates will act in a similar manner. Therefore, managers should avoid political behaviours and act fairly and reasonably. Lastly, and most importantly, employees who engage in political activities should not be condoned, as if organisational members who exhibit negative political behaviours to serve individual goals are condoned, these negative behaviours will continue.

Consequently, this paper emphasises that organisational leaders and professionals must make a conscious effort to understand and manage the dynamics of power and politics and to transform these elements to their strategic advantage. Jeffrey Pfeffer's typology provides valuable guidance to leaders in this process, demonstrating that power and politics are fundamental elements in organisations and that their effective management can determine organisational success.



## ÇOK KÜLTÜRLÜ İŞ ORTAMINDA KÜLTÜREL ZEKÂNIN ROLÜ

### THE ROLE OF CULTURAL INTELLIGENCE IN

### A MULTICULTURAL WORK ENVIRONMENT

Öğr. Gör. Murat TOPALOĞLU

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID: 0000-0001-8640-3596, murat.topaloglu@gop.edu.tr

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

ORCID: 0000-0002-9654-7750, kubilay.ozyer@gop.edu.tr

#### ABSTRACT

The aim of this research is to highlight the significance of cultural intelligence in a multicultural work environment. The study initially presents foundational theories on intelligence, definitions of cultural intelligence, and insights into factors impacting cultural intelligence. Then, an exploration of existing literature on cultural intelligence is conducted through a systematic review. The findings indicate that cultural intelligence plays a crucial role in influencing various aspects, including leadership, performance, conflict resolution, cultural adaptation, collaboration, commitment, and job satisfaction in a multicultural work environment. New research topics are suggested for researchers.

#### ÖZ

Bu araştırmanın amacı çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın rolünü ortaya koymaktır. Araştırma kapsamında öncelikle zekâ ile ilgili öncü teoriler, kültürel zekânın tanımları ve kültürel zekâyı etkileyen faktörler hakkında bilgiler verilmiştir. Daha sonra mevcut literatürde var olan kültürel zekâ ile ilgili çalışmalar, sistematik literatür taraması yöntemiyle incelenmiştir. Araştırmanın sonunda ise kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında liderliği, performansı, çatışmaların çözümünü, kültürel uyumu, işbirliğini, işe bağlılığı ve iş tatminini farklı yönlerden etkileyen önemli bir faktör olduğu ortaya koyulmuştur. Araştırmacılar için kültürel zekâ ile ilgili yeni araştırma konuları önerileri sunulmuştur.

**Keywords:** Cultural Intelligence, Multicultural Workplace, Organizational Behaviour, Theories of Intelligence.

**Anahtar Kelimeler:** Çok Kültürlü İş Ortamı, Kültürel Zekâ, Örgütsel Davranış, Zekâ Teorileri.

## 1. Giriş

Günümüzde, hem kamu hem de özel sektördeki kurumların uluslararası hareketliliği giderek artmaktadır. Uzaktan çalışma imkânıyla farklı ülkelerden, çok kültürlü insan kaynağına erişim kolaylaşmaktadır. Kültürel çeşitliliğin olduğu bir çalışma ortamında, kültürel duyarlılığa sahip, etkili iletişim kurabilen, verimli çalışabilen ve hedeflere ulaşabilen bir insan kaynağı ihtiyacı ön plana çıkmaktadır. Kültürel zekâ bu ihtiyacı karşılanması için gerekli olan bir yetenektir.

Kültürel zekânın yönetim ve örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkisini anlamak amacıyla araştırmacılar tarafından çalışmalar yapılmıştır, ancak bunların çoğu tek bir örneklem kullanılarak, kültürel zekânın bir veya birkaç değişken ile ilişkisine odaklanan nicel çalışmalardır. Hem zekâ ile ilgili öncü teoriler hakkında bilgiler barındıran, hem de kültürel zekânın çok kültürlü bir çalışma ortamında en çok hangi kavramlar ile ilişkisi olduğunu ortaya koyan bir çalışma mevcut değildir. Bu ihtiyacı karşılayan ve mevcut çalışmaları bütüncül bir bakış açısıyla ele alan bir çalışma üretme motivasyonu ile bu araştırmaya başlanmıştır.

Bu araştırmanın amacı, mevcut literatürde yer alan kültürel zekâ ile ilgili çalışmalarda hangi konulara vurgu yapıldığını tespit etmek, kültürel zekânın yönetim ve örgütsel davranış değişkenleri ile ilişkisi hakkında bilgiler vermek ve çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın bu değişkenler üzerindeki rolünü ortaya koymaktır.

Bu çalışmanın yapılmasının, çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın etkilerinin anlaşılması, kapsayıcı ve saygılı bir iş ortamı oluşturulması, küreselleşen iş gücünün karmaşıklıklarının yönlendirilmesi, çalışanların başarısının artırılması ve etkili bir insan kaynakları politikasının oluşturulması konularında yöneticilere yardımcı olacağı tahmin edilmektedir. Bu çalışmanın kültürel zekâyı inceleyen yeni araştırmacılara yol göstereceği de düşünülmektedir.

Araştırma yapılırken sistematik literatür taraması yöntemi kullanılmıştır. Kültürel zekâ kavramı, kültür ve zekâyla ilgili diğer kavramlara göre literatüre oldukça yeni girmiş bir kavramdır. Bu konuyla ilgili ilk akademik çalışmalar 21. yüzyılın başında ortaya çıkmıştır. Christopher Earley ve Soon Ang 2003 yılında yayınladıkları *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures* başlıklı kitaplarında kültürel zekâ konusunu ilk defa teorik açıdan, kapsamlı bir şekilde incelemiştir (Earley & Ang, 2003). Bu kavramın işletme alanında popülerlik kazanması ise Christopher Earley ve Elaine Mosakowski'nin 2004 yılında Harvard Business Review isimli dergide Cultural Intelligence başlığıyla yayınladıkları bir makale ile gerçekleşmiştir. Bu nedenle araştırma kapsamında son 20 yılda yayınlanan çalışmalar literatür taramasına dahil edilmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda, kültürel zekâ ile ilgili hazırlanan akademik çalışmaları bulmak için çeşitli akademik veritabanlarında makale arama işlemi yapılmıştır. *Scopus*, *Web of Science*, *EBSCOhost*, *Research Gate* ve *Google Scholar* gibi akademik veri tabanlarında *kültürel zekâ* kelimesi ile *örgütsel davranış*, *liderlik*, *yönetim*, *performans*, *iş tatmini*, *işe bağlılık*, *örgütsel bağlılık*, *uyum*, *çok kültürlülük*, *etik*, *takım*, *güven* gibi örgütsel değişkenleri ifade eden kelimeler birlikte aratılmıştır. Yapılan ön araştırma sonucunda 265 makale tespit edilmiştir. Bu makalelerin özet ve sonuç bölümleri okunduktan sonra, 173





makalenin bu çalışmanın amacına uygun olduğu anlaşılmıştır. Daha detaylı bir okumadan sonra, 73 makale daha elenmiş ve 100 makale bu çalışmaya dâhil edilmiştir.

Giriş bölümünün ardından, bu makalede ilk olarak 19. yüzyıldan itibaren zekâ ile ilgili ileri sürülen teoriler anlatılmıştır. Alfred Binet, Charles Spearman, Jean Piaget, Louis Thurstone, Howard Gardner, Robert Sternberg ve Daniel Goleman'ın çalışmalarından bahsedilmiştir. Sonraki bölümde farklı araştırmacılar tarafından kültürel zekâ ile ilgili öne sürülen tanımlardan bahsedilmiştir. Kültürel zekânın boyutları açıklanmış ve onu etkileyen faktörlerin neler olduğu anlatılmıştır. Makalenin daha sonraki bölümünde ise kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında liderlik, performans, kültürel uyum, çatışmaların çözümü, iş birliği, işe bağlılık ve iş tatmini ile olan ilişkisini anlatan çalışmalara yer verilmiştir. En son bölümde ise araştırmanın sonucundan bahsedilmiş ve bu konuyu çalışacak diğer araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

## 2. Zekâ İle İlgili Teoriler

İnsan zekâsı deney, gözlem ve test gibi araştırma yöntemleri kullanılarak, 19. yüzyıldan itibaren çeşitli teorik görüşler ışığında tartışılan ve açıklanmaya çalışılan çok yönlü bir araştırma konusu haline gelmiştir. Zekâ yeni bilgiler öğrenme, yeni durumlara uyum sağlama, problemlere çözüm üretebilme, etkili iletişim kurma ve başarı için gereken bir özelliktir, insan davranışını etkiler, bu sebeple geçmişte olduğu gibi günümüzde de onun yönetim, örgütsel davranış ve girişimcilikle ilişkisi araştırmacıların dikkatini çekmiştir.

Literatürde zekânın ne olduğunu ve ne işe yaradığını anlatan pek çok çalışma yer almaktadır. Zekâ testinin öncülerinden Alfred Binet ve Theodore Simon zekâyı “muhakeme yeteneği, sağduyu, pratik anlayış, inisiyatif alma, kişinin kendisini koşullara uyarlama yeteneği” olarak tanımlamışlardır (Binet & Simon, 1904, s. 197). Psikometri alanında önemli çalışmaları olan Anne Anastasi zekânın “belirli bir kültürde hayatta kalmak ve ilerlemek için gerekli olan yeteneklerin birleşimi” olduğunu belirtmiştir (Anastasi, 1992, s. 613). Başka bir çalışmada ise onun “akıl yürütme, planlama, problem çözme, soyut düşünme, karmaşık fikirleri kavrama, hızlı öğrenme ve deneyimlerden öğrenme yeteneğini içeren genel bir zihinsel yetenek” olduğu ifade edilmiştir (Gottfredson, 1997, s. 13).

Son dönemlerde makine öğrenmesi ve yapay zekâ gibi kavramların vurgulanmasıyla zekânın bilgi işleme yönü ön plana çıkmış ve buna yönelik tanımlar ortaya koyulmuştur. Bunlardan bir tanesi zekânın “karmaşık bir ortamda bilgiyi doğru şekilde işleme yeteneği” olduğudur (Nakashima, 1999, s. 57). Zekânın “algı, dikkat, hafıza, dil veya planlama gibi bilişsel işlevleri bütünlükten” bir yapı olduğu ileri sürülmüştür (Colom vd., 2010, s. 489). Başka bir çalışmada ise onun “insan, hayvan, yapay veya başka bir şey olsun, bir faktörün, sınırlı bilgisini, hafızasını, hesaplama gücünü, algı ve eylem yeteneklerini kullanarak, bulunduğu ortamda gerçek zamanlı olarak hareket edebilme yeteneği” olduğu ifade edilmiştir (Lindes, 2020, s. 2). Günümüzde zekâ ile ilgili yapılan araştırmaların pek çoğunun temelinde önceki dönemlerde bu konuda öncü fikirler ileri sürmüş bilim insanlarının çalışmaları yer almaktadır.

### 2.1. Alfred Binet

Alfred Binet (1857-1911) zekâ, zekânın ölçülmesi konusunda öncü çalışmalar yapmış bir araştırmacıdır. 1905 yılında Theodore Simon ile birlikte ilk IQ testini oluşturan kişidir. Bu test bebeklik ve 11 yaş arasındaki insanların zekâsını ölçen ve 30 maddeden oluşan bir ölçme



aracıdır. Testin 1908 ve 1911 yıllarında yenilenmiş versiyonları yayınlanmış ve teste daha sonra 15 yaşa kadar ölçüm yapabilmesi için yeni maddeler eklenmiştir (Fancher, 1998). Ayrıca daha sonraki bir dönemde bu testin İngilizce çevirisi yapılmış ve Lewis Terman tarafından Stanford-Binet Ölçeği olarak kullanıma sunulmuştur (Michell, 2012).

Alfred Binet IQ skoru dışında insanın zekâ ile ilgili başka yönlerinin de ölçülmesi gerektiğine inanan bir kişidir. Bunların arasında hafıza, hayal gücü, dikkat, anlama, gözlemlenme, tanımlama ve ayırt etme gücü, estetik duygular, ahlaki duygular, kas gücü, irade gücü, motor yetenek ve gözle yapılan tahminlerin doğruluğu vardır (Nicolas vd., 2014).

Alfred Binet'in bir IQ testi geliştirme isteğinin altında yatan çeşitli sebepler vardır. Bunlardan biri öğretmenlerle alakalıdır. O dönemde okullarda öğretmenler kendi başarılarını abartmak için yetersiz öğrencileri yeterli gibi gösterebiliyor ya da sorunlu öğrencileri uzaklaştırmak için onların yetersiz olduğunu söylüyordu ve bu durum tarafsız ve tutarlı bir ölçme aracının geliştirmesini teşvik etmiştir (Siegler, 1992). Diğer sebep ise 19. yüzyıl sonunda ve 20. yüzyılın başlarında ABD ve Batı Avrupa'da zekâ geriliği konusunda farkındalığın artması, bu özelliği olan çocukların eğitiminin önemi ve okul ihtiyacı konusunda lobi faaliyetlerinin artmasıdır (Siegler, 1992).

## 2.2. Charles E. Spearman

Charles E. Spearman (1863-1945) istatistik alanında, faktör analizi ve korelasyon katsayısı konusunda öncü çalışmaları olan İngiliz psikologdur. Faktör analizi konusunda yaptığı çalışmalarla davranış bilimlerine, öne sürdüğü genel zekâ kavramı ve zekâ testleri hakkında yaptıkları çalışmalarıyla da psikolojiye önemli katkılar sunmuştur (Cattell, 1968). Doktora çalışması boyunca Almanya'da Wilhelm Wundt'un laboratuvarında araştırmalar yapmış ve Francis Galton'un zekâ testi konusundaki çalışmalarından etkilenmiştir (Williams vd., 2003).

Spearman zihinsel bir faaliyetin gerçekleşmesi için insanın genel bir zihinsel yeteneği ve bu genel yeteneğin yanında o işe özel bir de özel yetenek olduğunu, insanın zekâ seviyesinin bu genel yeteneğin ölçülmesi ile elde edilebileceğini öne sürmüştür (İnci, 2021). Bu genel yetenek psikolojide “g” olarak, özel yetenek ise “s” olarak adlandırılmıştır. Spearman bir zihin testine ait puanın iki faktöre bölündüğünden, genel yetenek olarak isimlendirilen ilk faktörün (g) bütün testlerde aynı olduğundan, özel yetenek olarak isimlendirilen diğer faktörün (s) ise testten teste göre değişebileceğinden bahsetmiştir (Deary vd., 2008). Pozitif korelasyonların yaygınlığının genel faktör olan g'den kaynaklandığını düşünmüştür.

## 2.3. Jean Piaget

Fransız psikolog Jean Piaget zekâ hakkında, özellikle çocukların bilişsel gelişimi konusunda öncü fikirler sunmuş bir araştırmacıdır. Zekâyı “yaşayan ve eylemde bulunan işlemlerden oluşan bir sistem, zihinsel uyumun en gelişmiş biçimi, geniş kapsamlı ve istikrarlı ilişkilere ulaşmak için özne ile evren arasındaki etkileşimin vazgeçilmez aracı” olarak tanımlamıştır (Piaget, 2005, s. 6). Zekânın insan ve çevresi arasında duyusal, motor ve bilişsel anlamda etkileşim kurması için dengeleyici bir unsur olduğunu belirtmiştir (Piaget, 2005).

Jean Piaget bilişsel gelişim sürecini duyusal-motor (0-2 yaş), işlem öncesi (2-6 yaş), somut işlemler (7-11 yaş) ve soyut işlemler (12 ve üstü) şeklinde dört dönem halinde ele alarak açıklamaya çalışmıştır (Budak vd., 2018). Piaget zihinsel gelişimi açıklarken



çocukların nesnelere ile ilişkisine ve yaşa göre gösterdikleri değişimlere vurgu yapmıştır (Budak vd., 2018). Bu bilişsel gelişim aşamaları aniden birinin biterek diğerinin başlaması şeklinde değil, yavaş bir geçiş ile birbirini takip ederek gerçekleşmektedir (Sanghvi, 2020, s. 91).

Jean Piaget çocukların yaşadıkları etkileşimleri ve deneyimleri şema adı verilen kategorilerde biriktirdiklerini, bu şemaların yeni elde edilen bilgilere göre değiştirilebileceğini ya da yeni bir şema oluşturulabileceğini ileri sürmüştür (Bhetuwal, 2022). Çocukların yaşadıkları deneyimleri ise üç grup halinde sınıflandırmıştır. Bunlar çocuğun diğer bakış açılarını anladığı ve onlara uyum ve tepki göstermesini sağlayacak sosyal deneyim, nesnelere öğrenmeyi ve keşfetmeyi sağlayan fiziksel deneyim, bir nesnelere üzerinde gerçekleşen eylemlerin anlaşılmasını sağlayan mantıksal ve matematiksel deneyimdir (Mallon, 1976).

#### 2.4. Louis L. Thurstone

Louis L. Thurstone (1887-1955) psikometri ve psikofizik alanlarında öncü çalışmaları olan Amerikalı araştırmacıdır. Kariyerine elektrik mühendisi olarak başlayıp, bir dönem Thomas Edison'un asistanlığını yapmış, daha sonra psikoloji alanında çalışmalarına devam etmiştir. Bir dönem Amerikan Psikoloji Derneği'nin başkanlığını da üstlenmiştir (Horst, 1955).

Thurstone zekâyı “dürtüleri erken, tamamlanmamış oluşum aşamasına odaklama kapasitesi ve zihinsel bir özellik” olarak tanımlamıştır (Thurstone, 1973, s. 159). Zekânın genel bir faktörden kaynaklanmadığını, bunun yerine birincil yetenekler olarak adlandırdığı yedi bağımsız faktörden ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Bu yedi yetenek katı nesnelere görselleştirme yeteneği, basit sayısal görevleri yerine getirme kolaylığı, sözel anlama, kelime akıcılığı, farklı türdeki materyalleri ezberleme becerisi, akıl yürütme ve algı hızıdır (Thurstone, 1946). Bu yeteneklerin temelinde, tüm bu yeteneklerin aktivitesini teşvik eden merkezi bir enerji verici faktör var olabileceğini belirtmiştir (Thurstone, 1946).

Thurstone mevcut psikolojik ölçüm tekniklerinin yeterli olmadığını düşünmüş ve bu konuda çalışmalar yapmıştır. Çoklu faktör analizi yöntemi üzerinde çalışmış ve faktör analizinde merkezde toplama yöntemi (centroid method) adı verilen bir yöntem geliştirmiştir (Horst, 1955). Bu yöntem ayrı ayrı ya da toplu olarak dikkate alınan ortak faktörlerin, incelenen değişkenin faktör değişkenliğini açıklamaya ne ölçüde katkıda bulunduğu konusunda bilgi veren bir yöntemdir (Balı & Furtuna, 2006).

#### 2.5. Howard Gardner

Howard Gardner çoklu zekâ yaklaşımıyla tanınan Amerikalı eğitimci ve psikologdur. Kendi dönemine kadar kabul edilen, standart ve ölçülebilir tek bir zekâ kavramının var olduğu görüşüne karşı çıkmış ve insanın farklı yeteneklerini sergilemesini sağlayan birden çok zekâ türünün var olduğunu ortaya koymuştur. İnsanın entelektüel yeterliliğinin problem yaratma veya çözme becerisi potansiyeline sahip olması gerektiğini belirtmiştir (Gardner, 1993, s. 61). Howard Gardner sekiz farklı zekâ türünün olduğunu öne sürmüştür.

Linguistik zekâ kelimenin anlamlarına, gramer kurallarına ve seslere karşı özel bir duyarlılığın olmasıdır (Gardner, 1993, s. 77). Yazarlar, şairler, şarkıcılar, dil bilimciler, çevirmenler ve edebiyatçılar linguistik zekâsı yüksek kişilerdir. Müziksel zekâ bir müzik kompozisyonunda notalara, ritimlere, seslere, müziği sergilemeye ve takdir etmeye olan



duyarlılıktır (Gardner, 1993, s. 107). Müzisyenler ve bestekârlar müziksel zekâsı yüksek kişilerdir. Matematiksel zekâ “sayısal sembolleri kavramak, sayısal işlemlere atıfta bulunan işaretlerin anlamını anlamak, hızlı bir şekilde matematik ve geometri işlemleri” yapabilme yeteneğidir (Gardner, 1993, s. 157). Matematikçiler, fizikçiler, istatistikçiler, iktisatçılar ve bilgisayar bilimciler matematiksel zekâsı yüksek kişilerdir. Görsel zekâ görsel dünyayı doğru algılayabilme ve görsel işlemler yapabilme yeteneğidir. Görsel zekâsı yüksek olan kişiler “zihinsel imgeleri canlandırma, bir ögenin diğerine dönüşümünü tanımlama, mekânsal bir bilginin grafiksel bir benzerini üretebilme” kabiliyetlerine sahip kişilerdir (Gardner, 1993, s. 176). Mimarlar, grafik tasarımcılar, heykeltıraşlar, mühendisler, haritacılar, şehir planlamacılar, pilotlar ve gemi kaptanları görsel zekâsı yüksek olan kişilerdir. Bedensel-kinestetik zekâ, iyi bir fiziksel koordinasyon kurma, iyi bir el becerisine ve çevikliğe sahip olma, vücut hareketlerini ve yüz ifadeleri kontrol etme ve nesnelere çok iyi kullanma yani motor yetenekleri konusunda başarılı olma seviyesidir (Gardner, 1993, s. 206-207). Atletler, dansçılar, performans sanatçıları, zanaatkârlar ve cerrahlar bedensel-kinestetik zekâ düzeyi yüksek kişilerdir.

Kişisel zekâ “kişinin kendi duygularına erişimi ve bunlar arasında ayırım yapabilme ve davranışları yönlendirmek için bunlardan yararlanabilme becerisi” olarak tanımlanmıştır (Gardner & Hatch, 1989, s. 6). Bu kişilerin kendileri hakkındaki farkındalıkları yüksektir. Kendilerinin güçlü ve zayıf yönlerini iyi bilirler. Kişilerarası zekâ “diğer insanların ruh hallerini, mizaçlarını, motivasyonlarını ve arzularını ayırt etme ve bunlara uygun şekilde yanıt verme kapasitesi” olarak tanımlanmıştır (Gardner & Hatch, 1989, s. 6). Felsefeciler, düşünürler, psikologlar, danışmanlar, dini liderler, girişimciler, satış ve pazarlama çalışanları ve siyasetçiler kişilerarası zekâsı yüksek kişilerdir. Naturalistik zekâ ise doğadaki türlerin tanınması, sınıflandırılması ve onlar arasındaki ilişkilerin belirlenmesi konusunda sahip olunan ilgi ve yetenektir (Gardner, 1999, s. 49). Biyologlar, çevre bilimciler, zoologlar, veterinerler ve doğa fotoğrafçıları natüralistik zekâsı yüksek kişilerdir.

## 2.6. Robert Sternberg

Robert Sternberg insan zekâsının üç farklı yönünün olduğunu ileri süren bir Amerikalı psikolog ve zekâ kuramcısıdır. Zekâyı “kişinin hayatıyla ilgili gerçek dünya ortamlarına amaçlı olarak uyum sağlamaya, bunları seçmeye ve şekillendirmeye yönelik bir zihinsel aktivite” olarak tanımlamıştır (Sternberg, 1985, s. 45). Zekânın hayatın her noktasında iki genel amaca hizmet ettiğini, bunların dış dünyaya tepki verme ve içsel tutarlılıktır olduğunu belirtmiştir (Sternberg, 1997). Zekâ ile ilgili temel zihinsel süreçlerin “problemi fark etme, onun doğasını tanımlama, çözmek için strateji geliştirme, problem hakkındaki bilgiyi zihinsel olarak temsil etme, problemi çözüme zihinsel kaynakları tahsis etme, probleme yönelik çözümü izleme ve çözümü değerlendirme” olduğunu ifade etmiştir (Sternberg, 1997, s. 1031). Sternberg zekânın analitik, yaratıcı ve pratik yetenekler olarak üç yönü olduğundan bahsetmiştir. Analitik yeteneklerin analiz etme, muhakeme, karşılaştırma, karşıtını anlama, karşılaştırma ve değerlendirme ile ilgili olduğunu, yaratıcı yeteneklerin icat etmek, keşfetmek ve yenilik yapmakla ilgili olduğunu, pratik yeteneklerin ise uygulamak, kullanmak, uygulamak ve uygulamaya koymakla ilgili olduğunu belirtmiştir (Sternberg, 1999). Sternberg analist kişilerin analitik yeteneklerinin yüksek ve akademik ortamda başarılı olduklarını, pratik kişilerin ise pratik becerilere sahip olduklarını, ancak analitik ve



yaratıcı becerilere sahip olmadıklarını, pratik kişilerin ayrıca ikna edici ve eğlenceli olduklarını belirtmiştir (Sternberg, 1999).

## 2.7. Daniel Goleman

Daniel Goleman duygusal zekâ kavramıyla ilgili çalışmalarıyla tanınan Amerikalı psikolog ve araştırmacıdır. Goleman duygusal zekâyı “kişinin kendisini ve ilişkilerini etkili bir şekilde yönetebilme becerisi” olarak tanımlamıştır (Goleman, 2000, s. 80). Bu Gardner’ın öne sürdüğü kişisel zekâ kavramı ile yakın ilişki bir kavramdır. Başka bir tanımda ise duygusal zekânın “kişinin kendi duygularını ve başkalarının duygularını doğru şekilde algılama, muhakeme etme ve düzenleme beceri” olduğu ifade edilmiştir (Masaroğulları & Koçakgöl, 2011, s. 52).

Goleman duygusal zekâsı yüksek olan kişilerin öz farkındalıklarının yüksek, duygularını iyi yöneten, başkalarını iyi motive edebilen, güçlü bir empati gösterebilen ve duygusal bağlılığı yüksek kişiler olduklarını öne sürmüştür (Goleman, 1998, s. 22-24). Duygusal zekânın beş temel ilkesi vardır, bunlar öz bilinç, duyguları yönetebilme, kişisel motivasyon, empati ve sosyal becerilerdir (Sayar ve Dinç, 2013, s. 90).

## 3. Kültürel Zekâ

Çalışmanın bu bölümünde farklı araştırmacılar tarafından öne sürülen kültürel zekâ tanımlarına, kültürel zekânın boyutları hakkında bilgilere ve kültürel zekâyı etkileyen faktörlere yer verilmiştir.

### 3.1. Kültürel Zekânın Tanımı

Kültürel zekânın ne olduğu ile ilgili araştırmacılar tarafından çeşitli tanımlar ortaya koyulmuştur. Tablo 1’de yer alan bu tanımlara bakıldığında onların genel olarak bireye ve kültürel çevreye vurgu yaptığı anlaşılmaktadır. Kültürel zekâ bu çalışmalarda çoğunlukla bireysel düzeyde bir yetenek olarak bahsedilse de onun örgüt düzeyinde bir yetenek olabileceği de ifade edilmiştir. Bunlara ek olarak, kültürel zekânın tek boyutlu bir kavram olmadığı, onun zihinsel, motivasyonel ve davranışsal boyutları olduğuna da bu tanımlarda vurgu yapılmıştır.

**Tablo 1**

*Kültürel Zekâ Tanımları*

Tanım	Kaynak
Kişinin yeni kültürel ortamlara uyum sağlama kapasitesi	Earley, 2002, s. 271
Farklı kültürden bir kişinin hareketlerini, o kişiyi tanıyan yakınları ve meslektaşları gibi yorumlama yeteneği	Earley & Mosakowski, 2004, s. 139
Kültürel bilgi, farkındalık uygulaması ve davranışsal beceriler repertuarından oluşan çok yönlü bir yeterlilik	Thomas & Inkson, 2004, 182-183
Bir bireyin sosyal becerilerini bir kültürel bağlamdan diğerine aktarmada etkili olmasını sağlayan temelden ileri düzeye kadar bir dizi beceri	Brislin vd., 2006, s. 53
Kültürel olarak farklı insanlarla etkili bir şekilde etkileşim kurma yeteneği	Thomas, 2006, s. 80
Kültürel çeşitlilikle karakterize edilen durumlarda etkili bir şekilde kavrama, akıl yürütme ve davranma yeteneklerine odaklanan belirli bir zekâ biçimi	Ang vd., 2007, s. 336
Kültürel olarak farklı durumlarda etkin bir şekilde işlev gören bir kurumsal zekâ veya şirket düzeyinde yetenek biçimi	Ang & Inkpen, 2008, s. 338
Bireyin bir kültürel çevre ya da duruma yönelik algısını etkileyen ve o çevrede nasıl davrandığına yol açan biliş ya da bilgi	Creque & Gooden, 2011, s. 143





Yeni bir ortama uyum sağlamak için ihtiyaç duyulan mesajları toplama, işleme ve karar verme yeteneği	Lin vd., 2012, s. 542
Yüksek kültürel karmaşıklıkla karakterize edilen ortamlarda etkili bir şekilde işlev görme kapasitesi	Andresen & Bergdolt, 2017, s. 185

Kültürel zekânın yönetim ve örgütsel davranış alanlarında yapılan çalışmalarda sıkça kullanılan duygusal zekâ ve sosyal zekâdan farklı yönleri vardır. Sosyal zekâ “diğer insanları ve farklı sosyal durumlara nasıl tepki vereceklerini anlama yeteneği” şeklinde ifade edilen bir kavramdır (Silvera vd., 2001, s. 314). Duygusal zekânın ise “duyguları daha doğru anlamının, bireyin duygusal yaşamında daha iyi problem çözmeye nasıl yol açtığını açıklayan yetenekler dizisi” olduğu ifade edilmiştir (Mayer vd., 2000, s. 396). Bu tanımlardan sosyal zekâ ve duygusal zekânın kültürel farklılıkların olduğu ortamlarda etkili faaliyet gösterebilmek için yeterli olmadıkları ve kültürel zekânın onları tamamlayan bir role sahip olduğu anlaşılmaktadır.

### 3.2. Kültürel Zekânın Boyutları

İnsanlar farklı bir kültürel ortama girdiklerinde, bu ortamı önce anlamak, sonra ona uyum sağlamak, daha sonra ise orada faaliyet göstermek için çeşitli zihinsel ve davranışsal tepkiler verirler. Kültürel zekâ tüm bunların gerçekleşmesini sağlayan bir yetenektir. Araştırmacılar kültürel zekâyı üst bilişsel, bilişsel, motivasyonel ve davranışsal kültürel zekâ şeklinde, dört boyutlu bir kavram olarak tanımlamışlardır (Van Dyne vd., 2012). Üst bilişsel, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâyı zihinsel yetenekler olarak, davranışsal kültürel zekâyı ise açık eylemler ile sergilenen, davranışsal bir yetenek olarak sınıflandırmışlardır (Ang vd., 2007).

Üst bilişsel kültürel zekâ boyutu bireyin kültürel olarak farklı bir ortama girdiği anda zihninde ilk düşüncelerin oluştuğu boyuttur. Kişi mevcut kültüründen farklı olan bir kültürün içinde yer aldığını ilk olarak bu boyutta fark eder. Bu boyut kişinin kültürlerarası etkileşimler esnasında oluşan kültürel farkındalık seviyesini gösterir (Ang & Van Dyne, 2008).

Bilişsel kültürel zekâ boyutu bireyin farklı bir kültürel ortamda olduğunu fark etmesinin ardından, bu farklı kültürün kendi kültüründen farklı olan özelliklerini zihninde incelediği ve anlamaya çalıştığı boyuttur. Kişi bu özellikleri anladıktan sonra zihninde bu farklı kültürde nasıl hareket edeceğine dair fikirler oluşur. Araştırmacılar bilişsel kültürel zekâyı “bireyin içinde faaliyet gösterdiği çevre hakkındaki kültürel bilgisi” şeklinde ifade etmişlerdir (Gooden vd., 2017, s. 224).

Motivasyonel kültürel zekâ bireyin farklı kültürel ortamın özelliklerini öğrendikten sonra o kültürel ortam ile etkileşim kurmak için istek duyduğu boyuttur. Araştırmacılar motivasyonel kültürel zekâyı “kişinin dikkatini ve enerjisini kültürel farklılıkların olduğu durumları öğrenmeye ve bu durumlarda işlevsel olmaya yönlendirme yeteneği” olarak tanımlamışlardır (Ng vd., 2012, s. 33).

Davranışsal kültürel zekâ kişinin farklı kültürel ortamda etkileşimde bulunma isteği ve motivasyonunun davranışa dönüştüğü boyuttur. Araştırmacılar davranışsal kültürel zekâyı “farklı kültürlerden insanlarla etkileşim kurarken uygun sözlü ve sözsüz eylemler sergileme yeteneği” olarak tanımlamışlardır (Ang & Van Dyne, 2008, s. 6).

### 3.3. Kültürel Zekâyı Etkileyen Faktörler

21. yüzyılın başından itibaren uluslararası iş gücü ihtiyacının artması, sanal iş takımlarının yaygınlaşması ve kuruluşların uluslararası iş faaliyetlerinin artması örgütlerde



kültürel zekânın önemli bir yetenek olduğunu öne plana çıkarmıştır. Kültürel zekânın öncüllerini tespit etmek, onu etkileyen faktörleri anlamak ve böylece kültürel zekâ düzeyini artırmak için yapılacak faaliyetlere katkıda bulunmak amacıyla araştırmacılar tarafından bu konu hakkında çeşitli çalışmalar ortaya koyulmuştur.

Yapılan bir çalışmada beş faktör kişilik özellikleri, uluslararası iş deneyimi, uluslararası iş dışı deneyim, sanal takım deneyimi, kültürlerarası temas ve yurtdışı eğitim programlarının kültürel zekânın öncülleri olduğu ifade edilmiştir (Ng vd., 2012). Başka bir araştırmada ise bu öncüllerin deneyime açık kişilik özelliği, uluslararası iş deneyimi, uluslararası iş dışı deneyim, ziyaret edilen ülke sayısı, konuşulan dil sayısı, çalışma durumu, eğitim seviyesi, gerçek ve sanal ortamda kültüre maruz kalma ve kültürel zekâ eğitim programları oldukları belirtilmiştir (Sharma & Hussain, 2017). Kültürel zekânın bu öncüllerini üç ana başlıkta toplamak gerekirse, bu başlıklar kişilik, eğitim ve uluslararası ve farklı kültürel ortam deneyimi olacaktır.

Kişilik kültürel zekâyı etkileyen önemli bir faktördür. Yurtdışında çalışan kişiler hakkında yapılan bir çalışmada kişiliğin kültürel zekâ üzerinde etkisi olduğu öne sürülmüştür (Kumar vd., 2008). Yöneticiler ve işletme öğrencilerini kapsayan başka bir araştırmada ise öz yeterliliğin kültürel zekânın gelişiminde belirleyici olduğu tespit edilmiştir (MacNab & Worthley, 2012). Askerler ile yapılan bir araştırmada deneyime açık kişilik özelliğinin kültürel zekânın güçlü bir belirleyicisi olduğu gösterilmiştir (Depaula vd., 2016). İşletme öğrencileriyle yapılan bir diğer araştırmada ise dışa dönük ve uyumlu kişilik özelliklerinin kültürel zekâyı etkileyen faktörler oldukları ortaya koyulmuştur (Li vd., 2016).

Kültürel zekâyı etkileyen başka bir faktör eğitimidir. Etnosentrizmi önleyecek ve kişinin farklı kültürlerle uygun davranışlar sergilemesine yardımcı olacak bir eğitimin kültürel zekânın gelişimine katkısı olduğu belirtilmiştir (Triandis, 2006). ABD ve Güney Afrika'da yapılan bir araştırma umut, etkinlik, dayanıklılık ve iyimserliğe yönelik bir psikoloji eğitimi almanın kültürel zekâyı güçlendirdiğini göstermiştir (Reichard vd., 2014). MBA programında öğrenim gören çalışanlarla yapılan bir araştırmada, bu kişilerin deneyim odaklı ve kısa süreli kültürler arası çalışma turuna katılmalarının, onların üstbilişsel, bilişsel ve motivasyonel kültürel zekâsına katkı sağladığı ortaya koyulmuştur (Wood & St. Peters, 2014).

Fransa ve Hollanda'da yapılan bir araştırmada üniversite öğrencilerine kültürlerarası bir eğitim verilmiş, bu eğitimin onların kültürel zekâ düzeyinin yükselmesine etki ettiği sonucuna ulaşılmıştır (Bücker & Korzilius, 2015). ABD'de işletme öğrencileriyle yapılan bir çalışmada, öğrencilere kültürlerarası yönetim eğitimi verilmiş, bu eğitimin sonunda öğrencilerin kültürel zekâsının arttığı belirtilmiştir (Ramsey & Lorenz, 2016). ABD ve Kanada'da işletme öğrencileriyle yapılan başka bir araştırmada ise, kültürel zekâ eğitimine katılan öğrencilerin eğitimden sonra kültürel zekâ, yenilikçi iş davranışı ve zorluklar karşısında dayanıklılık seviyelerinin yükseldiği ortaya koyulmuştur (Azevedo & Shane, 2019).

Uluslararası ve farklı kültürel ortam deneyimine sahip olmak kültürel zekâyı etkileyen bir faktördür. Üniversite öğrencileriyle yapılan bir çalışmada yurtdışında çalışma, eğitim alma, tatil yapma ve diğer nedenlerle yurtdışını ziyaret ederek farklı kültürel deneyime sahip olmanın kültürel zekâyı etkilediği öne sürülmüştür (Crowne, 2008). Uluslararası iş deneyiminin, İngilizce dışında ek bir dil öğrenmenin ve yabancı bir ülkeden lisans derecesi



almanın kişinin kültürel zekâsını artıran faktörler olduğu ortaya koyulmuştur (Ahn & Ettner, 2013). Çin ve İrlanda'da uluslararası yöneticiler ve işletme öğrencileri ile yapılan araştırma sonunda yurt dışı deneyiminin uzunluğu ile kültürel zekâ arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Li vd., 2013). Avustralya'da yapılan bir çalışmada kültürel olarak farklı ekiplerde çalışmanın ekip düzeyinde kültürel zekânın gelişimine katkı sağladığı, bunun da performansı etkilediği sonucu elde edilmiştir (Iskhakova & Ott, 2020). Turizm öğrencileri ile yapılan bir çalışmada ise yurt dışında eğitim almanın öğrencilerin kültürel zekâsını etkilediğini ve onların dünya vatandaşları olarak hazırlanmasına katkı sağladığı belirtilmiştir (Cheung vd., 2022).

#### 4. Çok Kültürlü İş Ortamında Kültürel Zekânın Rolü

Çalışmanın bu bölümünde çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın liderlik, performans, kültürel uyum, çatışmaların çözümü, iş birliği, işe bağlılık ve iş tatmini gibi değişkenler üzerindeki etkilerini anlatan çalışmalar ele alınacaktır.

##### 4.1. Kültürel Zekâ ve Liderlik

Kültürel zekâ ve liderlik ilişkisi konusunda literatürde farklı değişkenleri, faktörleri ve etkileri ele alan çeşitli çalışmalar vardır. Küresel liderlik bu konuların başında gelir. Earley ve Peterson (2004) küresel yöneticilerin eğitimi için kültürel zekâ yaklaşımının önemini vurgulamışlardır. Deng ve Gibson (2008) Avustralyalı ve Çinli yöneticilerle yaptıkları çalışmada liderlerin kültürel zekâsının kültürler arası liderlik etkinliklerini olumlu yönde etkileyebileceğini göstermişlerdir. Rockstuhl ve arkadaşları (2011) İsviçreli subaylarla yaptıkları çalışmada kültürel zekânın sınır ötesi liderlik etkinliğini artırdığını kanıtlamışlardır.

Kim ve Dyne (2012) kültürlerarası temasların ve kültürel zekânın uluslararası liderler geliştirmek için önemli faktörler olduğunu ifade etmişlerdir. Mukherjia ve arkadaşları (2016) Hindistan'da yöneticilerle yaptıkları çalışmada kültürel zekâ ile küresel yöneticilerin liderliğe hazırlıklı olmaları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Osman-Gani ve Hassan (2018) kültürel zekâ ve manevi zekânın küresel bir ortamda liderlik etkinliğini artırabilecek iki önemli faktör olduğunu belirtmişlerdir. Paiuc (2021) kültürel zekânın çok uluslu liderlik ve kapsayıcı liderlik için temel bir yeterlilik olduğunu ifade etmiştir. Charoensukmongkol (2021) Tayland'daki Çinli çalışanları kapsayan araştırmasında çalışanların kültürel zekâsının lider-çalışan etkileşimi üzerinde pozitif etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Kültürel zekânın ilişkili olduğu başka bir konu dönüşümcü liderliktir. Keung ve Rockinson-Szapkiw (2013) uluslararası okul liderleri ile yaptıkları çalışmada kültürel zekâ ile dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Attar ve arkadaşları (2019) Irak'ta çalışanlarla yaptıkları çalışmada kültürel zekâyla dönüşümcü liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Box ve arkadaşları (2015) American Fortune 500 şirketlerindeki yöneticileri inceledikleri çalışma sonunda kültürel zekâ ile yöneticilerin dönüştürücü liderlik yetenekleri arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Ramsey ve arkadaşları (2017) kültürel zekânın küresel liderlerin dönüştürücü liderlik davranışları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Velarde ve arkadaşları (2022) Kuala Lumpur'daki 400'den fazla okul



yöneticini kapsayan çalışmalarında kültürel zekânın dönüştürücü liderlik ve örgütsel sağlık üzerinde anlamlı etkileri olduğunu ortaya koymuşlardır.

Şirketlerin ve kurumların uluslararası faaliyetlerini gitgide daha çok artırması sonucu sanal takımlar ve onların yönetimi önemli bir konu haline gelmiştir. Lisak ve Erez (2015) daha yüksek seviyede kültürel zekâyâ, küresel kimliğe ve çeşitliliğe açıklığa sahip olan kişilerin sanal ekip projelerinde diğer ekip üyelerine göre lider olarak ortaya çıkma olasılıklarının daha yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Rütth ve Netzer (2020) kültürel zekânın dijital dünyada liderlik başarısı için önemli bir araç olduğunu belirtmişlerdir.

Kültürel zekânın liderlikle alakalı diğer pek çok faktör üzerinde de önemli bir rolü vardır. Van Dyne ve arkadaşları (2010) kültürel zekânın liderlerin etkililiğini artırdığını belirtmişlerdir. Groves ve Feyerherm (2011) kültürel ve etnik çeşitliliğin olduğu ekiplerde liderin kültürel zekâsının çalışanların lider performansı ve ekip performansı algılamalarını belirlediğini göstermişlerdir. Chen ve Lin (2013) Tayvan'da ileri teknolojiyle ilgili sektörde yer alan ekip liderleri ile yaptığı çalışmada, kültürel zekânın çok kültürlü ekiplerdeki bilgi paylaşımının itici bir gücü olduğunu ortaya koymuşlardır.

Tuan (2015) Vietnam'da çok uluslu şirketlerde yaptığı araştırma sonucunda liderlerin girişimci yöneliminin rekabet zekâsına etkisinde kültürel zekânın düzenleyici rolü olduğunu göstermiştir. Aldhaeri (2017) okul yöneticileriyle yaptığı çalışmada, kültürel çeşitliliğin olduğu bir çalışma ortamında, kültürel zekânın liderlik tarzlarını uyarlama becerileri üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Göksoy (2017) Türkiye'de 328 okul yöneticisi ile yaptığı çalışmada kültürel zekâ düzeyleri ile kültürel liderlik rolleri arasında pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Presbitero ve Teng-Calleja (2019) liderin algılanan kültürel zekâsının algılanan etik liderlik ile çalışanın etik davranış sergilemesi arasındaki ilişkiyi güçlendirmede rolü olduğunu göstermişlerdir. Huang ve arkadaşları (2020) liderin kültürel zekâsının paylaşılan liderlik ile ekip güveni arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ortaya koymuşlardır.

Yapılan bu araştırmalardan kültürel zekânın liderliği farklı açılardan etkileyen bir faktör olduğu, çalışmaların geneline bakıldığında kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında liderliği güçlendiren bir rolü olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.2. Kültürel Zekâ ve Performans

Kültürel zekânın bireysel performansa ve ekip performansına etkileri konusunda çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ang ve arkadaşları (2007) üst bilişsel ve davranışsal kültürel zekânın görev performansını anlamlı olarak etkilediğini ortaya koymuşlardır. Kumar ve arkadaşları (2008) kültürel zekânın iş performansı üzerinde önemli bir etkisi olduğunu öne sürmüşlerdir. Khani ve arkadaşları (2011) kültürel zekânın dört boyutunun tamamının grup etkinliği ile pozitif olarak ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Jyoti ve Kour (2015) Hindistan'da kamu bankasında çalışan 225 yöneticiyle yaptıkları çalışmada kültürel zekânın görev performansına katkıda bulunduğunu göstermişlerdir. Rosenauer ve arkadaşları (2016) kültürel zekâ ve milliyet çeşitliliğinin birlikte performans üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Presbitero (2016) sanal takımlar ile yaptığı çalışmada kültürel zekânın görev performansını belirleyen bir faktör olduğunu göstermiştir. Wang (2016) Çinli firmalarda çalışan yabancı yöneticilerle yaptığı çalışmada kültürel zekânın görev performansını etkilediğini göstermiştir. Puyod ve Charoensukmongkol (2019)





Filipinler’de çağrı merkezi çalışanları ile bir araştırma yapmışlar ve kültürel zekânın onların etkileşim kalitesi ve iş performansını pozitif olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Nam ve Park (2019) Güney Kore’de kamu çalışanlarıyla yaptıkları araştırmada, örgütsel öğrenme kültürü, kültürel zekâ ve dönüşümcü liderliğin çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilediğini belirtmişlerdir. Hu ve arkadaşları (2019) Çin’de yaptıkları araştırmada çalışanların kültürel zekâsı ile yaratıcı performansları arasında pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamışlardır. Ozer ve Schwartz (2021) Danimarka’da yabancı çalışanlarla yaptıkları araştırmada kültürel zekânın iş performansı ile pozitif bir ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Setti ve arkadaşları (2022) Orta Doğu’da enerji sektöründe çalışan yabancı çalışanlarla yaptıkları araştırmada kültürel zekânın performans üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermişlerdir.

Yapılan bu araştırmalardan kültürel zekânın performansı farklı açılardan etkileyen bir faktör olduğu, farklı ülkelerde ve sektörlerde yapılan bu çalışmaların geneline bakıldığında kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında çalışan performansı ile olumlu bir ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır.

### 4.3. Kültürel Zekâ ve Kültürel Uyum

Kültürel zekâ çok kültürlülüğün ve çeşitliliğin olduğu bir iş ortamında, kişilerin kültürel açıdan uyumlu bir şekilde çalışabilmesini sağlayan önemli bir faktördür. Templer ve arkadaşları (2006) uluslararası çalışan kişilerle yaptıkları araştırma sonucunda bu kişilerin motivasyonel kültürel zekâsı ile kültürler arası uyumu arasında pozitif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ang ve arkadaşları (2007) ABD ve Singapur’da yaptıkları araştırmada motivasyonel ve davranışsal kültürel zekânın kültürel uyum üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Kumar ve arkadaşları (2008) yabancı çalışanların kültürel zekâsının onların kültürler arası uyumu üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermişlerdir. Lester ve arkadaşları (2009) otantik liderlik ile kültürel uyum arasındaki ilişki üzerinde kültürel zekânın düzenleyici bir etkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Harrison ve Brower (2011) ABD’de üniversite öğrencileriyle yaptıkları çalışma sonunda başarılı bir kültürler arası uyum çalışması için kültürel zekâ ve psikolojik sağlamlığın önemli özellikler olduğunu ifade etmişlerdir. Lin ve arkadaşları (2012) yaptıkları araştırmada kültürel zekânın dört boyutunun kültürlerarası adaptasyon ile pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymuşlardır. Huff (2013) dil becerisinin ve kültürel zekânın yabancı çalışanların yurtdışındaki görevlere hazırlanması ve kültürel uyumu için gerekli olduğunu belirtmiştir. Clark ve Polesello (2014) yöneticilerin kültürel zekâsının işyerindeki çeşitliliği yönetmede yardımcı olabileceğini belirtmişlerdir. Mahembe ve Engelbrecht (2014) Güney Afrika’da yaptıkları çalışmada kültürel zekânın kültürel açıdan daha yetkin bir işgücünün seçilmesi ve eğitilmesi için önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Guðmundsdóttir (2015) ABD’de Kuzey Avrupa ülkelerinden gelip çalışan kişilerle yaptığı araştırmasında üst bilişsel kültürel zekânın kültürler arası uyum faktörleri ile pozitif ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Zhang ve Oczkowski (2016) motivasyonel kültürel zekânın kültürler arası uyumla pozitif ilişkisi olduğunu göstermişlerdir. Shu ve arkadaşları (2017) ABD’de okuyan uluslararası öğrencilerle bir çalışma yapmış ve kültürel zekânın dört boyutunun kültürler arası uyumu pozitif olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Setti ve arkadaşları (2020) Orta Doğu’da enerji sektöründeki çalışanlarla yaptıkları araştırmada motivasyonel kültürel zekâ ile kültürler arası uyum arasında pozitif ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Charoensukmongkol ve





Phungsoonthorn (2022) Tayland'da göçmen işçilerle yaptıkları araştırma sonucunda yöneticilerin kültürel zekânının çeşitlilik yanlısı bir ortam oluşmasında etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Yapılan bu araştırmalardan kültürel zekânın kültürel uyumu farklı açılardan etkileyen önemli bir faktör olduğu, farklı kültürel geçmişe sahip çalışanların yer aldığı bir iş ortamında, onların birbirlerine uyum sağlamasını kolaylaştıran bir rolü olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.4. Kültürel Zekâ ve Çatışmaların Çözümü

Kültürel zekâ iş yerinde çalışanlar arasında meydana gelen çatışmaların çözülmesi konusunda etkili bir faktördür. Gregory ve arkadaşları (2009) teknoloji sektöründe yaptıkları araştırmada kültürel zekânın çatışmaları çözerek kültürel olarak uyumlu davranışlara neden olduğunu ifade etmişlerdir. Ramirez (2010) kültürel zekâ seviyesinin çatışmaların çözümünü etkileyen önemli bir faktör olduğu belirtmiştir. Imai ve Gelfand (2010) farklı ülkelerden müzakerecilerle yaptıkları çalışmada kültürel zekânın kültürlerarası müzakere süreçlerini kolaylaştırdığını ortaya koymuşlardır. İran'da bir kamu kurumunda 294 kişiyle yapılan bir araştırmada kültürel zekânın çalışanların çatışmaları çözme yeteneği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Ahmadi vd., 2014). Portekiz'de yapılan bir araştırmada kültürel zekânın çatışma yönetim tarzı üzerinde pozitif bir etkisi olduğu ortaya koyulmuştur (Gonçalves vd., 2015). Çin'de ve Almanya'da devlet üniversitelerinde yapılan bir çalışmada kültürel zekânın işbirlikçi davranış sergileme üzerinde pozitif bir etkisi olduğu gösterilmiştir (Li vd., 2017). Caputo ve arkadaşları (2019) yaptıkları çalışmada kültürel zekânın müzakere yöntemi üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermişlerdir. Bhatt (2020) Hindistanlı ve Kuveytli çalışanlar ile yaptığı araştırmada kültürel zekâ ve kültürlerarası duyarlılığın çatışma yönetimi tarzı üzerinde etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Seriwatana ve Charoensukmongkol (2021) yedi havayolu firmasında görev yapan 320 Taylandlı kabin çalışanı ile yaptıkları araştırmada kültürel zekânın takım içindeki ilişki çatışması ile negatif ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Ayoko ve arkadaşları (2022) 30 ülkeden 241 uluslararası çalışan ile yapılan araştırmada, çatışma iletişimi davranışı ve sosyo-kültürel adaptasyon arasındaki ilişkide kültürel zekânın aracı rolü olduğu sonucunu elde etmişlerdir. Gu ve arkadaşları (2022) Şangay'da 550 hemşire ile yaptıkları araştırmada, ilişkisi çatışması ve takım çalışması arasındaki ilişki üzerinde kültürel zekânın aracı rolü olduğunu tespit etmişlerdir. Davaei ve arkadaşları (2022) 232 küresel sanal takımda çalışan 810 kişiyi kapsayan araştırmalarında, kültürel zekânın gruplar arası çatışmaları azalttığını ortaya koymuşlardır.

Yapılan bu araştırmalardan kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında birey, grup ve takım düzeyinde çatışmaların çözümünü kolaylaştıran ve müzakereyi artıran bir rolü olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.5. Kültürel Zekâ ve İş Birliği

Kültürel zekâ iş yerinde çalışanlar arasında işbirliğini, etkileşimi, bilgi paylaşımını ve güveni etkileyen önemli bir faktördür. Literatürde bunu doğrulayan, farklı ülkelerde farklı örneklem grupları ile gerçekleştirilen çok sayıda araştırma yer almaktadır.

Üst bilişsel kültürel zekânın iletişim ve güven üzerindeki etkisi sayesinde, kişilerin işbirlikçi ilişkiler kurmada daha başarılı oldukları belirtilmiştir (Chua vd., 2012). Li ve



arkadaşları (2012) davranışsal kültürel zekânın uzaktan çalışan iş arkadaşları arasındaki güveni güçlü bir şekilde etkilediğini göstermişlerdir. İşletme öğrencileri ile yapılan çalışmada kültürel zekânın kültürlerarası işbirliği üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir (Mor vd., 2013). Japonya'da öğretmen olarak çalışan yabancılarla yapılan araştırma sonucunda kültürel zekânın onların etkileşimini ve iş uyumunu etkileyen bir faktör olduğu gösterilmiştir (Huff vd., 2014). Farklı ülkelerde sanal takımlar ile yapılan bir çalışmada kültürel zekânın bilgi paylaşımı isteğini etkileyen bir faktör olduğu öne sürülmüştür (Collins vd., 2017). Yine farklı ülkelerde 621 çalışanla yapılan çalışmada bilgi gizleme ve bireysel yaratıcılık arasındaki ilişkide kültürel zekânın düzenleyici bir rolü olduğunu tespit edilmiştir (Bogilovic vd., 2017). Küresel sanal takımlarla yapılan çalışmada kültürel zekânın çalışan etkileşimini etkileyen önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir (Shaik & Makhecha, 2019). Tayland'da 316 yabancı otel çalışanıyla yapılan bir çalışmada çalışanların kültürel zekâsı ile dile getirme davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucu elde edilmiştir (Afsar vd., 2019).

Sharma (2019) yaptığı çalışmada kültürel zeka ile kurumsal farklılıklardan kaynaklanan zorlukları yönetme başarısı arasında bir ilişki olduğunu göstermiştir. Presbitero (2020) kültürel zekânın yabancı dil kaygısını azalttığını ve onun küresel sanal takım üyelerinin birlikte daha etkili bir şekilde faaliyet göstermesini sağladığını belirtmiştir. Hollanda ve Kanada'da 800'den fazla üniversite öğrencileriyle yapılan bir çalışmada kültürel zekânın bilişsel katılımı belirleyen bir faktör olduğu ortaya koyulmuştur (Poort vd., 2021). Richter ve arkadaşları (2021) ekip üyelerinin kültürel zekâsının küresel sanal ekiplerde sosyal bütünleşmeye olumlu katkıda bulunduğunu göstermişlerdir. Tayland'da otel çalışanları ile yapılan çalışmada kültürel zekânın kişilerarası güveni artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır (Ratasuk, 2022). Musarra ve arkadaşları (2022) kültürel zekânın duygusal durumların ifade edilmesi ile karşılıklı güven arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini gözlemiştir. Davidaviciene ve Al Majzoub (2022) sanal ekiplerdeki üyeler arasındaki ilişki çatışmasını azaltmak için yönetimin kültürel zekâyı geliştirmesi gerektiğini öne sürmüştür. Fu ve Charoensukmongkol (2023) Tayland'da Çinli çalışanlarla yaptıkları çalışmada kültürel zekâ ile iş arkadaşı desteği arasında pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Yapılan bu çalışmaların geneline bakıldığında, kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında çalışanların işbirliğini, birbirlerine olan güvenini ve etkileşimini artıran bir rolü olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.6. Kültürel Zekâ ve İşe Bağlılık

Kültürel zekâ örgütsel bağlılık ve işe bağlılığı etkileyen önemli bir faktördür. Vedadi ve arkadaşları (2010) İran'da enerji sektöründe çalışan yöneticiler ile yaptıkları çalışmada kültürel zekânın motivasyon ve başarı ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğunu belirtmişlerdir. Okati (2013) eğitim sektöründe çalışan 300 kişiyle yaptığı çalışmada kültürel zekânın dört boyutunun örgütsel bağlılığı belirlemede etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Azarvand ve arkadaşları (2013) üniversite çalışanlarıyla yaptıkları çalışmada kültürel zekâ ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ilişki olduğunu göstermişlerdir. Malezya'da akademisyenler ile yapılan çalışmada kültürel zekânın dört boyutu ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Anvari vd., 2014). Dolatshah ve Husseini (2015) finans sektöründe çalışanlarla yaptıkları çalışmada kültürel



zekâ ve örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermişlerdir. Chen (2015) Tayvan'da çalışan 600 yabancı işçiyi kapsayan araştırmasında kültürel zekânın işe katılım üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu belirtmişlerdir. Ladan ve arkadaşları (2017) hemşirelerle yaptıkları çalışmada kültürel zekânın örgütsel bağlılığı belirleyen bir faktör olduğunu göstermişlerdir. ABD, Kanada ve Rusya'da Konfüçyüs Enstitüsü'nde çalışan Çince öğretmenleri ile yapılan çalışmada kültürel zekânın çalışanların yaşadığı iş-aile çatışmasını azalttığı ve onların işe bağlılıklarını artırdığı tespit edilmiştir (He vd., 2019). Farklı uyruklara sahip olan ve yurtdışında çalışan kişilerle yapılan çalışmada, kültürel zekânın bu kişilerin kurumlarında kalmasını ve bilgi paylaşımını etkilediği öne sürülmüştür (Stoermer vd., 2020). 23 farklı ülkedeki yabancı çalışanlarla yapılan çalışmada, kültürel zekânın tükenmişliği negatif, işe bağlılığı ise pozitif olarak etkilediği ortaya koyulmuştur (Cavazotte vd., 2021). Öğrencilerle yapılan bir çalışmada, kültürel zekâ düzeyinin kurum kültürü tercihini etkilediği sonucuna ulaşılmıştır (Balogh vd., 2022). Zhang ve arkadaşları (2022) Çin'in yurtdışı projelerinde görev yapan 390 uluslararası çalışanla yaptıkları çalışmada kültürel zekânın örgütsel bağlılığı etkilediğini göstermişlerdir. Dubai'de yabancı çalışanlar ile yapılan çalışmada kültürel zekânın işten ayrılma niyetini etkilediği ortaya koyulmuştur (Al Mazrouei vd., 2023).

Yapılan bu çalışmalardan çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın çalışanların işe ve örgüte bağlılığını artırmada olumlu bir etkisi olduğu anlaşılmaktadır.

#### 4.7. Kültürel Zekâ ve İş Tatmini

Kültürel zekâ farklı kültürlerden insanların olduğu bir iş ortamında iş tatminini etkileyen bir faktördür. Çinli yöneticilerle yapılan çalışmada kültürel zekânın iş yerinde endişeyi azalttığı, iletişimi ve iş tatminini olumlu olarak etkilediği ortaya koyulmuştur (Bücker vd., 2014). Brezilya'da çok uluslu şirket yöneticileri ile yapılan bir araştırma kültürel zekâ seviyesi yüksek olan yöneticilerin uluslararası bir ortamda daha fazla iş tatminine sahip olduğu tespit edilmiştir (Barakat vd., 2015). 265 yabancı çalışan ile yapılan bir çalışmada, kültürel zekânın bu kişilerin işlerinden tatmin olmasını sağladığı kanıtlanmıştır (Lie vd., 2016). Sözbilir ve Yeşil (2016) yaptıkları çalışmada kültürel zekânın kültürlerarası iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu göstermişlerdir. Henderson ve arkadaşları (2018) küresel sanal takımlarla yaptıkları çalışmada kültürel zekânın çalışanların projedeki iş tatminlerini ve performanslarını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Takdir ve arkadaşları (2020) Tayvan'da imalat sektöründe çalışan 382 Filipinli işçi üzerinde yaptıkları çalışmada, güçlü bir kültürel zekânın çalışan memnuniyetini ve iş tatminini artırdığını, bunun da çalışan performansını etkilediğini ortaya koymuşlardır. Başka bir çalışmada motivasyonel ve bilişsel kültürel zekânın işe katılım veya tükenmişlik yoluyla iş tatmini üzerinde dolaylı bir etkisi olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Min vd., 2021). Güney Afrika devlet okullarında yapılan bir çalışmada, okul müdürlerinin algılanan kültürel zekânının öğretmenlerin iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğu gösterilmiştir (Licki & Van Der Walt, 2021). Lam ve arkadaşları (2022) bilişsel kültürel zekâ, motivasyonel kültürel zekâ, duygusal uyumsuzluk ve doğal olarak hissedilen duyguların ifadesinin iş tatminini etkileyen faktörler olduklarını öne sürmüşlerdir. Gökalp (2022) araştırmasında Türkiye'de okul müdürlerinin kültürel zekâ düzeyi ile öğretmenlerin iş doyumları arasında güçlü, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu bulmuştur. Aliane ve Zakariya (2023) Suudi Arabistan'da yaptıkları çalışmada kültürel zekâ, kültürler arası uyum, kişilerarası sosyal ağ ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu



göstermişlerdir. Yapılan bu çalışmalardan çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın iş tatmini ile genel olarak olumlu bir ilişkisi olduğu anlaşılmaktadır.

## 5. Sonuç

Kültürel zekâ insanların farklı kültürleri anlama, değerlendirme ve etkileşimde bulunma yeteneğini ifade eden önemli bir kavramdır. Bu makalede zekâ ile ilgili teoriler, kültürel zekânın tanımları ve onu etkileyen faktörler ve kültürel zekânın çeşitli iş yeri değişkenleri üzerindeki etkileri hakkında derinlemesine bir inceleme yapılmaya çalışılmıştır. 19. yüzyıldan beri ileri sürülen zekâ teorileri ile karşılaştırıldığında, kültürel zekâ kavramının daha çok kültürlerarası etkili faaliyet göstermeye yarayan bir yetenek olduğu öne plana çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacıların yaptığı tanımlara bakıldığında, onun çok boyutlu ve birey veya örgüt düzeyinde incelemeye uygun bir kavram olduğu anlaşılmaktadır. Ayrıca, kişilik özelliklerinin, eğitimin ve uluslararası ve farklı kültürel ortam deneyiminin kültürel zekâyı etkilediği belirtilmektedir.

Yapılan literatür taraması sonucunda, çok kültürlü bir iş ortamında kültürel zekânın yönetsel ve örgütsel değişkenler ile ilişkisine dair toplam 100 araştırma makalesine bu çalışmada yer verilmiştir. Bu makalelerden 23'ü liderlik, 12'si performans, 13'ü kültürel uyum, 12'si çatışmaların çözümü, 16'sı iş birliği, 13'ü işe bağlılık ve 11'i ise iş tatmini değişkeninin kültürel zekâ ile ilişkisine dair bilgiler sunmuştur. Zeka ile ilgili teoriler, kültürel zekânın tanımları ve onu etkileyen faktörler ile ilgili kaynaklar bu sayılara dâhil değildir.

Mevcut çalışmalar incelendiğinde, yüz yüze veya uzaktan çalışma imkânının olduğu çok kültürlü bir iş ortamında, kültürel zekânın genel olarak liderliği güçlendiren, performansı artıran, kültürel uyumu sağlayan, çatışmaların çözümünü kolaylaştıran, çalışanlar arasında iş birliğini, etkileşimi ve güveni artıran, işe bağlılığı ve iş tatminini de olumlu yönde etkileyen bir rolü olduğu anlaşılmaktadır.

Bu çalışmanın önceki çalışmalardan iki temel farkı vardır. İlki bu çalışmanın sadece araştırma bulgularını derleyen bir çalışma olmaması, aynı zamanda zekâ teorileri, geniş bir kültürel zekâ tanımı listesi ve kültürel zekâyı etkileyen faktörleri kapsayan bir içerik sunmasıdır. İkincisi ise bu çalışmanın kültürel zekânın sadece bir veya birkaç değişken ile ilişkisine odaklanan bir çalışma olmaması, kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamında en çok hangi değişkenleri etkileyebileceğine dair bütüncül bir bakış açısıyla bilgi veren nicel bir çalışma olmasıdır.

Bu çalışma ile ilgili bazı kısıtlar vardır. Kültürel zekâ ile ilgili ilk çalışma 2003 yılında yayınlanmıştır (Earley & Ang, 2003), dolayısıyla bu konuyla alakalı mevcut bilgi birikimi son 20 yıl ile sınırlıdır. Sonraki dönemlerde yapılacak araştırmalarda kültürel zekânın çok kültürlü bir iş ortamındaki rolüyle ilgili farklı araştırma bulguları elde etmek ihtimal dâhilindedir. Ayrıca kültürel zekâ ile ilişkisi olabilecek motivasyon, tükenmişlik, etik, duygusal zeka ve sosyal zeka gibi mevcut literatürde daha az incelenmiş örgütsel davranış konuları bu çalışmaya dahil edilmemiştir.

Bu çalışmanın kültürel zekâyı araştırmak isteyen yeni araştırmacılar için bir kaynak niteliğinde olduğu ve onlara mevcut çalışmalarını inceleyip, özgün bir araştırma konusu bulmaları konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Bu çalışma sonunda araştırmacılar için bazı yeni araştırma konuları önerilmiştir. Çok uluslu bir şirkete çalışan seçimi ve çok



kültürlü bir ekibe yönetici seçimi gibi konularda kültürel zekâya önem verilen bir insan kaynakları politikasının nasıl olması gerektiği ile ilgili yeni çalışmalara ihtiyaç vardır. Çalışanların çok kültürlü bir ortamda verimliliğini artıracak bir kültür zekâ eğitim programının nasıl olması gerektiği ile ilgili araştırmalara da ihtiyaç vardır. Ayrıca kişilik özellikleri ve örgütsel değişkenler arası ilişkilerde kültürel zekânın aracı ve düzenleyici rollerini araştıran yeni çalışmaların yapılması da mevcut akademik bilgi birikimine katkı sağlayacaktır. Özgün çalışmalar yapılabilecek başka bir konu ise çok kültürlü iş ortamında yapay zekânın rolüdür. Yapay zekânın dil ve farklı kültür kaynaklı problemleri çözmedeki etkisinin ve onun kültürel zekânın sunduğu çözümleri sunabilmesinin araştırılmasının bu alandaki araştırmaları önemli bir noktaya taşıma ihtimali yüksektir. Gelecekteki çalışmalarda, kültürel zekâ ile ilgili daha fazla derinlemesine analiz ve uygulamaya yönelik araştırmaların yapılması, küresel dünyadaki bireylerin bu önemli beceriyi daha etkin bir şekilde geliştirmelerine yardımcı olacaktır.

İster uluslararası bir şirket, ister yerel bir işletme olsun, başarılı bir iş ortamının merkezinde her zaman insan faktörü vardır. Teknoloji, iletişim veya dijitalleşme ne kadar ilerlerse ilerlesin, insanın doğasını, kişiliğini, davranışını, zekâsını ve sahip olduğu yetenekleri anlamadan bir iş ortamını başarılı bir şekilde idare etmek mümkün olmayacaktır. Bir de çalışanlar arasında kültürel farklılıklar gibi unsurlar varsa, bu daha da zor olacaktır. Bu nedenle, bu çalışmada ele alınan konularla ilgili araştırmaların artmasının, çok kültürlü bir iş ortamını idare eden yöneticiler için de faydalı olacağı düşünülmektedir.

### Kaynakça

- Afsar, B., Shahjehan, A., Shah, S. I., & Wajid, A. (2019) The mediating role of transformational leadership in the relationship between cultural intelligence and employee voice behavior: A case of hotel employees. *International Journal of Intercultural Relations*, 69, 66-75.
- Ahmadi, S. A. A., Safarzadeh, H., Hozoori, M. J., & Dehnavi, F. (2014). The Role of Cultural Intelligence of Managers on employees' conflict resolution ability. *Social Cognition*, 2(1), 101-116.
- Ahn, M. J. & Ettner, L. (2013). Cultural intelligence (CQ) in MBA curricula. *Multicultural Education & Technology Journal*, 7(1), 4-16.
- Al Mazrouei, H., Bodolica, V., & Zacca, R. (2023). Learning goal orientation and turnover intention: an interplay between cultural intelligence and organisational commitment. *International Journal of Organizational Analysis*, (baskı aşamasında).
- Aldhaferi, A. (2017). Cultural Intelligence and Leadership Style in the Education Sector. *International Journal of Educational Management*, 31(6), 718-735.
- Aliane, N. & Zakariya, A. (2023). Expatriates Job Satisfaction and Performance: Examining the Effects of Emotional & Cultural Intelligence, Cross-cultural Adoptability & Competency and Interpersonal Social Network. *Croatian International Relations Review*, 29(92), 123-143.
- Anastasi, A. (1992). What counselors should know about the use and interpretation of psychological tests. *Journal of Counseling & Development*, 70(5), 610-615.
- Andresen, M. & Bergdolt, F. (2017). A Systematic Literature Review on the Definitions of Global Mindset and Cultural Intelligence - Merging Two Different Research Streams. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 170-195.
- Ang, S. & Inkpen, A. C. (2008). Cultural Intelligence and Offshore Outsourcing Success: A Framework of Firm-level Intercultural Capability. *Decision Sciences*, 39(3), 337-358.
- Ang, S. ve Van Dyne, L. (2008). Conceptualization of cultural intelligence: Definition, distinctiveness, and nomological network. İçinde S. Ang & L. Van Dyne (Eds.). *Handbook of cultural intelligence: Theory, measurement, and applications* (3-15). M.E. Sharpe.





- Ang, S., Van Dyne, L., Koh, C., Ng, K., Templer, K., Tay, C., & Chandrasekar, N. (2007). Cultural Intelligence: Its Measurement and Effects on Cultural Judgment and Decision Making, Cultural Adaptation and Task Performance. *Management and Organization Review*, 3(3), 335-371.
- Anvari, R., Irum, S., Ashfaq, M., & Atiyaye, D. M. (2014). The Impact of Leader's Cultural Intelligence on Organizational Commitment. *Asian Social Science*, 10(17), 45-51.
- Attar, M., Saber Jami, M., & Kalfaoğlu, S. (2019). Effect of Cultural Intelligence on Transactional and Transformational Leadership Styles: A Research in Charity Organizations in Erbil, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 41, 148-160.
- Ayoko, O. B., Zhang, Y., & Nicoli, J. (2022) Conflict and socio-cultural adaptation: the mediating and moderating role of conflict communication behaviors and cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*, 33(17), 3451-3491.
- Azarvand, J., Feizi, M., & Alipour, H. (2013). Surveying the Relationship Between Cultural Intelligence and Organizational Commitment at Islamic Azad University. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(3), 78-84.
- Azevedo, A. & Shane, M. J. (2019). A new traing program in developing cultural intelligence can also improve innovative work behavior and resilience: A longitudinal pilot study of graduate students and professional employees. *The International Journal of Management Education*, 17(3), 1-20.
- Balogh, A., Gaal, Z., & Szabó, L. (2022). Relationship between Organizational Culture and Cultural Intelligence. *Management & Marketing*, 6(1), 95-110.
- Balu, M-E. V. & Furtuna, F. (2006). The Centroid Method - Statistical Method of Territorial Profile Factor Analysis. *SSRN*, 1-10. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.988287>
- Barakat, L., Lorenz, M., Ramsey, J., & Cretoiu, S. (2015). Global managers: An analysis of the impact of cultural intelligence on job satisfaction and performance. *International Journal of Emerging Markets*, 10(4), 781-800.
- Bhatt, P. (2020). India–Kuwait: Inter-Cultural Sensitivity, Cultural Intelligence and Conflict-handling Styles in Cross-cultural Interactions. *Conflict Studies Quarterly*, 33, 20-41.
- Bhetuwal, K. P. (2022). Critical Review of the Learning Theories of John Dewey and Jean Piaget. *Global Scientific Journals*, 10(10), 822-831.
- Binet, A. & Simon T. (1904). Méthodes nouvelles pour le diagnostic du niveau intellectuel des anormaux. *L'année psychologique*, 11, 191-244.
- Bogilović, S., Černe, M., & Škerlavaj, M. (2017). Hiding behind a mask? Cultural intelligence, knowledge hiding, and individual and team creativity. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 26(5), 710-723.
- Box, J. B., Converso, J. A., & Osayamwen, E. (2015). Transforming Leaders through Cultural Intelligence. *Global Journal of Business Research*, 9(2), 23-40.
- Brislin, R., Worthley, R., & Macnab, B. (2006). Cultural Intelligence: Understanding Behaviors That Serve People's Goals. *Group & Organization Management*, 31(1), 40-55.
- Budak, Y., Gençtanırım Kurt, D., & Kula, S. S. (2018). Bilişsel Gelişimde Farklı Bir Görüş Geliştiren Henry Wallon ve Jean Piaget'in Görüşlerinin Karşılaştırılmalı Olarak İncelenmesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 48, 415-436.
- Bücker, J., Furrer, O., Poutsma, E., & Buyens, D. (2014). The impact of cultural intelligence on communication effectiveness, job satisfaction and anxiety for Chinese host country managers working for foreign multinationals. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(4), 2068-2087.
- Bücker, J. J. L. E. & Korzilius, H. (2015) Developing cultural intelligence: assessing the effect of the Ecotonos cultural simulation game for international business students. *The International Journal of Human Resource Management*, 26(15), 1995-2014.
- Caputo, A., Ayoko, O., Amoo, N., & Menke, C. (2019). The relationship between cultural values, cultural intelligence and negotiation styles. *Journal of Business Research*, 99, 23-36.
- Cattell, R. B. (1968). Spearman. İçinde C. E. D. E. Sills (Eds.). *International Encyclopedia of the Social Sciences* (108-111). Macmillan.



- Cavazotte, F., Mello, S.F., & Oliveira, L.B. (2021). Expatriate's engagement and burnout: the role of purpose-oriented leadership and cultural intelligence. *Journal of Global Mobility*, 9(1), 90-106.
- Charoensukmongkol, P. (2021). How Chinese Expatriates' Cultural Intelligence Promotes Supervisor-Subordinate Guanxi with Thai Employees: The Mediating Effect of Expatriates' Benevolence. *International Journal of Cross Cultural Management*, 21(1), 9-30.
- Charoensukmongkol, P. & Phungsoonthorn, T. (2022). The effect of cultural intelligence of top management on pro-diversity work climate and work attitudes of Myanmar migrant workers in Thailand. *Equality, Diversity and Inclusion*, 41(5), 760-777.
- Chen, A. (2015). CQ at Work and the Impact of Intercultural Training: An Empirical Test among Foreign Laborers. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 101-112.
- Chen, M-L. & Lin, C-P. (2013). Assessing the Effects of Cultural Intelligence on Team Knowledge Sharing From a Socio-Cognitive Perspective. *Human Resource Management*, 52(5), 675-695.
- Cheung, C., Tung, V., & Goopio, J. (2022). Maximizing Study Abroad Learning Outcomes through Cultural Intelligence and Emotional Intelligence Development. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 30, 1-12.
- Chua, R.Y., Morris, M.W., & Mor, S. (2012). Collaborating across cultures: cultural metacognition and affect-based trust in creative collaboration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 118(2), 116-131.
- Clark, J. M. & Polesello, D. (2017). Emotional and Cultural Intelligence in Diverse Workplaces: Getting Out of the Box. *Industrial and Commercial Training*, 49(7/8), 337-349.
- Collins, N., Chou, Y. M., Warner, M., & Rowley, C. (2017). Human factors in East Asian virtual teamwork: A comparative study of Indonesia, Taiwan and Vietnam. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(10), 1475-1498.
- Colom, R., Karama, S., Jung, R. E., & Haier, R. J. (2010) Human intelligence and brain networks. *Dialogues in Clinical Neuroscience*, 12(4), 489-501.
- Creque, C. A. & Gooden, D. J. (2011). Cultural Intelligence and Global Business Competencies: A Framework for Organizational Effectiveness in the Global Marketplace. *International Journal of Management and Information Systems*, 15(4), 141-146.
- Crowne, K. A. (2008). What leads to cultural intelligence? *Business Horizons*, 51(5), 391-399.
- Davaei, M., Gunkel, M., Veglio, V., & Taras, V. (2022). The influence of cultural intelligence and emotional intelligence on conflict occurrence and performance in Global Virtual Teams. *Journal of International Management*, 28(4), 100969.
- Davidaviciene, V. & Al Majzoub, K. (2022). The Effect of Cultural Intelligence, Conflict, and Transformational Leadership on Decision-Making Processes in Virtual Teams. *Social Sciences*, 11(64), 1-16.
- Deary, I. J., Lawn, M., & Bartholomew, D. J. (2008). A conversation between Charles Spearman, Godfrey Thomson, and Edward L. Thorndike: The International Examinations Inquiry Meetings 1931-1938. *History of Psychology*, 11(2), 122-142.
- Deng, L. & Gibson, P. (2008). A Qualitative Evaluation on the Role of Cultural Intelligence in cross-cultural leadership effectiveness. *International Journal of Leadership Studies*, 3(2), 181-197.
- Depaula, P. D., Azzollini, S. C., Cosentino, A. C., & Castillo, S.E. (2016). Personality, Character Strengths and Cultural Intelligence: "Extraversion" or "Openness" as Further Factors Associated to the Cultural Skills. *Avances en Psicología Latinoamericana*, 34(2), 415-436.
- Dolatshah, A. & Hussein, M. G. (2015). The Relationship between Cultural Intelligence and Organizational Commitment and Burnout among Employees of the Arman Financial Institution. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 4(1), 1298-1306.
- Earley, P. C. & Ang, S. (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions across Cultures*. Stanford University Press.
- Earley, P. C. & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard Business Review*, Ekim, 139-146.



- Earley, P. C. & Peterson, R. S. (2004). The Elusive Cultural Chameleon: Cultural Intelligence as a New Approach to Intercultural Training for the Global Manager. *Academy of Management Learning & Education*, 3(1), 100-115.
- Earley, P. C. (2002). Redefining Interactions across Cultures and Organizations: Moving Forward with Cultural Intelligence. *Research in Organizational Behavior*, 24, 271-299.
- Fancher, R. E. (1998). Alfred Binet, General Psychologist. İçinde G. A. Kimble & M. Wertheimer (Eds.). *Portraits of Pioneers in Psychology* (67-85). Psychology Press.
- Fu, L. & Charoensukmongkol, P. (2023). Effect of cultural intelligence on burnout of Chinese expatriates in Thailand: The mediating role of host country national coworker support. *Current Psychology*, 42, 4041-4052.
- Gardner, H. & Hatch, T. (1989). Multiple Intelligences Go to School: Educational Implications of the Theory of Multiple Intelligences. *Educational Researcher*, 18(8), 4-10.
- Gardner, H. (1993). *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences*. Basic Books.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21st Century*. Basic Books.
- Gokalp, S. (2022). The Relationship between School Principals' Cultural Intelligence Level and Teachers' Job Satisfaction and Intention to Leave the Job. *European Journal of Educational Research*, 11(1), 493-509.
- Goleman, D. (1998). The emotional intelligence of leaders. *Leader to Leader*, 10, 20-26.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78, 78-90.
- Gonçalves, G., Reis, M., Sousa, C., Santos, J., & Orgambídez-Ramos, A. (2015). The effect of multicultural experience in conflicts management styles: Mediation of cultural intelligence and self-monitoring. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics*, 3(1), 4-21.
- Gooden, D. J., Creque, C. A., & Chin-Loy, C. (2017). The Impact of Metacognitive, Cognitive and Motivational Cultural Intelligence on Behavioral Cultural Intelligence. *International Business & Economics Research Journal (IBER)*, 16(3), 223-230.
- Gottfredson, L. S. (1997). Mainstream science on intelligence: An editorial with 52 signatories, history, and bibliography. *Intelligence*, 24(1), 13-23.
- Göksoy, S. (2017). The relationship between principals' cultural intelligence levels and their cultural leadership behaviors. *Educational Research and Reviews*, 12(20), 988-995.
- Gregory, R., Prifling, M., & Beck, R. (2009). The role of cultural intelligence for the emergence of negotiated culture in IT offshore outsourcing projects. *Information Technology & People*, 22(3), 223-241.
- Groves, K. S. & Feyerherm, A. E. (2011). Leader Cultural Intelligence in Context: Testing the Moderating Effects of Team Cultural Diversity on Leader and Team Performance. *Group and Organization Management*, 36(5), 535-566.
- Gu, Y., Yu, H., Wang, Y., & Zhou, S. (2022). The moderating effect of cultural intelligence between nurses' relationship conflict and teamwork. *Journal of Nursing Management*, 30(7), 3313-3321.
- Guðmundsdóttir, S. (2015). Nordic expatriates in the US: The relationship between cultural intelligence and adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 47, 175-186.
- Harrison, J. & Brower, H. (2011). The Impact of Cultural Intelligence and Psychological Hardiness on Homesickness among Study Abroad Students. *Frontiers: The Interdisciplinary Journal of Study Abroad*, 21(1), 41-62.
- He, G., Ran, A., & Zhang, F. (2019). Cultural Intelligence and Work - Family Conflict: A Moderated Mediation Model Based on Conservation of Resources Theory. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 1-22.
- Henderson, L. S., Stackman, R. W., & Lindekilde, R. (2018). Why cultural intelligence matters on global project teams. *International Journal of Project Management*. 36(7), 954-967.
- Horst, P. (1955). L. L. Thurstone and the Science of Human Behavior. *Science*, 122, 1259-1260.
- Hu, N., Wu, J., & Gu, J. (2019). Cultural intelligence and employees' creative performance: The moderating role of team conflict in interorganizational teams. *Journal of Management & Organization*, 25(1), 96-116.



- Huang, C., He, C., & Zhai, X. (2020). The Approach of Hierarchical Linear Model to Exploring Individual and Team Creativity: A Perspective of Cultural Intelligence and Team Trust. *Mathematical Problems in Engineering*, 1-10.
- Huff, K. C. (2013). Language, cultural intelligence and expatriate success. *Management Research Review*, 36(6), 596-612.
- Huff, K. C., Song, P., & Gresch, E. B. (2014). Cultural intelligence, personality, and cross-cultural adjustment: A study of expatriates in Japan. *International Journal of Intercultural Relations*, 38(1), 151-157.
- Imai, L. & Gelfand, M. J. (2010). The culturally intelligent negotiator: The Impact of Cultural Intelligence (CQ) on negotiation sequences and outcomes. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 112(2), 83-98.
- Iskhakova, M. & Ott, D.L. (2020). Working in culturally diverse teams: Team-level cultural intelligence (CQ) development and team performance. *Journal of International Education in Business*, 13(1), 37-54.
- İnci, G. (2021). Galton'dan Günümüze Zekâ ve Zekâ Kuramları. *ODÜ Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 11(3), 1053-1068.
- Jyoti, J. & Kour, S. (2015). Assessing the cultural intelligence and task performance equation: Mediating role of cultural adjustment. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 22(2), 236-258.
- Keung, E. & Rockinson-Szapkiw, A. (2013). The relationship between transformational leadership and cultural intelligence: A study of international school leaders. *Journal of Educational Administration*, 51(6), 836-854.
- Khani, A., Etebarian, A., & Abzari, M. (2011). The relationship between cultural intelligence and group effectiveness in Mobarakeh steel company. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7507-7510.
- Kim, Y. J. & Dyne, L. V. (2012). Cultural intelligence and international leadership potential: The importance of contact for members of the majority. *Applied Psychology*, 61(2), 272-294.
- Kumar, N., Rose, R. C., & Sri Ramalu, S. (2008). The effects of personality and cultural intelligence on International Assignment Effectiveness: A Review. *Journal of Social Sciences*, 4(4), 320-328.
- Ladan, F., Atefe, Z. Z., A., Mahna, G., & Hakime, H. (2017). Role of Cultural Intelligence and Job Satisfaction in Predicting Organizational Commitment of Nurses: A Case Study. *Journal of Health Based Research*, 3(1), 87-97.
- Lam, R., Cheung, C., & Lugosi, P. (2022). The impacts of cultural intelligence and emotional labor on the job satisfaction of luxury hotel employees. *International Journal of Hospitality Management*, 100, 103084.
- Lester, G. V., Clapp-Smith, R., & Palmer, N. (2009). The Role of Authentic Leadership and Cultural Intelligence in Cross-Cultural Contexts: An Objectivist Perspective. *International Journal of Leadership Studies*, 5(2), 102-117.
- Li, M., Mobley, W. H., & Kelly, A. (2013). When Do Global Leaders Learn Best to Develop Cultural Intelligence? An Investigation of the Moderating Role of Experiential Learning Style. *Academy of Management Learning & Education*, 12(1), 32-50.
- Li, M., Mobley, W. H., & Kelly, A. (2016). Linking personality to cultural intelligence: An interactive effect of openness and agreeableness. *Personality and Individual Differences*, 89, 105-110.
- Li, Y., Li, H., Madche, A., & Rau, P. L. P. (2012). Are you a trustworthy partner in a cross-cultural virtual environment? Behavioral cultural intelligence and receptivity-based trust in virtual collaboration. *ICIC '12: Proceedings of the 4th international conference on Intercultural Collaboration*, 87-96.
- Li, Y., Rau, P.-L. P., Li, H., & Maedche, A. (2017). Effects of a Dyad's Cultural Intelligence on Global Virtual Collaboration. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 60(1), 56-75.
- Licki, M. M. P. & Van Der Walt, F. (2021). The influence of perceived cultural intelligence of school principals on teachers' job satisfaction and trust. *Management Dynamics*, 30(2).
- Lie, D., Suyasa, P. T. Y. S., & Wijaya, E., (2016). The mediating role of cultural intelligence in the relationship between the openness to experience personality trait and job satisfaction among expatriates. *Makara Hubs-Asia*, 20(1), 46-56.





- Lin, Y., Chen, A. S., & Song, Y. (2012). Does your intelligence help to survive in a foreign jungle? The effects of cultural intelligence and emotional intelligence on cross-cultural adjustment. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(4), 541-552.
- Lindes, P. (2020). Intelligence and Agency. *Journal of Artificial General Intelligence*, 11(1), 1-3.
- Lisak, A. & Erez, M. (2015). Leadership Emergence in Multicultural Teams: The Power of Global Characteristics. *Journal of World Business*, 50(1), 3-14.
- MacNab, B. R. & Worthley, R. (2012). Individual characteristics as predictors of cultural intelligence development: The relevance of self-efficacy. *International Journal of Intercultural Relations*, 36(1), 62-71.
- Mahembe, B. & Engelbrecht, A. S. (2014). A preliminary study to assess the construct validity of a cultural intelligence measure on a South African sample. *SA Journal of Human Resource Management*, 12(1), 1-8.
- Mallon, E. J. (1976). Cognitive Development and Processes: Review of the Philosophy of Jean Piaget. *The American Biology Teacher*, 38(1), 28-47.
- Masaroğulları, G. & Koçakgöl, M. (2011). *Psikoloji Sözlüğü*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mayer, J. D., Salovey, P., & Caruso, D. (2000). Models of Emotional Intelligence. İçinde R. J. Sternberg (Eds.). *Handbook of Intelligence* (396-420). Cambridge University Press.
- Michell, J. (2012). Alfred Binet and the concept of heterogeneous orders. *Frontiers in Psychology*, 3, 1-8.
- Min, H. (Kelly), Kim, H. J., & Agrusa, J. (2023). Serving Diverse Customers: The Impact of Cultural Intelligence on Employee Burnout, Engagement, and Job Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 47(3), 503-527.
- Mor, S., Morris, M. & Joh, J. (2013). Identifying and Training Adaptive Cross-Cultural Management Skills: The Crucial Role of Cultural Metacognition. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 453-475.
- Mukherjia, S., Jainb, N., & Sharmab, R. R. (2016). Relevance of Cultural Intelligence and Communication Effectiveness for Global Leadership Preparedness: Study of Indian Managers. *Journal of International Business Research and Marketing*, 1(3), 7-19.
- Musarra, G., Kadile, V., Zaefarian, G., Oghazi, P., & Najafi-Tavani, Z. (2022). Emotions, culture intelligence, and mutual trust in technology business relationships, *Technological Forecasting and Social Change*, 181, 121770.
- Nakashima, H. (1999). AI as complex information processing. *Minds and machines*, 9, 57-80.
- Nam, K-A. & Park, S. (2019). Factors Influencing Job Performance: Organizational Learning Culture, Cultural Intelligence, and Transformational Leadership. *Performance Improvement Quarterly*, 32(2), 137-158.
- Ng, K.Y., Van Dyne, L., & Ang, S., (2012). Cultural Intelligence: A Review, Reflections, and Recommendations for Future Research. İçinde A. M. Ryan, F. T. L. Leong & F. L. Oswald (Eds.). *Conducting Multinational Research: Applying Organizational Psychology in the Workplace* (29-58). American Psychological Association.
- Nicolas, S., Coubart, A., & Lubart, T. (2014). The program of individual psychology (1895-1896) by Alfred Binet and Victor Henri. *L'année psychologique/Topics in Cognitive Psychology*, 114, 5-60.
- Okati, E. (2013). Relationship between cultural intelligence and organizational commitment. *Contemporary Educational Researches Journal*, 3(2), 55-63.
- Osman-Gani, A. M. & Hassan, Z. (2018). Impacts of Spiritual and Cultural Intelligence on Leadership Effectiveness: A Conceptual Analysis. *Journal of Islamic Management Studies*, 1(2), 12-23.
- Ozer, S. & Schwartz, S. J. (2021). The culturally intelligent way of acculturating: Examining cultural intelligence and acculturation orientations among foreign workers in the Danish context of reception. *Scandinavian Journal of Psychology*, 62(5), 725-734.
- Paiuc, D. (2021). Cultural Intelligence as a Core Competence of Inclusive Leadership. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 9(3), 363-378.
- Piaget, J. (2005). *The Psychology of Intelligence*. Routledge.





- Poort, I., Jansen, E., & Hofman, A. (2023). Cultural Intelligence and Openness to Experiences Pave the Way for Cognitive Engagement in Intercultural Group Work. *Journal of Studies in International Education*, 27(2), 277-297.
- Presbitero, A. (2016). Cultural intelligence (CQ) in virtual, cross-cultural interactions: Generalizability of measure and links to personality dimensions and task performance. *International Journal of Intercultural Relations*, 50, 29-38.
- Presbitero, A. (2020). Foreign language skill, anxiety, cultural intelligence and individual task performance in global virtual teams: A cognitive perspective, *Journal of International Management*, 26, 1-13.
- Presbitero, A. & Teng-Calleja, M. (2019). Ethical leadership, team leader's cultural intelligence and ethical behavior of team members: Implications for managing human resources in global teams. *Personnel Review*, 48(5), 1381-1392.
- Puyod, J. V. & Charoensukmongkol, P. (2019). The contribution of cultural intelligence to the interaction involvement and performance of call center agents in cross-cultural communication: The moderating role of work experience. *Management Research Review*, 42(12), 1400-1422.
- Ramirez, A. R. (2010). Impact of cultural intelligence level on conflict resolution ability: A conceptual model and research proposal. *Emerging Leadership Journeys*, 3(1), 42-56.
- Ramsey, J. R. & Lorenz, M. P. (2016). Exploring the impact of cross-cultural management education on cultural intelligence, student satisfaction, and commitment. *Academy of Management Learning & Education*, 15(1), 79-99.
- Ramsey, J. R., Rutti, R. M., Lorenz, M. P., Barakat, L. L., & Sant'anna, A. S. (2017). Developing Global Transformational Leaders. *Journal of World Business*, 52(4), 461-473.
- Ratasuk, A. (2022). The role of cultural intelligence in the trust and turnover of frontline hotel employees in Thailand. *Humanities, Arts and Social Sciences Studies*, 22(2), 348-358.
- Reichard, R. J., Dollwet, M., & Louw-Potgieter, J. (2014). Development of Cross-Cultural Psychological Capital and Its Relationship with Cultural Intelligence and Ethnocentrism. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(2), 150-164.
- Richter, N., Martin, J., Hansen, S., Taras, V., & Alon, I. (2021). Motivational Configurations of Cultural Intelligence, Social Integration, and Performance in Global Virtual Teams. *Journal of Business Research*, 129, 351-367.
- Rockstuhl, T., Seiler, S., Ang, S., Van Dyne, L., & Annen, H. (2011). Beyond general intelligence (IQ) and emotional intelligence (EQ): The role of cultural intelligence (CQ) on cross-border leadership effectiveness in a globalized world. *Journal of Social Issues*, 67(4), 825-840.
- Rosenauer, D., Homan, A., Horstmeier, C., & Voelpel, S. (2016). Managing Nationality Diversity: The Interactive Effect of Leaders' Cultural Intelligence and Task Interdependence. *British Journal of Management*, 27(3), 628-645.
- Rüth, R. & Netzer, T. (2020). The key elements of cultural intelligence as a driver for digital leadership success. *Leadership, Education, Personality: An Interdisciplinary Journal*, 2, 3-8.
- Sanghvi, P. (2020). Piaget's theory of cognitive development: a review. *Indian Journal of Mental Health*, 7(2), 90-96.
- Sayar, K. & Dinç, M. (2013). *Psikolojiye Giriş*. Dem Yayınları.
- Seriwatana, P. & Charoensukmongkol, P. (2021). Cultural intelligence and relationship quality in the cabin crew team: The perception of members belonging to cultural minority groups. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 20(2), 147-173.
- Setti, I., Sommovigo, V., & Argentero, P. (2022) Enhancing expatriates' assignments success: the relationships between cultural intelligence, cross-cultural adaptation and performance. *Current Psychology*, 41, 4291-4311.
- Shaik, F. F. & Makhecha, U. P. (2019). Drivers of Employee Engagement in Global Virtual Teams. *Australasian Journal of Information Systems*, 23, 1-45.
- Sharma, N. & Hussain, D. (2017). Current Status and Future Directions for Cultural Intelligence. *Journal of Intercultural Communication Research*, 46(1), 96-110.



- Sharma, R. R. (2019). Cultural Intelligence and Institutional Success: The Mediating Role of Relationship Quality. *Journal of International Management*, 25(3), 100665.
- Shu, F., McAbee, S. T. & Ayman, R. (2017). The HEXACO personality traits, cultural intelligence, and international student adjustment. *Personality and Individual Differences*, 106, 21-25.
- Siegler, R. S. (1992). The other Alfred Binet. *Developmental Psychology*, 28(2), 179-190.
- Silvera, D., Martinussen, M., & Dahl, T. I. (2001). The Tromsø Social Intelligence Scale, a Self-report Measure of Social Intelligence. *Scandinavian Journal of Psychology*, 42, 313-319.
- Sözbilir, F. & Yeşil, S. (2016). The impact of cultural intelligence (CQ) on cross-cultural job satisfaction (CCJS) and international related performance (IRP). *Journal of Human Sciences*, 13(1), 2277-2294.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond IQ: A Triarchic Theory of Intelligence*. Cambridge University Press.
- Sternberg, R. J. (1997). The Concept of Intelligence and Its Role in Lifelong Learning and Success. *American Psychologist*, 52(10), 1030-1037.
- Sternberg, R. J. (1999). A Triarchic Approach to the Understanding and Assessment of Intelligence in Multicultural Populations. *Journal of School Psychology*, 37(2), 145-159.
- Sternberg, R. J. (1999). Patterns of giftedness: A triarchic analysis. *Roeper Review*, 22(4), 231-235.
- Stoermer, S., Davies, S., & Froese, F. (2020). The influence of expatriate cultural intelligence on organizational embeddedness and knowledge sharing: The moderating effects of host country context. *Journal of International Business Studies*, 52, 432-453.
- Takdir, S., Syah, T. Y. R., & Anindita, R. (2020). Cultural Intelligence Effect on Job Satisfaction over Employee Performance. *Journal of Multidisciplinary Academic*, 4(1), 28-33.
- Templer, K. J., Tay, C., & Chandrasekar, N. A. (2006). Motivational Cultural Intelligence, Realistic Job Preview, Realistic Living Conditions Preview, and Cross-Cultural Adjustment. *Group & Organization Management*, 31(1), 154-173.
- Thomas, D. C. & Inkson, K. (2004). *Cultural intelligence: People Skills for Global Business*. Berrett-Koehler.
- Thomas, D. C. (2006). Domain and Development of Cultural Intelligence: The Importance of Mindfulness. *Group & Organization Management*, 31(1), 78-99.
- Thurstone, L. L. (1946). Theories of Intelligence. *The Scientific Monthly*, 62(2), 101-112.
- Thurstone, L. L. (1973). *The Nature of Intelligence*. Routledge.
- Triandis, H. C. (2006). Cultural intelligence in organizations. *Group & Organization Management*, 31(1), 20-26.
- Tuan, L. T. (2015). Entrepreneurial Orientation and Competitive Intelligence: Cultural Intelligence as a Moderator. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 17(2), 212-228.
- Van Dyne, L., Ang, S., & Livermore, D. (2010). Cultural Intelligence: A Pathway for Leading in a Rapidly Globalizing World. İçinde K. M. Hannum, B. McFeeters & L. Booysen (Eds.). *Leading Across Differences* (131-138). Pfeiffer.
- Van Dyne, L., Ang, S., Ng, K., Rockstuhl, T., Tan, M., & Koh, C. (2012). Sub-Dimensions of the Four Factor Model of Cultural Intelligence: Expanding the Conceptualization and Measurement of Cultural Intelligence. *Social and Personality Psychology Compass*, 6(4), 295-313.
- Vedadi, A., Kheiri, B., & Abbasalizadeh, M. (2010). The relationship between cultural intelligence and achievement: a case study in an Iranian company. *Iranian Journal of Management Studies*, 3(3), 25-38.
- Velarde, J. M., Ghani, M. F., Adams, D., & Cheah, J.-H. (2022). Towards a healthy school climate: The mediating effect of transformational leadership on cultural intelligence and organisational health. *Educational Management Administration & Leadership*, 50(1), 163-184.
- Wang, M. (2016). Effects of expatriates' cultural intelligence on cross-cultural adjustment and job performance. *Revista de Cercetare si Interventie Sociala*, 55, 231-243.
- Williams, R. H., Zimmerman, D. W., Zumbo, B. D., & Ross, D. (2003). Charles Spearman: British Behavioral Scientist. *Human Nature Review*, 3, 114-118.



- Wood, E. D. & St. Peters, H. Y. Z. (2014). Short-term cross-cultural study tours: impact on cultural intelligence. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(4), 558-570.
- Zhang, Y., Huang, L., Duan, Y., & Li, Y. (2022). Are culturally intelligent professionals more committed to organizations? Examining Chinese expatriation in Belt & Road Countries. *Asia Pacific Journal of Management*, 39, 967-997.
- Zhang, Y. & Oczkowski, E. (2016). Exploring the potential effects of expatriate adjustment direction. *Cross Cultural & Strategic Management*, 23(1), 158-183.



## Extended Summary

There is an increasing trend in heightened global mobility for both public and private sector entities. The rise of remote work has enabled access to a diverse workforce spanning various countries. In a work environment characterized by cultural diversity, possessing cultural sensitivity, adept communication skills, efficient collaboration abilities, and goal achievement has become crucial. As a result, the acquisition of cultural intelligence emerges as an essential skill to meet these evolving demands.

Researchers have undertaken studies to comprehend the connection between cultural intelligence and variables related to management and organizational behavior. Nevertheless, most of these studies are quantitative and concentrate on the correlation between cultural intelligence and a limited number of variables, utilizing a single sample. Currently, there is a gap in the literature as no study encompasses both a review of leading theories on intelligence and an identification of the concepts most associated with cultural intelligence in a multicultural work environment. This research was initiated with the motivation to fill this gap and provide a comprehensive perspective on existing research.

The purpose of this research is to determine the emphasis placed on specific topics in existing studies on cultural intelligence in the literature, provide information about the relationship between cultural intelligence and management and organizational behavior variables, and elucidate the role of cultural intelligence in a multicultural work environment on these variables.

In this article, initially, theories related to intelligence since the 19th century are discussed. The works of Alfred Binet, Charles Spearman, Jean Piaget, Louis Thurstone, Howard Gardner, Robert Sternberg, and Daniel Goleman are mentioned. In the following section, definitions proposed by various researchers regarding cultural intelligence are presented. The dimensions of cultural intelligence are explained, and the factors influencing it are discussed. Studies explaining the relationship of cultural intelligence with leadership, performance, cultural adaptation, conflict resolution, collaboration, job commitment, and job satisfaction in a multicultural work environment are included. The conclusion of the study is then presented, and recommendations are made for other researchers interested in exploring this topic.

Cultural intelligence is an important concept that denotes people's ability to understand, evaluate, and interact with different cultures. This article aims to provide an in-depth examination of intelligence theories, definitions of cultural intelligence, factors influencing it, and the effects of cultural intelligence on various workplace variables. When compared to intelligence theories proposed since the 19th century, the concept of cultural intelligence stands out as an ability more geared towards intercultural effectiveness. Looking at various researchers' definitions, it becomes apparent that cultural intelligence is a multidimensional concept suitable for examination at the individual or organizational level. Additionally, it is noted that personality traits, education, and international and cross-cultural experiences influence cultural intelligence.

In this study conducted through the method of systematic literature review, a total of 100 research articles regarding the relationship between cultural intelligence and managerial/organizational variables in a multicultural work environment were examined. It



is understood that in a multicultural work environment, cultural intelligence generally plays a role in strengthening leadership, enhancing performance, facilitating cultural adaptation, easing conflict resolution, increasing collaboration, interaction, and trust among employees. Moreover, it positively influences commitment and job satisfaction.

