

T.C.  
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

**ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI  
GÜÇ KAYNAKLARININ ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI  
ÜZERİNE ETKİSİ: BİR ARAŞTIRMA**

**Zübeyir BAĞCI**

Danışman  
**Prof.Dr. Nurel ÜNER**

2009

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “*Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma*” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../.....

Adı SOYADI

Zübeyir BAĞCI

## DOKTORA TEZ SINAV TUTANAĞI

### Öğrencinin

**Adı ve Soyadı** : Zübeyir BAĞCI  
**Anabilim Dalı** : İşletme  
**Programı** : İşletme  
**Tez Konusu** : Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının  
Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma  
**Sınav Tarihi ve Saati** : ...../...../..... .....

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün ..... tarih ve ..... Sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliğinin 30.maddesi gereğince doktora tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini .... dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI	<input type="radio"/>	OY BİRLİĞİ ile	<input type="radio"/>
DÜZELTME	<input type="radio"/>	OY ÇOKLUĞU	<input type="radio"/>
RED edilmesine	<input type="radio"/>	ile karar verilmiştir.	

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır.  O\*\*\*  
Öğrenci sınava gelmemiştir.  O\*\*

\* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.  
\*\* Bu halde adayın kaydı silinir.  
\*\*\* Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

	Evet
Tez, burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fullbright vb.) aday olabilir.	<input type="radio"/>
Tez, mevcut hali ile basılabilir.	<input type="radio"/>
Tez, gözden geçirildikten sonra basılabilir.	<input type="radio"/>
Tezin, basımı gerekliliği yoktur.	<input type="radio"/>

### JÜRİ ÜYELERİ

### İMZA

.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....
.....	<input type="checkbox"/> Başarılı	<input type="checkbox"/> Düzeltme	<input type="checkbox"/> Red	.....

## **ÖZET**

### **Doktora Tezi**

## **Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma**

**Zübeyir BAĞCI**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı**

**Doktora Programı**

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde çalışanlar tarafından algılanan güç kaynaklarının neler olduğunu belirlemek ve bu kaynakların örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Bu amaca ulaşmak için öncelikle, bir “güç kaynakları-örgütsel bağlılık ilişkisi” modeli geliştirilmiştir. Daha sonra, a) kişisel güç ve pozisyon gücü algıları, b) örgüte yönelik duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri ve c) katılımcıların demografik özellikleri hakkında bireysel düzeyde veri toplamak için bir survey araştırması gerçekleştirilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) ile yapılan analiz sonucunda, kişisel güç algılamalarının duygusal bağlılık ve normatif bağlılık; pozisyon gücü algılamalarının duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları üzerinde etkili olduğu belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler: Sosyal Güç, Güç Kaynakları, Örgütsel Bağlılık**

## **ABSTRACT**

**Doctoral Thesis**

### **Effect of Employee Perceived Power Bases On Organizational Commitment: A Study**

**Zübeyir BAĞCI**

**Dokuz Eylül University**

**Institute of Social Sciences**

**Department of Business Administration**

**Business Administration Program**

**The aim of the study is to define the power bases perceived by employees and to research the effects of these bases on organizational commitment.**

**To accomplish claimed aim, a “power bases-organizational commitment relations model” was first developed. Then a survey was conducted to collect individual level data on a) personal power and positional power perceptions, b) effective, continuance and normative commitment levels about organization, and c) demographic characteristics of participants.**

**Based on the results acquired by analyzing the model using Structural Equation Modeling (SEM) method, it is found that personal power perceptions effect effective commitment and normative commitment, positional power perceptions effect effective commitment, continuance commitment, and normative commitment dimensions.**

**Keywords: Social Power, Power Bases, Organizational Commitment**

**ÖRGÜTLERDE ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI GÜÇ  
KAYNAKLARININ ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ: BİR  
ARAŞTIRMA**

YEMİN METNİ.....	II
TUTANAK.....	III
ÖZET.....	IV
ABSTRACT.....	V
İÇİNDEKİLER.....	VI
KISALTMALAR.....	IX
TABLOLAR LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

**BİRİNCİ BÖLÜM  
ÇALIŞMANIN KAPSAMI**

1.1. PROBLEMİN TANIMLANMASI VE ARAŞTIRMA SORUSU.....	3
1.2. ÇALIŞMANIN AMAÇLARI.....	7
1.3. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ.....	10
1.3.1. Genel Yönetim ve Örgüt Yazınına Katkı.....	10
1.3.2. Türk Yönetim ve Örgüt Yazınına Katkı.....	11
1.3.3. Uygulayıcılar Açısından Katkı.....	11
1.4. ANAHTAR KAVRAMLARIN TANIMI.....	13
1.5. VARSAYIMLAR.....	15
1.6. SINIRLAMALAR.....	16

**İKİNCİ BÖLÜM  
GÜÇ VE BAĞLILIĞA İLİŞKİN KAVRAMSAL VE TEORİK  
ÇERÇEVE**

2.1. GÜÇ KAVRAMI.....	17
2.1.1. Güç Kavramının Tanımı.....	17
2.1.2. Gücün Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	21

2.1.2.1. Güç – Otorite.....	21
2.1.2.2. Güç – Etkileme.....	23
2.1.3. Güç Kaynakları Sınıflandırmaları.....	24
2.1.4. Güç Kaynaklarının Ölçülenmesinde Kullanılan Ölçekler.....	31
2.1.4.1. Rahim Lider Gücü Envanteri ( RLPI).....	31
2.1.4.2. Hinkin ve Schriesheim’in Liderlik Gücü Ölçeği (LPS).....	32
2.1.4.3. Kişilerarası Güç Envanteri (IPI) .....	33
2.1.4.4. Algılanan liderlik Gücü Endeksi (PLPI).....	35
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI.....	35
2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı.....	36
2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi.....	38
2.2.2.1. Mesleğe Bağlılık.....	38
2.2.2.2. İşe Bağlılık.....	39
2.2.2.3. İtaat.....	40
2.2.2.4. Örgütsel Sadakat.....	40
2.2.2.5. İş Tatmini.....	41
2.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	41
2.2.4. Çalışmada Benimsenen Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	46
2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Kişi ve Örgüt Açısından Sonuçları.....	47
2.3. GÜÇ KAYNAKLARI-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ.....	51

### ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## GÜÇ KAYNAKLARI ALGILAMALARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK GÖRGÜL ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ.....	67
3.1.1. Araştırma Modeli ve Modeldeki Değişkenler.....	67
3.1.2. Araştırma Sorusu ve Hipotezler.....	68
3.1.3. Analiz Yöntemi.....	70
3.1.4. Örneklem.....	71
3.1.5. Veri Toplama Araçları.....	71
3.1.6. Verilerin Toplanma Biçimi.....	72

3.2. ARAŞTIRMANIN UYGULANMASI VE BULGULAR.....	73
3.2.1. Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğinin Geliştirilmesi.....	73
3.2.1.1. Denemelik Tutum İfadelerinin Elde Edilmesi (Madde Geliştirme).....	73
3.2.1.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (EFA).....	75
3.2.1.3. Madde Analizi ve Güvenilirlik Analizi.....	78
3.2.1.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA).....	80
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analiz Bulguları.....	86
3.2.2.1. Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğinin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analiz Bulguları.....	86
3.2.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analizi.....	91
3.2.3. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	97
3.2.3.1. Çalışılan Kurumun Statüsü.....	97
3.2.3.2. Unvan.....	97
3.2.3.3. Yaş.....	98
3.2.3.4. Cinsiyet.....	98
3.2.3.5. Eğitim Durumu.....	99
3.2.3.6. Çalışma Süreleri.....	99
3.2.4. Güç Kaynakları Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	100
3.2.5. Örgütsel Bağlılık Algılamalarına İlişkin Bulgular.....	101
3.2.6. Algılanan Güç Kaynakları Değişkenleri ile Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular.....	102
3.2.7. Çalışmanın Özeti.....	106
3.2.8. Algılanan Güç Kaynakları Ölçeği'ne İlişkin Tartışma.....	106
3.2.9. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Tartışma.....	112
3.2.10. Hipotezlere İlişkin Tartışma.....	116
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	121
KAYNAKLAR.....	126
EKLER.....	141





## KISALTMALAR

<b>AGFI</b>	Adjusted goodness of fit index
<b>CFA</b>	Confirmatory Factor Analysis
<b>CFI</b>	Comparative fit index
<b>df</b>	Degrees of freedom
<b>Ed.</b>	Editör
<b>EFA</b>	Exploratory Factor Analysis
<b>GFI</b>	Goodness of fit index
<b>IPI</b>	Interpersonal Power Inventory
<b>İSO</b>	İstanbul Sanayi Odası
<b>KMO</b>	Kaiser-Meyer-Olkin
<b>LISREL</b>	Statistical Software Package Used in Structural Equation Modeling
<b>NFI</b>	Normed fit index
<b>RLPI</b>	Rahim Leader Power Inventory
<b>RMSEA</b>	Root mean square error of approximation
<b>SEM</b>	Structural Equation Modeling
<b>SPSS</b>	Statistical Package for Social Sciences
<b>SRMR</b>	Standardized root mean square residual

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b>	Çalışanların Bağlılık Düzeylerine Göre Muhtemel Sonuçlar....	49
<b>Tablo 2:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğinin Geliştirilmesinde Kullanılacak Denemelik Tutum İfadelerine Esas Teşkil Eden Kavramlar.....	74
<b>Tablo 3:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğindeki Faktörler Tarafından Açıklanan Varyans Oranları.....	75
<b>Tablo 4:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğindeki Faktörlerin Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri.....	76
<b>Tablo 5:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğindeki Faktörlerin Birbirleriyle Olan İlişkileri.....	77
<b>Tablo 6:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğinin Bütününe İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları.....	78
<b>Tablo 7:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğinin Bütününe İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları.....	79
<b>Tablo 8:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğindeki Faktörlere İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları.....	79
<b>Tablo 9:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine Yönelik Gözlenebilen Değişkenler İle Gözlenemeyen Değişkenler Arasındaki İlişkiler.....	82
<b>Tablo 10:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine Yönelik Gözlenebilen Değişkenler İle Gözlenemeyen Değişkenler Arasındaki T Değerleri.....	84
<b>Tablo 11:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri.....	84
<b>Tablo 12:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	87
<b>Tablo 13:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine İlişkin Faktörlerin İç Tutarlılık Katsayıları.....	88
<b>Tablo 14:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğindeki Faktörlerin Birbirleriyle Olan İlişkileri.....	88

<b>Tablo 15:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri...	91
<b>Tablo 16:</b>	Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Faktörler Tarafından Açıklanan Varyans Miktarları.....	92
<b>Tablo 17:</b>	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	92
<b>Tablo 18:</b>	Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Faktörlere İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları.....	93
<b>Tablo 19:</b>	Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Faktörlerin Birbirleriyle Olan İlişkileri.....	93
<b>Tablo 20:</b>	Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri.....	96
<b>Tablo 21:</b>	Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Kurumların Statüleri.....	97
<b>Tablo 22:</b>	Araştırmaya Katılan Çalışanların Unvanları.....	97
<b>Tablo 23:</b>	Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşları.....	98
<b>Tablo 24:</b>	Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetleri.....	98
<b>Tablo 25:</b>	Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitimleri.....	99
<b>Tablo 26:</b>	Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalışma Süreleri.....	99
<b>Tablo 27:</b>	Güç Kaynakları Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar .....	100
<b>Tablo 28:</b>	Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar.....	101
<b>Tablo 29:</b>	Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Modelin Uyum İndeksleri.....	105
<b>Tablo 30:</b>	Güç Kaynakları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Pearson Korelasyon Katsayıları.....	112
<b>Tablo 31:</b>	Araştırma Hipotezleri ve Elde Edilen Sonuçlar.....	120

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b>	Araştırma Modeli.....	67
<b>Şekil 2:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine Yönelik Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlerin LISREL Çıktısı.....	81
<b>Şekil 3:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğinin Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlerine İlişkin T-testi Sonucundaki Anlamli Değerler.....	83
<b>Şekil 4:</b>	Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine İlişkin Gözlenebilen Değişkenler İle Gözlenemeyen (Gizil) Değişkenler Arasındaki İlişkiler İle Gözlenemeyen Değişkenlerin Kendi Aralarındaki İlişkilere Yönelik Faktör Yüklerinin Yer Aldığı LISREL Çıktısı..	89
<b>Şekil 5:</b>	Algılanan güç kaynakları ölçeğine ilişkin gözlenen değişkenler ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki ilişkiler ile gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilere yönelik t-testi sonucundaki anlamlı ( $t > 2$ ) değerlerin yer aldığı LISREL çıktısı.....	90
<b>Şekil 6:</b>	Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlerin LISREL Çıktısı.....	94
<b>Şekil 7:</b>	Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Değişkenlere İlişkin T-testi Sonucundaki Anlamli Değerler.....	95
<b>Şekil 8:</b>	Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlerin LISREL Çıktısı.....	103
<b>Şekil 9:</b>	Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlere İlişkin T-testi Sonucundaki Anlamli Değerler.....	104
<b>Şekil 10:</b>	Algılanan Güç Kaynakları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Faktör Yükleri.....	114

## GİRİŞ

Güç olgusu, sosyal ilişkiler içerisinde karşılıklı etkileşimin olduğu her yer ve zamanda kendini göstermektedir. İnsanoğlu var olduğu ilk günden başlayarak sürekli olarak bir şeylere hükmetme veya etki altına alma çabası içerisinde dir.

Önceleri bu çabası, vahşi doğa koşulları ve yabani hayvanlardan korunma ve bu sayede hayatta kalma amacına yönelik iken, daha sonraları artan nüfus ve azalan kaynaklara paralel olarak, artan ihtiyaçlar doğrultusunda elinin yetişemediği, kendi kendisine yetemediği ve bu sebeple diğer insanlarla etkileşime girmek zorunda kaldığı durumlarda, başkalarını istediği yönde ve kendi ihtiyaçları doğrultusunda etkileme amacına yönelmiştir.

İnsanlar ortak amaçlar etrafında bir araya gelmek suretiyle örgütleri oluşturmuşlar ve tek başlarına üretebileceklerinden çok daha fazlasını bu sayede üretebilir hale gelmişlerdir. Gerek sosyal ortamlarda gerekse örgüt ortamında, hep bir arada bulunmak durumunda olan insanların aralarındaki karşılıklı ilişkilerinden doğan, birinin diğerine olan bağımlılığı, güç olgusunun temelini oluşturmaktadır.

Değişimin çok hızlı yaşandığı ve yaşam koşullarının giderek zorlaştığı günümüz iş dünyasında, örgütler gibi örgütlerde çalışanların da varlıklarını sürdürebilmeleri, kendilerini diğerlerinden ayıran ve onları kendilerine bağımlı hale getirebilmek için kullanabilecekleri çeşitli güç kaynaklarına sahip olmalarına bağlıdır.

Örgütlerde çalışanların ne türlü güç kaynaklarını algıladıklarının ve bu kaynakların kullanılmasının, örgüte bağlılıkları üzerindeki etkilerinin inceleneceği bu çalışma, üç bölümden meydana gelmektedir.

*Birinci bölümde*, araştırma probleminin tanımlanması, çalışmanın amaçları ve önemi gibi konuların ele alındığı çalışmanın kapsamı hakkında bilgiler verilmiştir.

*İkinci bölümde*, sosyal güce ilişkin teorik çerçeve hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bunun için öncelikle güç kavramı ile örgütsel bağlılık kavramları üzerinde durulmuştur. Bu doğrultuda, sosyal gücün nasıl ele alındığı, benzer kavramlarla olan ilişkisi gibi konularda açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Daha sonra, sosyal güç ve kaynaklarını konu alan çeşitli teorik ve görgül çalışmalara yer verilmiştir. Son olarak, örgütsel bağlılık boyutları hakkında bilgi verilmiş ve güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmalardan bazılarına değinilerek bölüm bitirilmiştir.

*Üçüncü bölümde* ise, çalışmanın amacına uygun olarak gerçekleştirilen araştırmaya yer verilmiştir. Bu bağlamda öncelikle çalışanların algılamalarına dayalı yeni bir güç kaynakları ölçeği geliştirilmiş, ardından bu ölçek kullanılarak etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç kaynaklarının, duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık gibi örgütsel bağlılık boyutları üzerindeki etkilerinin açıklanmasına çalışılmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler, çeşitli analizlere tabi tutulmuş ve analizlerden elde edilen bulgulara dayanılarak ortaya konulan sonuç ve öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMANIN KAPSAMI

#### 1.1. PROBLEMİN TANIMLANMASI VE ARAŞTIRMA SORUSU

Güç, bir kimsenin diğer bir kimseyi istediği yönde etkileyebilmesi ve o kimse üzerinde istediği değişimleri gerçekleştirebilmesi ile ilgili bir kavramdır. Dolayısı ile gücün ortaya çıkması belirli bir değişimle sonuçlanacak isteği olan bir kişinin (etkileyen), bir şekilde diğerlerine (etkilenen) bu isteğini hissettirmesi ve diğerlerinin de bu istek doğrultusunda kendilerinden beklenen değişimi göstermeleri ile gerçekleşir. Burada önemli olan etkilenen durumundaki kişinin, etkileyen durumundaki kişide, kendisinde böyle bir değişimi gerçekleştirebilecek bir güç kaynağına sahip olduğu yönündeki algılamasının olmasıdır. Dolayısı ile güç olayının ortaya çıkabilmesi için biri güçlü olmak, gücünü korumak ya da artırmak isteği ile güç kullanan, diğeri de başkasının kullandığı güçten etkilenen olmak üzere en az iki kişinin varlığına ihtiyaç vardır.

Emerson (1962) taraflar arasındaki bu karşılıklı ilişkiyi güç- bağımlılık ilişkisi olarak ifade etmektedir ve tarafların bağımlılık dereceleri, güçlü olan ile zayıf olanı belirlemektedir. Bu ilişkide, aktör A'nın (burada ifade edilen aktör birey ya da grup olabilir) aktör B üzerindeki bağımlılığı, B'nin aracılığıyla elde edeceği amaçlarındaki duygusal yatırımlarıyla doğru orantılı iken, A-B ilişkisi dışında başka türlü elde edip edemeyeceği ile ters orantılıdır<sup>1</sup>. Dolayısıyla A'nın isteyip B ile ilişkiye girmeden başka yollardan elde edemeyeceği amaçlarını gerçekleştirmek için B'ye olan bağımlılığı, B'nin A üzerindeki üstünlüğünün ya da etkileme potansiyelinin temelini oluşturmaktadır.

Özellikle güç kullanımını gerektiren her hangi bir karşılıklı etkileşimde, taraflar nadiren kendilerinin ya da diğerlerinin sahip olduğu güç konusunda yeterli ve tatmin edici bir düzeyde bilgi sahibi olabilirler. Hangi tarafın ne oranda daha fazla güce sahip olduğu konusunda tereddütte kalan taraflar, kişisel tahminlerini yaparken mevcut durumdaki ipuçlarını (etkileyen durumundaki kişinin tutum ve

---

<sup>1</sup> Richard M. Emerson, "Power-Dependence Relations", *American Sociological Review*, Vol. 27, No.1, 1962, s.32.



davranışlarını) değerlendirmek zorunda kalırlar.<sup>2</sup> Bu yüzden taraflar, ellerindeki verilerden hareketle kendilerinin ya da diğerlerinin güçlülük dereceleri hakkında zihinsel çıkarımlarda bulunurlarken çok dikkatli olmak durumundadırlar. Çünkü etkilenen tarafın davranışları, onların etkileyen tarafın davranışlarına ve gücüne ilişkin algılamalarından etkilenmektedir.

Bireylerin diğerlerini etkilemede kullandıkları güç kaynakları ile ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olmakla birlikte, en fazla dikkat çeken ve daha sonraki çalışmalar üzerinde belirgin bir etkisinin olduğu görülen çalışma, French ve Raven (1959) tarafından yapılan çalışmadır. Araştırmacılar gücü; “P’yi etkilemek için O’nun sahip olduğu maksimum potansiyel yetenek” olarak tanımlamışlar ve birbirinden farklı 5 adet güç kaynağından söz etmişlerdir. Bunlar; *ödüllendirme gücü* (P’nin, O’nun kendisini ödüllendirme yetkisine sahip olduğu yönündeki algılamasına dayanır), *zorlayıcı güç* (P’nin, O’nun kendisini cezalandırma yetkisine sahip olduğu yönündeki algılamasına dayanır), *yasal güç* (P’nin, O’nun kendisinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğu yönündeki algılamasına dayanır), *özdeşim gücü* (P’nin kendisini O ile özdeşleştirmesine dayanır) ve *uzmanlık gücüdür* (P’nin, O’nun konusunda uzman olduğu yönündeki algılamasına dayanır)<sup>3</sup>.

Daha sonraki dönemlerde yapılan çalışmalara bakıldığında; araştırmacıların güç kaynaklarını sınıflandırmalarında French ve Raven’in çalışmalarından etkilendikleri rahatlıkla görülebilmektedir. Örneğin; Etzioni’nin (1975) güç kaynakları sınıflandırmasında yer alan ilk iki güç kaynağı (zorlayıcı güç ve ödüllendirici güç) tanımlaması, French ve Raven’in zorlayıcı güç ve ödüllendirici güç tanımlamalarıyla benzerlik taşımaktadır<sup>4</sup>. Yine Mechanic’in (1973), yasal güç, uzmanlık gücü ve özdeşim ya da karizmatik güç tanımları,

---

<sup>2</sup> Samuel B. Bacharach ve Edward J. Lawler, “The Perception of Power”, **Social Forces**, Vol.55, No.1, 1976, s.123.

<sup>3</sup> John J.P, French Jn. ve Bertram Raven, “The Bases of Social Power”, **Studies in Social Power**, Ed: Dorwin Cartwright, University of Michigan, Institute for Social Research, Ann Arbor, 1959, ss.152–156.

<sup>4</sup> Amitai Etzioni, **A Comparative of Complex Organizations: On power, Involvement, and Their Correlates**, The Free Press, Collier Macmillan Publisher, New York, 1975, s.5.

French ve Raven'in tanımlamalarıyla benzerlik göstermektedir<sup>5</sup>. Bazı araştırmacıların da literatürde yaygın olarak kullanılan bu güç kaynaklarını; kişi ile ilgili olanlar ve örgüt içindeki pozisyona dayalı olanlar olmak üzere, kişisel güç (uzmanlık ve özdeşim gücü) ve pozisyon gücü (yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü) biçiminde bir ikili sınıflandırmaya tabi tuttıkları görülmekle birlikte, bu türlü bir sınıflandırmanın ampirik çalışmalarla yeterince desteklenmediği söylenebilir<sup>6</sup>. Bu araştırmacılar arasında, Bass (1960), Rahim (1988), Yukl and Falbe (1991), Yukl (1994), Elangovan ve Xie (2000), Rahim ve diğerleri (2001), Ward (2001), Erkutlu ve Cafra (2006) sayılabilir<sup>7</sup>.

Bir yöneticinin astlarını etkili ve verimli biçimde çalışmalarını sağlama konusunda tercih ettiği güç kullanım biçimlerinin etkisi, inkar edilemez. Örgütlerde yöneticilerin güç kullanma girişimlerinin alacağı tepkinin muhtemelen itaat etme, direnme ya da bağlılık biçiminde gerçekleşeceği söylenebilir<sup>8</sup>.

*İtaat*; bir kimsenin diğer bir kimsenin emir ve isteklerine incelemeden, soruşturmadan, sorgulamadan ve tartışmadan uyma davranışı göstermesidir. Kaynak konumundaki kişinin yaptırım gücüne sahip olduğunun alıcı tarafından kabul edilmesine dayanır<sup>9</sup>.

*Direnme*; itaatin aksine olarak bir kişinin diğer bir kişinin emir ve isteklerini kabul etmemesi veya yerine getirmeyi reddetmesidir.

*Bağlılık* ise, çalışanın içinde bulunduğu örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaç ve hedeflerini özümsemesi ve bu doğrultuda kişinin

---

<sup>5</sup> David, Mechanic, "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations", **Readings in Managerial Psychology**, Ed: Harold J. Leavitt and Louis R. Pondy, Chicago: University of Chicago Press, 1973, (aktaran) James A. Lee, "Leader Power for Managing Change", **Academy of Management Review**, Vol:2, 1977, ss:74-76.

<sup>6</sup> Gary Yukl ve Cecilia M. Falbe, "Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations", **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No.3, 1991, s.416.

<sup>7</sup> Hakan V. Erkutlu ve Jamel Chafra, "Relationship Between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example From Boutique Hotels", **Management Research News**, Vol. 29, No. 5, 2006 s. 286.

<sup>8</sup> Richard L.Daft, **Management**, 3.Baskı, USA: Dryden Press, 1993, (Management), s. 479.

<sup>9</sup> Alparslan Usal ve Zeynep Kuşluvan, **Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Fakülteler Kitapevi, İzmir,1998, s.206.

örgütte kalma yolunda arzulu olmasının yanında<sup>10</sup>, örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmeye ve örgütün yararı için çaba göstermeye istekli olmasıdır<sup>11</sup>.

İnsanlar istedikleri bir takım şeyleri elde etmek için örgütlere girerler ve onun bir üyesi olmayı kabul ederler. Bu sayede isteklerine ulaşabileceklerini düşünerek örgütlerine bağlanırlar. Bir bireyin örgüt ile kendi arasındaki bağı yönelik tutumu, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergileme eğilimli olmasını sağlar. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgilidir<sup>12</sup>. Eğer gerçekten istedikleri şeyleri elde edemeyeceklerini fark ederlerse, ya örgütü terk ederler ve başka bir örgüte dahil olurlar ya da bu mümkün değilse istemeseler de elde ettikleri ile yetinirler ancak örgüte karşı bağlılık hisleri azalır.

Örgütlerde yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile çalışanların örgütlerine bağlılıkları arasındaki ilişkileri konu alan çalışmaların sayısı oldukça az olmakla birlikte, Hinkin ve Schriesheim (1989)<sup>13</sup>, Rahim, Khan ve Udin (1994)<sup>14</sup>, Brown, Lusch ve Nicholason (1995)<sup>15</sup> ve Mossholder ve diğerleri (1998)<sup>16</sup> gibi birçok araştırmacının çalışmalarından elde edilen sonuçlar incelendiğinde, algılanan güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmektedir.

---

<sup>10</sup> Sait Gürbüz, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 2006, s.58.

<sup>11</sup> Adnan Ceylan ve Nigar Demircan, “Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.31, Sayı.1, 2002, s.52.

<sup>12</sup> Mehmet İnce ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitabevi, Konya, 2005, s.27.

<sup>13</sup> Timothy R. Hinkin ve Chester A. Schriesheim, “Development and Application of New Scales to Measure the French and Raven (1959) Bases of Social Power”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 74, No. 4, 1989,(Development), ss.561–567.

<sup>14</sup> M. Afzalur Rahim, Abbas Ali Khan, ve Syed Jamal Udin, “Leader Power and Subordinates' Organizational Commitment and Effectiveness: Test of a Theory in a Developing Country”, **The International Executive**, Vol. 36, No.3, 1994, ss. 327–34.

<sup>15</sup> James Brown, R.F. Lusch ve C.Y. Nicholason, “Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance”, **Journal of Retailing**, Vol.71, No.4,1995, ss.363–392.

<sup>16</sup> Kevin W. Mossholder, Nathan Bennett, Edward R. Kemery ve Mark A. Wesolowski, “Relationships Between Bases of Power and Work Reactions: The Mediation Role of Procedural Justice”, **Journal of Management**, Vol. 24. No. 4, 1998, ss.533–552.

Diğer yandan, bu türlü çalışmalarda örgütsel bağlılık genellikle ya duygusal bağlılık biçiminde tek boyutta ya da normatif bağlılık ve araçsal bağlılık olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. Oysa Wasti (2000a), kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yapmış olduğu araştırmada, üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin, istatistiksel olarak tek boyutlu ve iki boyutlu modellere göre anlamlı bir üstünlüğe sahip olduğunu belirlemiştir<sup>17</sup>. Bir başka çalışmada da (2000b) Meyer ve Allen'in (1991) önerdiği üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin Türk kültür ve ortamında, ana hatlarıyla geçerli olabileceği sonucuna ulaşmıştır<sup>18</sup>. Buradan hareketle bu çalışmada örgütsel bağlılık; duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç boyutta ele alınıp incelenecektir.

Bu çalışmada yanıtlanmaya çalışılan problem, çalışanların örgütlerindeki güç kaynaklarına ilişkin algılamalarının, örgütlerine duygusal, devamlılık ya da normatif bağlılık göstermelerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun belirlenmesidir. Bu nedenle çalışmanın araştırma sorusunu; “çalışanların örgütlerinde algıladıkları güç kaynaklarının türüne göre örgütlerine olan bağlılıkları değişmekte midir?” oluşturmaktadır.

## 1.2. ÇALIŞMANIN AMAÇLARI

Çalışanların, örgütlerindeki güç kaynaklarına yönelik algılamalarının, örgütlerine bağlılıkları üzerinde nasıl bir etkisinin olduğunun incelendiği bu çalışmanın amaçlarını şu şekilde ifade etmek mümkündür;

- a) Örgütlerde çalışanlar tarafından algılanan güç kaynaklarının neler olduğunun belirlenmesi amacıyla, tamamı Türk çalışanlardan oluşan cevaplayıcılardan elde edilmiş verilere dayalı olarak yeni bir algılanan güç kaynakları ölçeği geliştirmek,

---

<sup>17</sup> S.A. Wasti, Meyer ve Allen'nin Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi, **Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000a.

<sup>18</sup> S.Arzu Wasti, “Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış” **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, ed: Z. Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No.21, Ankara, 2000b, s.216.

b) Örgütlerde yöneticilerin kullandıkları sosyal güç kaynaklarının, çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları üzerinde etkili olduğu sonucundan hareketle, çalışanların örgütlerine olan bağlılık düzeylerinin hangi tür güç kaynakları algılamalarından etkilendiğini araştırmaktır.

Söz konusu bu amaçların kısaca açıklanmasında yarar görülmektedir.

### a) Yeni Bir Algılanan Güç Kaynakları Ölçeği Geliştirmek

Araştırmalarda kullanılan ölçeklerin, üzerinde araştırma yapılan deneklerin sahip oldukları kültüre ve kullandıkları dile uygun bir nitelikte olması gerekir. Aksi takdirde ölçümlenmek istenen olguların ve kullanılan kavramların başka bir dil ve kültürde ölçülmesi aynı derecede anlamlı ve de geçerli olmayabilir. Çünkü;

*“Bir ölçek belli bir kültürde, o kültürün insanları tarafından duyulan ihtiyaçlar sonucu ortaya çıktığı takdirde, içinde geliştirildiği kültürün fiziksel, sosyal, psikolojik vb. niteliklerini taşır. Kullanılan dil, o kültüre özgü bir dil olmalıdır. Dolayısıyla ölçekle ölçümlenmek istenen davranışlar, olaylar ya da kavramların hem dil hem de şekil itibariyle kültüre bağlı bir görecelik taşıması gerekir<sup>19</sup>.”*

İncelenen çalışmalara bakıldığında birçoğunun literatürde var olan, hazır ölçeklerden yararlandıkları gözlenmiştir. Çalışmalarda araştırmacıları hazır ölçek kullanmaya iten nedenlerin başında, ölçek geliştirme faaliyetlerinin çok fazla zaman ve emek harcamayı gerektirmesi gelmektedir.

Bir diğer husus da kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilik ve güvenilirliklerine ilişkin gözlemlenen eksikliklerdir. Araştırmacıların kullandıkları ölçeğin yapı geçerliliğini test etmede, genellikle açımlayıcı faktör analizi (exploratory factor analysis) gibi klasik istatistiksel metotları kullandıkları görülmektedir. Oysa doğrulayıcı faktör analizinin (confirmatory factor analysis), bir ölçeğin yapısal geçerliliğini analiz etmede açımlayıcı faktör analizinden çok

<sup>19</sup> Necla Öner, **Türkiye’de Kullanılan Psikolojik Testler: Bir Başvuru Kaynağı**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1994, s.23.

daha güçlü bir metot olduğu söylenebilir<sup>20</sup>. Ayrıca ölçek geliştirmede izlenmesi gereken adımlardan madde analizinin çoğu kez göz ardı edildiği de dikkatlerden kaçmamaktadır. Dolayısı ile kullanılan bazı ölçeklerin yapısal geçerlilik ve güvenilirlik bakımından eksikliklerinin olduğu söylenebilir.

Bu nedenle, tamamı Türk çalışanlardan elde edilen verilerin (denemelik tutum ifadeleri), gerekli tüm istatistiksel analizlerden (açımlayıcı faktör analizi, madde analizi, içtutarlılığa dayalı güvenilirlik analizi ve doğrulayıcı faktör analizi) geçirildikten sonra, uygulamaya hazır bir ölçek haline dönüştürülmesi, bu çalışmanın amaçlarından birini oluşturmaktadır.

### **b) Çalışanların Örgütlerine Olan Bağlılıklarının Hangi Tür Güç Kaynakları Algılamalarından Etkilendiğini Araştırmak**

Örgütsel davranış alanında yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ya da örgütsel bağlılık konuları, üzerlerinde çok çalışılan konular olmalarına karşılık, bu iki konunun birbirleri ile olan ilişkilerini ele alan çalışma sayısı oldukça azdır. Bu tür çalışmalarda elde edilen ortak sonuç, yöneticilerin kullandıkları sosyal güç kaynaklarının türüne göre, çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının değişebildiğidir.

Örgütler açısından bakıldığında örgütüne yüksek düzeyde bağlılık hisseden çalışanların örgütsel amaçlara ulaşma ve sonuçta örgütsel etkinliğin sağlanmasında, düşük düzeyde bağlılık hisseden çalışanlara göre daha yararlı katkılar sağlayacakları açıktır. Bu nedenle, yöneticilerin çalışanlarının örgütlerine bağlılık düzeylerini artıracak şekilde, gereken tutum ve davranışlar içerisinde bulunmaları ve çalışanlarının niteliklerine uygun güç kaynaklarını seçmeleri son derece önem arz etmektedir.

Bu nedenle, bu çalışmada çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarının hangi tür güç kaynakları algılamalarından etkilendiği belirlenmeye çalışılacaktır.

---

<sup>20</sup> M. Afzalur Rahim ve Nace R. Magner, "Confirmatory Factor Analysis of the Bases of Leader Power: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups", *Multivariate Behavioral Research*, Vol.31, No.4, 1996, s.495.

### **1.3. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ**

Bu çalışmanın aşağıda belirtilen konular açısından yararlı olacağı düşünülmektedir;

#### **1.3.1. Genel Yönetim ve Örgüt Yazınına Katkı**

İnsanların diğerlerini etkilemede kullandıkları güç kaynaklarının türlerinin neler olduğunun belirlenebilmesi amacı ile çok sayıda çalışmanın yapıldığını görmek mümkündür. Söz konusu bu çalışmalarda genellikle araştırmacılar konuya kendi ilgi alanlarına göre farklı yaklaşımlar ve ortaya birbirinden farklı güç tanımları ile güç kaynakları sınıflandırmaları çıkmıştır.

Bu sınıflandırmalar içinde en çok ilgi gören ve çalışmalarda kullanılan sınıflandırma; French ve Raven tarafından yapılan beşli sınıflandırmadır (özdeşim gücü, uzmanlık gücü, yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç). Bu sınıflandırmada yer alan güç kaynaklarından bazılarının (özdeşim gücü ve uzmanlık gücü) kişinin kendisi dışında bir başkasına ya da bir şeye bağlı olmaksızın sahip olabileceği türden olmalarına karşılık, diğerlerinin (yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç) daha çok kişinin sahip olduğu pozisyonundan kaynaklandığını ileri süren çeşitli araştırmalara da rastlanmaktadır. Ancak bu türlü bir ikili sınıflandırmanın fazlaca ampirik çalışmalarla desteklenmediği de görülmektedir.

Dolayısı ile bu çalışmada ortaya çıkan ve yukarıda ifade edilen biçimiyle kişinin kendisi ile ilgili olan güç kaynakları (etkileyici kişilik ve uzmanlık gücü) ve kişinin örgüt içindeki pozisyonu ile ilgili olan (konum gücü ve ekonomik güç) güç kaynakları ayrımı, söz konusu ampirik desteği sağlaması açısından genel yönetim ve örgüt yazınına katkı sağlayabileceği söylenebilir.

Diğer yandan güç kaynakları algılamaları ile genelde ilişkisi incelenen örgütsel çıktılardan biri de örgütsel bağlılıktır. Çalışmalarda çoğunlukla duygusal bağlılığın inceleme konusu yapıldığı görülmektedir. Bu çalışmada duygusal bağlılık ile birlikte devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarının da

incelenmesi suretiyle bu konudaki eksikliğin doldurulması adına önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

### **1.3.2. Türk Yönetim ve Örgüt Yazınına Katkı**

Örgütlerde farklı düzeylerde güce sahip olan insanlar, belirli amaçları gerçekleştirmek adına birbirleriyle etkileşimde buldukları sürece sosyal güç ilişkilerinin ortaya çıkması doğaldır. Güç-bağımlılık ilişkisi olarak ifade edilen ve sosyal güç ile bağlantılı olarak ortaya çıkan bu karşılıklı alış veriş esasına dayalı ilişkide, bağımlılıklarından dolayı zayıf olan taraftaki kişiler kendilerine göre daha güçlü konumdaki kişiler karşısında, kendilerini güvencede hissedecekleri bir dayanak ararlar. Güç kaynakları bu kişilere söz konusu güvenceyi sağlaması açısından son derece önemlidir<sup>21</sup>. Örneğin; bir örgütte sahip olduğu bilgi dolayısıyla örgüt adına vazgeçilemez olan bir astın, kendisine göre daha güçlü konumdaki yöneticisi karşısında böyle bir güvenceye sahip olduğu söylenebilir.

Bu nedenle örgütlerde çalışanların hangi tür güç kaynaklarının varlığından haberdar olduklarını belirleyebilmek adına birçok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda belirlenen çeşitli güç kaynaklarının farklı yer ve kültürlerde de var olup olmadığının incelenbilmesi amacı ile çeşitli güç kaynakları ölçekleri geliştirilmiş olmakla birlikte, ülkemizde bu konu ile ilgili yeterli bir çalışmanın yapılmadığı gözlemlenmektedir. Dolayısı ile bu alandaki eksikliğin giderilebilmesi adına tamamı Türk çalışanlardan oluşan bir cevaplayıcı grubundan elde edilen verilere dayalı olarak yeni bir algılanan güç kaynakları ölçeğinin geliştirildiği bu çalışmanın, Türk yönetim ve örgüt yazınına önemli katkılar sağlayabileceği düşünülmektedir.

### **1.3.3. Uygulayıcılar Açısından Katkı**

Güç kavramı, literatürde uzun süredir önemli bir yer işgal etmesine rağmen, sosyal analizlerde kavramın nasıl incelenmesi ya da kullanılması gerektiğine ilişkin birtakım belirsizlikler henüz çözümlenebilmiş değildir. Örneğin; zorlama, ödüllendirme ve bilgi gibi çeşitli güç kaynaklarına sahip olma

---

<sup>21</sup> Mossholder, Kemery ve Wesolowski, s.534.



anlamında “potansiyel güç” ile sonucunda güç elde etmeyi sağlayan davranış anlamındaki “gücün kullanımı” ayrımı, üzerinde tartışılan konular arasında yer almaktadır<sup>22</sup>.

Bir kimsenin belirli bir güç kaynağına sahip olması tek başına yeterli değildir. Önemli olan sahip olduğu bu güç kaynağını amaçlarına uygun olarak kullanabilmesi ve etkilemek istediği kişiler üzerinde gerekli değişimleri gerçekleştirebilmesidir. Bu anlamda örgütlerde yöneticilerin etkin bir yönetim için astlarını belirlenen örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak yönde etkileyebilmesinde, sahip oldukları güç kaynaklarını doğru zamanda doğru bir şekilde kullanmaları önem arz etmektedir. Çünkü astların örgütün amaçlarını, değerlerini ya da vizyonunu kendi amaçları, değerleri ya da vizyonları gibi benimseyip kabullenmelerinde ya da bunlarla çatışmak suretiyle istenilen değişimlere direnç göstermelerinde, yöneticilerin güç kaynaklarını kullanma biçimleri etkili olmaktadır.

Unutulmamalıdır ki, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmeyen ve bunlara güçlü bir inanç duymayan çalışanın örgütüne bağlılık göstermesi veya örgütün yararına faaliyetlerde bulunması düşünülemez<sup>23</sup>. Diğer yandan örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı olmayan çalışanlara göre, örgüte ve üretime katılımlarının yüksek olduğu, örgüt içerisinde daha iyi bir performans gösterdikleri, örgütün diğer üyeleri ile iyi ilişkiler kurdukları ve işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir<sup>24</sup>. Ancak her bir bağlılık türünün bireyin iş ortamındaki davranışlarına etkisi farklı olmaktadır. Örneğin; duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanın, kendi pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak, örgütün amaçlarına ulaşması adına daha fazla çaba sarf ettiği, daha az devamsızlık gösterdiği, daha fazla iş motivasyonuna ve örgütsel vatandaşlık eğilimine sahip olduğu söylenebilir. Buna karşılık, devam bağlılığı yüksek olan

---

<sup>22</sup> Renee de Reuver, “The Influence of Organizational Power on Conflict Dynamics”, **Personnel Review**, Vol. 35, No. 5, 2006, s.592.

<sup>23</sup> İnce ve Gül, s.9.

<sup>24</sup> Azmi Yalçın ve Fatma Nur İplik “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, Selçuk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:18, 2007, s.484, ss.483–500.

çalışanın ise yüksek oranda devamsızlık yaptığı, düşük iş motivasyonuna sahip olduğu ve sadece kendisinden beklenilene yapmakla yetindiği görülmektedir<sup>25</sup>.

Dolayısı ile örgütlerde güce sahip olanlar ile o güçten etkilenenlerin güç – bağlılık ilişkilerinde hangi tür güç kaynaklarının kullanımının, ne tür bir bağlılıkla ilişkili olduğunu belirlemeyi amaçlayan bu çalışmanın, etkin bir yönetim için yöneticilere yol göstermesi açısından önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

#### **1.4. ANAHTAR KAVRAMLARIN TANIMI**

Bu çalışmada kullanılan sosyal güç kaynakları ile örgütsel bağlılık kavramlarından; sosyal güç kaynakları bağımsız değişken, örgütsel bağlılık ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bu kavramların ne anlama geldikleri ve literatürde nasıl incelendikleri ile ilgili daha geniş açıklamalara ikinci bölümde yer verilmiştir. Burada kısaca ifade etmek gerekirse;

##### **a) Bağımsız Değişkenler;**

##### **1. Kişisel Güç Kaynakları**

Bu gruba giren güç kaynakları, etkileyici kişilik ve uzmanlık gücü olarak ifade edilen ve tamamen kişinin kendisinden ileri gelen güç kaynaklarından oluşmaktadır.

*Etkileyici kişilik gücü;* bu güç kaynağı, bireylerin sahip oldukları kişilik özellikleri ile diğer insanlarla ilişkilerinde kullandıkları üslup, konuşma biçimi ya da giyinme tarzı dolayısı ile son derece ikna edici olabilmelerinden ötürü, karşındakiler üzerinde bir hayranlık veya beğenme hissi oluşturmak suretiyle etkilenmeye meyillilik meydana getirebilme ile ilgilidir.

*Uzmanlık gücü;* bu güç kaynağı bireylerin aldıkları eğitim ile işyerinde geçirdikleri süre boyunca kazandıkları deneyimleri sonucunda mesleki anlamda kendilerini yetiştirmiş olmaları dolayısı ile diğer insanların takdirini ve de

---

<sup>25</sup> Münevver Ölçüm Çetin, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004, ss.91–92.

güvenini kazanmaları ile ilgilidir. Bu tür güce sahip olan kişiler, çözümlemesi çok zor gibi görünen problemler karşısında bile uzmanlıkları sayesinde hem pratik hem de son derece mantıklı çözüm önerileri sunabilmektedirler. Bu yönüyle düşünüldüğünde, uzmanlık gücünün aynı zamanda etkileyici kişilik gücü ile yakından ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

## **2. Pozisyon Gücü Kaynakları**

Bu gruba giren güç kaynakları ise, kişilerin örgütlerindeki konumlarına ilişkin konum gücü ile yine çoğunlukla işgal edilen konum dolayısı ile kontrol edebildikleri maddi kaynaklar nedeniyle sahip oldukları ekonomik güç kaynaklarıdır.

*Konum gücü;* yasalar tarafından ya da daha üst konumdaki kişiler tarafından verilen ve diğer kişilere ne yapmaları veya yapmamaları konusunda emir verme hakkını içeren yetkiye sahip olmaktan ve örgüt içerisinde kendilerine verilen görevleri yerine getirirken, üstleri durumunda oldukları kişilere istediklerini yaptırabilme olanağı veren belirli bir makama sahip olmaktan ileri gelen bir güç kaynağını ifade eder.

*Ekonomik güç;* sahip olunan ya da bir şekilde kontrol altında tutulan para vb. ekonomik değeri olan varlıklardan ileri gelen bir güç kaynağıdır. Bu güç kaynağının iki yönlü olduğu söylenebilir. Bir yönü; örgütlerde çalışanların iyi bir ücret ve daha iyi bir emeklilik için terfi etme ve örgütün diğer maddi olanaklarından (yol, yemek, tatil olanağı, kreş vb. yardımlar) yararlanma gibi ekonomik temelli getirilere ulaşma olanağı sunma anlamında ödüllendirme; diğer yönü ise; çalışanların bu olanaklardan mahrum bırakılması ya da bırakılacağı yönünde tehdit edilmesi yolu ile çalışanlar aleyhine kullanılması biçimindeki zorlama ya da cezalandırma yönüdür.

## **b) Bağımlı Değişkenler**

### **1. Duygusal Bağlılık**

Çalışanların, örgütsel amaçları ve değerleri benimsemelerini, örgütte kalma ve örgütün bir üyesi olmayı sırf kendileri istedikleri için sürdürmelerini ve duygusal nedenlerden dolayı örgütlerine bağlılık duymalarını ifade eder<sup>26</sup>.

### **2. Devamlılık Bağlılığı**

Çalışanın örgüt için harcadığı emek, zaman ve çabanın karşılığında edindiği statü, ücret, yetki gibi maddi ve manevi tatmin unsurlarını, örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceğine olan inancından dolayı bir zorunluluk olarak örgüt üyeliğini sürdürmesini ifade eder<sup>27</sup>.

### **3. Normatif Bağlılık**

Çalışanların ahlaki bir yükümlülük duygusuyla örgütlerine bağlanmalarını ifade eder<sup>28</sup>. Bireylerin örgütlerine bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmaları nedeni ile belli davranışsal eylemleri sergilemelerini sağlar<sup>29</sup>. Dolayısı ile bu bağlılık türünde kişinin örgütüne bağlanması, ahlaki bir zorunluluk hissetmesi ile olur.

## **1.5. VARSAYIMLAR**

Herhangi bir konuda bireylerin tutumlarının ölçülmesinde en sık kullanılan yaklaşım, incelenen konuya ilişkin önceden hazırlanmış ölçeklerin

---

<sup>26</sup> Ercan Yavuz ve Cüneyt Tokmak, “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Yıl.1, Cilt.1, S.2, 2009, s.21.

<sup>27</sup> Hasan Tutar, “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.12, S.3, 2007, s.105.

<sup>28</sup> Oya İnci Bolat ve Tamer Bolat, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, Balıkesir Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 11 Sayı 19, 2008, s.78.

<sup>29</sup> Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000, s.22.

uygulanmasıdır. Bu anlamda tutum ölçekleri, bireylerin bir ya da birçok boyutta tutumlarını belirlemek amacıyla kullanılan kendi kendini rapor etme araçlarıdır<sup>30</sup>. Dolayısıyla bireylerden örgütlerindeki güç kaynaklarına ilişkin algılamaları kendilerine sorulurken, verecekleri yanıtların önyargıdan uzak ve gerçek algılamaları olduğu varsayılmıştır.

## 1.6. SINIRLAMALAR

Veri toplama araçları posta yoluyla uygulayıcılara ulaştırıldığından, soruların doğru kişiler tarafından doldurulup doldurulmadığı ya da soruları cevaplayan kişinin diğerlerinden etkilenip etkilenmediği bilinmemektedir<sup>31</sup>. Dolayısıyla katılımcının cevaplama sürecine müdahale edilememesi, bazı sorulara özellikle de yöneticilerini değerlendirmeye yönelik sorulara cevap vermek istememesi ve bunu söz konusu soruları yanıtsız bırakmak suretiyle belli etmesi ve de araştırmada kullanılan değişkenlerin tek yönlü olması, araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

---

<sup>30</sup> Ata Tezbaşaran, **Likert Tipi Ölçek Geliştirme Klavuzu**, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997,2b, s.5.

<sup>31</sup> Türker Baş, **Anket, Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir**, Seçkin Yayınları, Ankara, 2006, 4b, s.29.

## İKİNCİ BÖLÜM

### GÜÇ VE BAĞLILIĞA İLİŞKİN KAVRAMSAL VE TEORİK ÇERÇEVE

#### 2.1. GÜÇ KAVRAMI

Bu başlık altında, güç kavramının araştırmalarda nasıl ele alındığı, benzer kavramlarla olan ilişkisi, çeşitli araştırmacıların güç kaynaklarına ilişkin sınıflandırmaları ile güç kaynaklarının ölçümlenmesi amacıyla geliştirilen çeşitli ölçme araçları hakkında bilgi edinmek adına literatürdeki çalışmalardan bazıları incelenecektir.

##### 2.1.1. Güç Kavramının Tanımı

Güç, belki de insanoğlunun en yaygın sosyal olgusudur. İnsan hayatında son derece önemli bir yere sahip olan güç konusu ile ilgili olarak Russel (1990); “enerji nasıl fizik biliminin temel bir kavramı ise, güç de sosyal bilimlerin temel kavramlarından bir tanesidir”<sup>32</sup> demek suretiyle, sosyal bilimler açısından taşıdığı öneme vurgu yapmıştır.

Sosyal güç ile ilgili araştırmalarda üzerinde durulan çeşitli sosyal güç tanımlarına dikkat edildiğinde; her bir tanımın aslında araştırılan konuya yönelik geliştirilmiş bir tanım olduğu görülmektedir. Sosyal gücün nasıl ele alındığı ile ilgili literatür incelendiğinde, bu alandaki çalışmalarda dört farklı yaklaşım göze çarpmaktadır. Bunlar; gücün ortaya çıkmasından önceki koşulları dikkate alan yaklaşım, karar verme yaklaşımı, davranışsal çıktılar yaklaşımı ve durumsal çıktılar yaklaşımı olarak ifade edilebilirler<sup>33</sup>.

Gücün ortaya çıkmasından önceki koşulları dikkate alan yaklaşım, etkileyen (kaynak), etkilenen (hedef) ve durumsal alan olarak ifade edilen 3 unsurdan biri ya da daha fazlasının nitelikleri ile bunların birbirleriyle olan

---

<sup>32</sup> Bertrand Russell, **Power: A New Social Analysis**, (çev) Mete Ergin, Cem yayınevi, İstanbul, 1990, s.12.

<sup>33</sup> Anthony T. Cobb, “An Episodic Model of Power: Toward an Integration of Theory and Research”, **Academy of Management Review**, Vol.9, No.3, 1984, s.483.

ilişkileri üzerine odaklanmaktadır. Örneğin; French ve Raven sosyal güç ile ilgili olarak bir klasik haline gelmiş çalışmalarında, iki kişi arasındaki ilişkide güç kavramının iki farklı bakış açısıyla ele alınabileceğini belirtmişlerdir. Bunlardan ilki, uzman olan bir kişinin (kaynak durumunda olan kişi) davranışlarını neyin belirlediğidir. İkincisi ise, alıcı konumundaki kişinin (hedef kişi) bu davranışlara olan tepkisini neyin belirlediğidir. Bu ikinci bakış açısından hareket eden French ve Raven, çalışmalarını üzerinde güç kullanılan “P” kişinin yaşam alanı açısından formüle etmişler ve gücün “P”yi etkilemek için “O”nun maksimum potansiyel yeteneği olduğunu belirtmişlerdir<sup>34</sup>.

Basitçe etkileme olarak adlandırılabilir karar verme yaklaşımında güç, etkileyen (kaynak) kişinin isteklerinin etkilenen (hedef) kişi tarafından ciddi olarak düşünülmesi ve dikkate alınması biçiminde açıklanmaktadır<sup>35</sup>. Örneğin; Cartwright and Zander’e göre; “eğer bir kişi diğer insanlarda herhangi bir değişimle sonuçlanacak bir eylemi gerçekleştirebiliyorsa, o zaman o kişinin diğerleri üzerindeki gücünden ya da etkisinden söz edilebilir”<sup>36</sup>.

Gücün uygulanmasına hizmet eden davranışsal çıktıları açıklamaya çalışan davranışsal yaklaşımda güç, kaynak kişinin, hedef kişiye başka türlü yapmayacağı bir şeyi yaptırması olarak açıklanmaktadır<sup>37</sup>. Örneğin; Dahl “B üzerinde güce sahip olan A’nın, B’nin diğer türlü yapmayacağı bir şeyleri ona yaptırabilmesi”<sup>38</sup> ifadesini kullanmıştır.

Gücün, kaynak kişinin durumları kontrol edebildiği zamanlarda açıkça görülebileceğini savunan durumsal çıktı yaklaşımında güç, istenilen etkileri ortaya çıkarma ya da bir şeyleri yaptırabilme ile ilgilidir<sup>39</sup>. Örneğin; Salancik ve Pfeffer

---

<sup>34</sup> French ve Raven, s.150.

<sup>35</sup> Cobb, s.483.

<sup>36</sup> Dorwin Cartwright ve Alvin Zander (Eds.). **Group Dynamics**, New York: Harper and Row, 1968, (aktaran) Ahmad N. Azim ve F. Glenn Boseman, “An Empirical Assessment of Etzioni’s Topology of Power and Involvement Within a University Setting”, **Academy of Management Journal**, Vol. 18, No. 4, 1975, s.681.

<sup>37</sup> Cobb, s.483.

<sup>38</sup> R.Dahl, “The Concept of Power, ” **Behavioral Science**, Vol.2, pp.201–215, 1957, (aktaran) Rebecca Koop and Rebecca Grant, “Information Systems and Power: Structural Versus Personal Views”, Proceedings of the 1993 conference on Computer personnel research, St Louis, Missouri, United States, 1993, s. 265.

<sup>39</sup> Cobb, s.483.

çalışmalarında gücü; “kişinin yapmak istediklerini başkalarına yaptırabilme yeteneği”<sup>40</sup> olarak ele almışlardır. Yine Tedeschi ve Bonoma; “davranışlarında istenilen değişimleri gerçekleştirmek için kişinin olayları ve çevresini kontrol etme girişimini, güç” olarak tanımlamışlardır<sup>41</sup>.

Anlaşılabacağı üzere tanımlamalarda üzerinde durulan ortak nokta, hep birilerinin diğerlerinin bir şeyleri üzerinde değişiklik yapabilme veya kontrol edebilme arzusudur. Dolayısıyla bu çalışmada benimsenen tanım, Rahim ve arkadaşları tarafından ortaya konan güç tanımıdır. Buna göre güç; “bir kişinin diğer bir kişinin davranışlarını, tutumlarını, fikirlerini, inançlarını, amaçlarını, ihtiyaçlarını ya da sahip olduğu değerlerini değiştirebilme ya da kontrol altına alabilme yeteneğidir”<sup>42</sup>.

Bir diğer husus, insanların neden güce gereksinim duyduklarıdır. Bu soruya araştırmacıların bakış açıları farklılık arz etmektedir. Örneğin; Adler’e göre insan davranışlarının altında yatan temel motif, “üstünlük” ve “egemenlik” içgüdüleriyle, güç ve saygınlık motivasyonlarıdır. İnsan sürekli olarak karşılaştığı nesnelere, varlıklara ve çeşitli durumlara hükmetme ve onları denetimi altına almaya çalışmak<sup>43</sup> suretiyle kendisinde var olan aşağılık duygusunu ortadan kaldırmak istemektedir. Bu amaçla daha çocukluğundan başlayarak öz saygısını artırmak ve çevresindekilere üstünlük sağlayabilmek için stratejiler ve hayat tarzı geliştirme çabası içine girer<sup>44</sup>. Eğer bu içgüdü yeterince tatmin edilemez ise, kişide var olan aşağılık ve yetersizlik duygusu, genellikle üstünlük ya da büyüklük taslamak biçiminde kendini göstermektedir<sup>45</sup>.

---

<sup>40</sup> Gerald R. Salancik and Jeffrey Pfeffer, “Who gets Power-And How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power”, **Organizational Dynamics**, Vol.5, No.3, 1977, s.4.

<sup>41</sup> S. Altan Erdem, “An Investigation of The Concept of Power And Power Taxonomy In Channels of Distribution: A Transaction Cost Analysis Perspective”, **The Journal of Marketing**, Fall 1993, s.63.

<sup>42</sup> Rahim, Khan ve Udin, s.330.

<sup>43</sup> Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.155

<sup>44</sup> İnci Artan, “Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları”, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, ed: Z. Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No.21, Ankara, 2000, s.280.

<sup>45</sup> Eroğlu, s.155.



David McClelland (1975) güç ihtiyacını bir kişilik faktörü olarak ele almış ve insanların kendilerini güçlü hissettikleri durumları ifade eden dört kademe belirlemiştir<sup>46</sup>.

Birinci kademe; ödünç alınmış güç durumudur. Burada kişinin güçlü hissetme ihtiyacı, güçlü kişiler ya da örgütler yoluyla tatmin edilir. Örneğin; “benim babam senin babandan güçlüdür” ya da “bizim şirket sizinkinden büyüktür” gibi ifadeler kişiye kendisini güçlü hissettirebilir.

İkinci kademe; daha fazla şeylere (araba, banka kartı vb.) sahip olmak ya da fiziksel olarak daha baskın olmak (vücut geliştirme vb.) yoluyla diğerlerinden daha güçlü hissetme durumudur.

Üçüncü kademe; diğerleri üzerinde baskı ya da etkiye sahip olmaktan kaynaklanan bir güç hissi durumudur.

Dördüncü kademe, güçlülük hissini yüce amaçlara ulaşmayı sağlayacak aktiviteleri başarmak adına duyulan bağımlılık hissinden kaynaklanan bir durumdur. Örneğin; “ben güçlüyüm çünkü görevimi ülkem için yaparım” şeklindeki bir ifade, bu durumu yansıtmaktadır. Üçüncü kademe; diğerlerinin davranışlarını etkileme yeteneği olarak gücü temsil ettiği için yönetim bilimleri açısından ilgi çekicidir. Bu duygu içindeki güçlü yönetici; astları, grup üyeleri ve üstleri üzerinde etkiye sahip olabilir

Güç kavramı ile birlikte ya da birbirlerinin yerine kullanılan, ancak bir takım farklılıklar içermeleri açısından ayrı kullanılmaları gereken çeşitli kavramlar vardır. Gücün ne olduğuna ilişkin çeşitli tanımlamaların ardından, bu kavramlara da kısaca değinmenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

---

<sup>46</sup> D.C. McClelland, **Power, The Inner Experience**, N.Y.; John Wiley and Sons, 1975, (aktaran) William Dyer, “Caring and Power”, **California Management Review**, Vol. 21, 1979, s.84.

## 2.1.2. Gücün Benzer Kavramlarla İlişkisi

Güç kavramı birçok yerde “otorite” veya “etkileme” ile aynı anlamda kullanılmaktadır. Bu durumun ortaya çıkardığı karışıklığı azaltmak amacıyla bu kavramların anlamlarının daha anlaşılır hale getirilmesi yararlı olacaktır.

### 2.1.2.1. Güç – Otorite

*Güç*; “diğerlerinin davranışlarını etkileme kapasitesidir”<sup>47</sup>. Dolayısıyla kişiler arasındaki ilişkilerden kaynaklanır. Tek başına ve başkalarıyla ilişkilendirilmeden, bir kişi için güçlüdür, denilemez. Kişinin gücü, ancak başkalarıyla ilişki kurduğu durumlarda ortaya çıkar. Eğer kişi, diğerlerini kendi belirlediği yönde davranmaya sevk edebiliyorsa, o zaman güçlüdür denilebilir<sup>48</sup>. Gücün daha iyi anlaşılabilmesi için onu bütünleyen güç alanı (güç sahibi olduğu düşünülen kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamı), güç konusu (güç sahibinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiği) ve güç kaynaklarının (kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandıkları) dikkate alınması gerekir<sup>49</sup>.

Gücün üç temel niteliğinden söz edilebilir. Bunlar;<sup>50</sup>

1. Güç göreceli olarak ölçülebilir bir niteliklidir: Bir kişinin gücü, başka bir kişinin gücü ile ölçülebilir, kıyaslanabilir.
2. Güç dengelidir: Güç sadece etkileyen ya da etkilenen tarafından değil, her ikisi tarafından belirlenir. Denge unsuru, farklı güç çeşitlerinin birbirini dengeleme özelliğinden kaynaklanır.
3. Güç sadece kabul edilen bölgede etkilidir: Her yerde ve her zaman geçerli tek bir güç yoktur. Bir kişinin güç alanının genişlemesi, bir

<sup>47</sup> Don Helriegel, John W. Slocum ve John W. Slocum, **Organizational Behavior**, 9ed, South Western Collage Publishing, USA, 2001, s.266.

<sup>48</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınevi, İstanbul, , 2005, s.565.

<sup>49</sup> Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 1995, s.178.

<sup>50</sup> Salih Güney, “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, içinde ed. Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2007, s.34.

başkasının güç alanının daralmasına neden olduğundan, tüm bireyler için geçerli olan standart bir güç biçiminden söz edilemez.

*Otorite*; “emir verme hakkı” olarak tanımlanmaktadır.<sup>51</sup> Otoriteye ilişkin olarak şu özelliklerden söz edilebilir<sup>52</sup>.

1. *Otorite*, örgütsel pozisyondan kazanılan bir haktır. İnsanlar kişisel özellikleri ya da sahip oldukları çeşitli kaynaklardan dolayı değil, işgal ettikleri pozisyon nedeniyle otorite sahibi olurlar.
2. *Otorite*, astlar tarafından kabul edilir. Astlar belli bir pozisyonu işgal eden kişinin otoriteyi kullanma konusunda yasal bir hakkı olduğuna inandıkları ve kabul ettikleri için onun otoritesine boyun eğmeler ve uyum gösterirler.
3. *Otorite*, dikey hiyerarşide yukarıdan aşağıya doğru bir akış gösterir. Otorite, hiyerarşinin en üst pozisyonundan en alt pozisyonuna doğru biçimsel emir komuta zinciri boyunca varlığını korur.

“Güç” ve “otorite” arasındaki ilişki ve farklar şu şekilde özetlenebilir.<sup>53</sup>

1. *Otorite*, gücün bir kullanım biçimidir. Dolayısıyla güç, otoriteyi de kapsayan geniş bir kavramdır.
2. *Güç*, bir şeyi yaptırabilme yeteneğidir. Oysa otorite, bir şeyi yaptırabilme hakkıdır.
3. Herhangi bir yöneticinin belli bir otoriteye sahip olması, onun güç sahibi olduğu anlamına gelmez. Çünkü otoriteye sahip olmasına rağmen, her zaman astlarını etkileyemeyebilir.

---

<sup>51</sup> James A. Gazel, “Authority-Flow Theory and the Impact of Chester Bernard”, **California Management Review**, Vol.13, No.1, 1970, s.69.

<sup>52</sup> Richard L. Daft, **Understanding The Theory and Design of Organizations**, Thomson South Western, China, 2007, (Theory), ss.367–368.

<sup>53</sup> Salih Güney, **Davranış Bilimleri**, 3. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, (Davranış), s.20.

4. Güç ve otoritenin derecesi, genellikle kontrol altında tutulan astlara göre belirlenir.

### 2.1.2.2. Güç – Etkileme

*Güç* ile birlikte adı geçen diğer bir kavram da “*etkileme*”dir. Etkileme kısaca, “bir kimsenin, başka birisinin öneri, istek, arzu, talimat veya emirlerini yerine getirmesi” olarak tanımlanabilir<sup>54</sup>. Etkilemenin temelinde ya örgütsel kaynaklara sahip olmak ya da tarafgirlik yoluyla onları kontrol edebilmek yatar. Kaynaklar; bir kimsenin sahip olduğu pozisyon ya da kişisel özelliklerinin sonucu olarak kontrol edilebilir. Örneğin; uzmanlık pozisyonu ya da kapıcı pozisyonunun her ikisi de kararları etkilemede kullanılan potansiyel bir kaynaktır. Etkileme araçları kaynakların nasıl kullanılacağına işaret eder<sup>55</sup>. Etkileme araçlarının kullanımını şu üç yolla olabilir<sup>56</sup>;

1. Etkilenmek istenen kişinin bedeni üzerinde doğrudan doğruya bir kuvvet uygulanabilir (öldürmek, hapsetmek vb.).
2. Ödül ya da ceza verilmek (iş vermek, işsiz bırakmak vb.) suretiyle kandırılabilir ve belli bir yöne sevk edilebilir.
3. Kişinin fikirlerini değiştirmesi sağlanabilir (propaganda gibi).

Gücün benzer kavramlarla olan ilişkilerinin incelenmesinin ardından güce ilişkin iki önemli sorundan - bunlardan biri gücün kaynağının ne olduğu; diğeri ise gücün nasıl ölçülebileceği sorunu- bahsetmekte yarar vardır. Güçlü olarak kabul edilen kişilerin, bu güçlerini nerelerden ya da hangi kaynaklardan aldıklarına ilişkin nasıl bir ayırım yapılabileceği ile ilgili olarak literatürdeki güç kaynakları sınıflamalarına aşağıda yer verilmiştir.

---

<sup>54</sup> Koçel, s.566.

<sup>55</sup> A.J. Grimes, “Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis”, **The Academy of Management Review**, Vol.3, No.4, 1978, ss.727–728.

<sup>56</sup> Russel, s.36.

### 2.1.3. Güç Kaynakları Sınıflandırmaları

Sosyal güç alanında yapılan çalışmalar dikkate alındığında güç kaynaklarının farklı şekillerde sınıflandırıldığına rastlamak mümkündür. Aşağıda araştırmacıların çalışmalarında kullandıkları çeşitli sınıflandırmalara kronolojik olarak örnekler verilmiştir.

Güç konusunda ilk çalışma yapanlardan birisi Weber'dir. Weber (1946), güç kaynaklarını sınıflandırırken üçlü bir ayrımı tercih etmiştir. O'na göre güç kaynakları şu şekildedir<sup>57</sup>;

1. *Geleneksel güç*: Tüm zamanlar için geçerli geleneklerin üstünlüğünden ve belirleyiciliğine olan doğal inançtan kaynaklanır.
2. *Karizmatik güç*: Kişinin kahramanlık, kutsallık, büyücülük vb. gibi üstün kişisel beceri ve niteliklerine dayanmaktadır.
3. *Ussal-yasal güç*: Kişi ve olaylar üzerindeki kumanda etme hakkının biçimsel olarak verilmesine ilişkin, demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin olduğu toplumlardaki yasalardan kaynaklanmaktadır.

En yaygın kullanılan sınıflama French ve Raven (1959) tarafından yapılan sınıflamadır ki, bu sınıflama aynı zamanda sosyal güç teorisini ana hatları ile oluşturan sınıflamadır. Bu nedenle diğer güç sınıflamaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. French ve Raven (1959); beş adet güç kaynağı belirlemiştir. Bunlar; karizmatik güç ya da özdeşim gücü, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve zorlayıcı güçtür<sup>58</sup>.

1. *Karizmatik güç ya da özdeşim gücü*: Astların bir kısmı üzerinde üstleri için saygı ve hayranlık duymalarından kaynaklanmaktadır. Karizma ya da özdeşim gücü, kişisel gücün artırılmasında önemli bir araç olabilir. Karizmatik lider, kişisel güçte nihai noktadır ve astları tarafından

---

<sup>57</sup> İlder Akat, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002, ss.51-52.

<sup>58</sup> French ve Raven, ss.155-156.

çoğunlukla yanlış yapmayan, namuslu, erdemli ve bilgili bir insan olarak nitelendirilmekte ve görülmektedir<sup>59</sup>.

2. *Ödüllendirme gücü*: Bir astın, üstünün kendisine arzu edilen davranışı göstermesi karşılığında ödül verebileceğine ilişkin algılamasından kaynaklanmaktadır<sup>60</sup>. Her sistemin kendine özgü bir takım biçimsel ödüllendirme ve cezalandırma türü (dereceler, terfiler, zamlar, araştırma fonları, tatiller, ilave kaynaklar gibi) vardır. Bunlar aracılığıyla kontrol işlevini yerine getiren bireyler, diğerlerini etkilemede güçlü olarak görülürler. İnsanlar bazen de eleştirmek, destek olmak ya da uzak durmak suretiyle diğerlerini biçimsel olmayan bir biçimde ödüllendirebilir ya da cezalandırabilirler<sup>61</sup>.
3. *Yasal güç*: Otoritenin yasallaştırılmasına dayanır. Sosyal yapının kabullenilmesi, toplumda çeşitli bireylere yasal gücü kullanma hakkı verir. Bir bireyin yasal gücünün alanı, o gücün tayin edilmesiyle belirlenir<sup>62</sup>. Örgütlerde bu güç, yöneticiye çalışanlarının kendisine uymalarını bekleme konusunda düzenlenmiş bir hak verir. Hem yöneticiler hem de çalışanlar bu isteklere uyulmasının zorunluluğu ve sorumluluğu konusunda hemfikirdirler.<sup>63</sup> Güç, bir örgütte hiyerarşik düzeyle ilgilidir ve sıklıkla otorite ve yasal güç olarak adlandırılır, yasallığın ve görevin ayrıcalığının kurumsallaştırılmasının bir göstergesidir. Güç görevliye değil, pozisyona aittir. Hem yöneticiler hem de astlar pozisyonun gücünün farkındadırlar ve kabul ederler<sup>64</sup>.

---

<sup>59</sup> Holly R, Rudolph, ve Joy V. Peluchette, "The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power The Answer?", **Journal of Applied Business Research**, Vol.9, No. 3, 1993, s. 12.

<sup>60</sup> M. Afzalur Rahim, "Some Psychometric Properties of Two Measures of French and Raven Bases of Power", **The Journal of Psychology**, Vol.120, No.5, 1986, (Measures), s.467.

<sup>61</sup> William Dyer, "Caring and Power", **California Management Review**, Vol.21, No.4, 1979,s.85.

<sup>62</sup> Susan Griffin, "Occupational Therapists and The Concept of Power: A Review of The Literature", **Australian Occupational Therapy Journal**, Vol.48, No., 2001, s.25.

<sup>63</sup> Erkutlu ve Chafra, s. 286.

<sup>64</sup> Daniel J. Brass ve Marlene E. Burkhardt, "Potential Power And Power Use An Investigation of Structure And Behavior", **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.3, 1993, s.441.

4. *Uzmanlık gücü*: Bir üstün özel bilgisinden, yeteneğinden ve deneyiminden kaynaklanır<sup>65</sup>. Çalışanlar herhangi bir liderlik pozisyonuna atanmış olmaktan kaynaklanan yasal, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünden ziyade, uzmanlık gücünü daha yüksek derecede saygınlık duyulan bir kişisel güç olarak düşünme eğilimindedirler.<sup>66</sup> İnsanlar belirli bir konuda otorite olan bireylerin direktiflerini ve önerilerini dinleme ve kabul etmede daha fazla istekli davranırlar<sup>67</sup>.
5. *Zorlayıcı güç*: Astın, üstünün etkileme girişimine uymada hata yaparsa kendisini cezalandırma yetkisinin olduğu yönündeki algılamasına bağlıdır<sup>68</sup>.

Mechanic (1973), astların sahip oldukları uzmanlık ve müşterek güçleri ile örgütteki fiziksel ve sosyal merkezlere olan yakınlıklarından kaynaklanan güçlerini de dikkate alarak bir güç kaynakları sınıflamasına gitmiştir. Bunlar; kolektif güç, yasal güç, özdeşim gücü, zenginlik gücü ve uzmanlık gücüdür. Bunlardan; yasal güç, uzmanlık gücü ve özdeşim ya da karizmatik güç tanımları, French ve Raven'in tanımlamalarıyla benzerlik göstermektedir. Farklı olarak kolektif güç ile zenginlik gücü sınıflandırması söz konusudur. Mechanic tarafından yapılan güç kaynakları sınıflandırmasını şu şekilde ifade etmek mümkündür<sup>69</sup>;

1. *Kolektif güç*: Astların kolektif olarak liderin davranışlarını değiştirebilen ya da liderin ya da örgütün çeşitli objelere ulaşılabilirliklerini engelleyebilen biçimsel olmayan işçi birliklerine ya da sendikalara üye olmalarından kaynaklanmaktadır.

---

<sup>65</sup> A. Laios, N. Theodorakis ve D. Gargalianos, "Leadership And Power: Two Important Factors For Effective Coaching", **International Sports Journal**, Vol.7, No.1, 2003, s.151.

<sup>66</sup> Rudolph ve Peluchette, s.12.

<sup>67</sup> Dyer, s.85.

<sup>68</sup> Rahim, Measures, s.466.

<sup>69</sup> James A. Lee, "Leader Power for Managing Change", **Academy of Management Review**, Vol:2, 1977, ss:74-76.

2. *Yasal güç*: Çalışma koşulları, mesai saatleri, ücretler, ırk, cinsiyet ve inanç gibi konularda çalışanların davranışlarını düzenleyen yasalardan kaynaklanmaktadır.
3. *Özdeşim ya da karizmatik güç*: Astların sahip oldukları kişisel özellikleri dolayısıyla liderleri, yöneticileri ya da iş arkadaşları üzerindeki etkilerine dayanmaktadır.
4. *Zenginlik gücü*: Astların ekonomik yönden örgütlerine olan bağımlılıklarının azalmasından kaynaklanmaktadır. Astlar sıklıkla değişime direnç ya da işten ayrılma, devamsızlık, işi yavaşlatma ve örgüt politikaları ya da liderin kurallarını çiğneme biçiminde bu güçlerini kullanmaktadırlar.
5. *Uzmanlık gücü*: Yöneticilerin, astlarının uzmanlıkları, özel yetenekleri ya da bilgileri üzerindeki bağımlılıklarından kaynaklanmaktadır. Astın yeri ne kadar zor doldurulabilirse, uzmanlık gücü de o oranda artmaktadır.

Etzioni'nin (1975) güç kaynakları sınıflandırmasında da aynı Weber'de olduğu gibi üçlü bir ayırım söz konusudur. Bunlar; zorlayıcı güç, ödüllendirici güç ve kuralcı güçtür. Bunlardan zorlayıcı güç ile ödüllendirici güç tanımları yine French ve Raven'in yapmış oldukları tanımlar ile benzerlik göstermektedir. Buna göre<sup>70</sup>.

1. *Zorlayıcı güç*: Acı çektirme, sakatlama, ölüm gibi fiziksel yaptırımların uygulanması ile yemek, içmek, rahatlamak gibi ihtiyaçların tatminini güçleştirme, hareketlerin sınırlandırılması yoluyla hayal kırıklığına uğratma gibi uygulamalarla kontrolün sağlanması biçimindeki tehditlere dayanmaktadır.

---

<sup>70</sup> Etzioni, s.5.



2. *Ödüllendirici güç*: Maaşlar, ücretler, yetkilendirmeler, katkılar, ücret dışı haklar, servisler ve hammaddelerin tahsisi ve dağıtımı yoluyla ödüller ve maddi kaynaklar üzerindeki kontrole dayanmaktadır.
3. *Kuralcı güç*: Liderlerin istihdamı, kitle iletişim araçlarının kullanılması, itibar sembollerinin tahsisi, törenlerin idare edilmesi, olumlu yanıtlar ve kabuller üzerindeki etki yoluyla sembolik ödüllerin dağıtımı ve kendi çıkarları doğrultusunda kullanılmasına dayanmaktadır.

Sınıflandırmasında French ve Raven'in sosyal güç sınıflandırmalarından etkilendiği görülen araştırmacılardan biri de Dyer'dir. Dyer (1979) yapmış olduğu sınıflamasında şu güç kaynaklarına yer vermiştir; fiziksel güç, ödül ve cezalandırma gücü, pozisyon gücü, uzman görüşü, ilişkiler, muhakeme gücü, karizma, duygu, bilgi, direnme, yasalar ve sembolik değerlerdir. French ve Raven (1959) tarafından yapılan tanımlamalardan, ödüllendirme gücü ile ödül ve cezalandırma gücü; yasal güç ile yasalar ve pozisyon gücü ve özdeşim gücü ile karizma ve sembolik değerler benzerlik göstermektedir. Onlardan farklı olarak fiziksel güç, ilişkiler, muhakeme gücü (mantık), duygu ve direnme güçleri sayılabilir. Buna göre<sup>71</sup>.

1. *Fiziksel güç*: Bir kişinin diğerlerinden daha büyük olmasından ya da daha kuvvetli olmasından kaynaklanan bir güçtür. Askeriye, çeşitli spor dallarında faaliyet gösteren gruplar ile gençlerin kendi aralarında oluşturdukları gayri resmi gruplar dışında fazlaca bir öneme sahip olmayan bu güç türünün etkinliği kişinin yaşındaki artışa bağlı olarak azalmaktadır.
2. *Ödül ve Cezalandırma Gücü*: Derece, terfi, yükselme kararları ile para ve çeşitli ekonomik kaynakların kullanımı konusunda yetkili olan kişilerin sahip olduğu bir güç kaynağı olup, bu tür güce sahip olanların ödül ya da yerine göre ceza olarak kullanabilecekleri bu olanakları

---

<sup>71</sup> Dyer, s.85.

sayesinde diğerklerini etkilemeleri son derece kolaydır. Bazı durumlarda bir kişinin diğerk bir kişiyi ödüllendirmesi ya da cezalandırması için illaki biçimsel kaynaklara sahip olması gerekmez. Örneğın; bir kişi diğerkini övmek, eleştirmek, ondan kaçınmak ya da onu desteklemek suretiyle biçimsel olmayan bir biçimde ödüllendirebilir ya da cezalandırabilir.

3. *Pozisyon gücü*: Kişinin herhangi bir organizasyondaki biçimsel ya da biçimsel olmayan konumuyla ilgili bir güçtür. İnsanlar yasal konumundan, sahip olduğu imtiyazlı durumundan, yaşça kendisinden büyük olmasından ya da geçici bir süre için bile olsa, başkan olarak seçilen diğerk bir kişiden etkilenmeye istekli olabilirler.
4. *Uzman Görüşü*: Daha fazla bilgi, beceri, sezgi ya da kavrama yeteneğine sahip olmadan kaynaklanır. Birçok insan belli bir konuda otorite olarak kabul edilen kişilerin söylemlerine inanma ve onları kabul etmeye istekli olurlar.
5. *İlişkiler*: İki kişi arasındaki duygusal bağ karşılıklı etkileşimde önemli bir faktördür. Bir kişinin diğerk bir kişi ile benzer duyguları paylaşması, ona saygı duyması ya da ona bir şekilde minnet duyması ondan etkilenmeye hazır ve meyilli olduğunu gösterir.
6. *Muhakeme Gücü*: Bazı insanların karşılaştıkları karmaşık durumları oldukça mantıklı bir biçimde toparlamaları ve organize etmeleri, diğerkleri üzerinde çok etkileyicidir. Kişinin olaylara yaklaşımı, hoşgörüsü, ödül ve ceza arasındaki dengeyi iyi kurabilmesi onu etkileyici kılmaktadır.
7. *Karizma*: Kişisel çekicilik oldukça yaygın ve tartışılan bir konudur. Bazı insanlar ya çok güçlü ve dinamik bir kişiliğe sahip oldukları için ya da çok belirgin sıra dışı bir yeteneğe sahip oldukları için son derece etkileyici olabilmektedirler.

8. *Duygu*: İki kişi arasındaki duygusal mücadelede sınırlanan, sert tepkiler veren, diğerine nispeten baskın olan kişi, duygusal tepkilerini kontrol edemeyen dolayısıyla pasif olan diğer kişi üzerinde genellikle etkileyici olabilmektedir. Güç aynı zamanda daha sevecen, sıcak ve samimi duygusal tepkiler kullanılarak da elde edilebilir.
9. *Bilgi*: Bazı insanlar sahip oldukları bilgiyi diğer insanlarla paylaşmak yoluyla güç elde edebilirler. Örneğin; sekreterler ya da araştırmacılar ellerindeki belirli bilgileri kullanmak suretiyle, bu bilgilerden etkilenecek insanlar üzerinde güç sahibi olabilirler.
10. *Direnme*: Bu güç tarzı genellikle çocuklarda görülmekle birlikte bazı yetişkin insanlar tarafından da kullanıldığı görülmektedir. Ailesinden istediğini elde edene kadar belli bir hareketi sürdürürler (ağlayabilirler, yapılması istenilmeyen davranışları sürekli tekrarlayabilirler vb.). Benzer bir taktikle örgütlerde de belirli bir pozisyona gözünü diken kişi, diğerleri tarafından kabul görene kadar, o pozisyona kendini kabul ettirebilmek için elinden gelen her türlü baskıyı yapar.
11. *Yasalar*: Bazı insanlar bilgi sahibi oldukları yasa ve kurallardan alıntılar yapmak suretiyle bu konuda yeterli bir fikre sahip olmayan diğer insanları korkutabilir ya da tehdit ederek onlar üzerinde güç elde edebilirler.
12. *Sembolik değer*: Dış görünüş, giyim tarzı, ün, nam, şöhret, itibar ya da başarı diğer insanları etkilemek için güçlü bir sembolik değer taşır.

Robbins (1991) ise, güç kaynakları sınıflamasında dördü bir ayrıma gitmiştir. O'na göre güç<sup>72</sup>;

1. *Mevki gücü*: Biçimsel grup ya da örgütlerdeki kişilerin yapısal pozisyonlarıyla ilgilidir. Bir sekreterin örgüt için önemli birçok bilgi

---

<sup>72</sup> Stephan P. Robbins, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (çev) Sevgi Ayşe Öztürk, ETAM Yayınları, Eskişehir, 1994, ss.201–203.

konusunda yöneticiden önce haberdar olması, onun biçimsel pozisyonunun bir sonucudur.

2. *Kişisel güç*: Kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerinin bir sonucudur. Dili etkili bir biçimde kullanma, diğer insanları çok rahat ikna edebilme, fiziksel görünüş itibariyle heybetli olma gibi birtakım özellikler, başkalarını etkilemede son derece önemlidir.
3. *Uzmanlık gücü*: Özellikle teknoloji ağırlıklı çalışan gruplarda ya da örgütlerde ön plana çıkan uzmanlık gücü, sahip olunan bilginin diğerlerini yönlendirmede kullanılmasıyla ortaya çıkar. Bir hastanede çalışan doktorun baktığı bir hastanın, onun uzmanlığını kabul ederek verdiği reçete ve uyarılara uyması gibi.
4. *Fırsat gücü*: Doğru zamanda doğru yerde olma ile ilgilidir. Belirli bir biçimsel pozisyonda olmasa bile, önüne çıkan fırsatları iyi değerlendirerek kendisine yeni güç kaynakları oluşturabilenler diğerlerini etkilemede daha başarılı olabilirler.

Güç kaynakları sınıflamalarının ardından karşılaşılan bir diğer sorun, gücün nasıl ölçülebileceği sorunudur. Bu konuda mevcut literatürde yapılan çeşitli çalışmalar ile bu çalışmalarda geliştirilen çeşitli güç kaynakları ölçekleri söz konusudur. Aşağıda bu çalışmalardan önemli görülen ve çalışmalarda sıklıkla kullanılan ölçeklerden bahsedilecektir.

#### **2.1.4. Güç Kaynaklarının Ölçülmesinde Kullanılan Ölçekler**

Güç kaynaklarının ölçülmesinde kullanılmak üzere geliştirilen çeşitli ölçeklerden literatürde en sık kullanılan ölçeklere aşağıda yer verilmiştir.

##### **2.1.4.1. Rahim Lider Gücü Envanteri ( RLPI)**

M. Afzalur Rahim (1988), liderin gücünü gösteren beş güç kaynağının (zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, yasal güç, uzmanlık gücü ve özdeşim gücü) ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirmek amacıyla yaptığı çalışmasında,

zorlayıcı güç boyutu altında 5 ve diğer güç boyutları altında 6'şar madde olmak üzere toplam 29 maddeden oluşan "Rahim Liderlik Gücü Envanteri"ni (Rahim Leader Power Inventory) geliştirmiştir<sup>73</sup>.

Her bir madde için 5'li likert ölçeğinin kullanıldığı form ile yöneticilerin güç kaynaklarından her birine ne kadar sahip olduklarına ilişkin astların algılamaları ölçülmüştür. Ölçeğe ilişkin veriler ilk örnekleme de yer alan 476 yönetici ve ikinci örnekleme de yer alan 279 üniversite öğrencisinden toplanmıştır.

Ölçeğin 5 güç kaynağını gösteren 5 faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile doğrulanmış olup, faktörlerin kendi aralarındaki korelasyonları 0.12 ile 0.58 arasında değişmektedir. Her bir faktöre ilişkin içsel tutarlılık katsayıları Cronbach's Alpha İç Tutarlılık Katsayısı ile ölçülmüş olup her bir güç kaynağına ilişkin alfa güvenilirlik katsayıları 0.72 (Yasal güç) ile 0.87 (Ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü ve özdeşim gücü) arasında değişmektedir.

#### **2.1.4.2. Hinkin ve Schriesheim'in Liderlik Gücü Ölçeği (LPS).**

French ve Raven'in 5 güç kaynağını ölçmeye yönelik diğer bir ölçek de Hinkin ve Schriesheim (1989) tarafından geliştirilen "Liderlik Gücü Ölçeği"dir. Bu, her bir güç kaynağına ilişkin boyutlar altında yer alan 4'er maddeden oluşan toplam 20 maddelik bir ölçektir. Her bir maddede "kesinlikle katılmıyorum (1)" dan "kesinlikle katılıyorum (5)" a doğru 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır.

Hinkin ve Schriesheim, Podsakoff ve Schriesheim'in (1985) çalışmalarında elde ettikleri sonuçlardan yola çıkarak yeni bir güç kaynakları ölçeği geliştirmişlerdir<sup>74</sup>.

Bu amaçla, standart ölçek geliştirme sürecini takip eden araştırmacılar öncelikle 53 adet potansiyel ölçek maddesi listesi oluşturmuşlardır. Daha sonra, birbirinden bağımsız iki farklı uzman grubundan bu maddelerin nasıl gruplandırılabilirliğine ilişkin fikirleri alınmıştır. Bu aşamadan sonra potansiyel

<sup>73</sup> M. Afzalur Rahim, "The Development of a Leader Power Inventory", **Multivariate Behavioral Research**, Vol.23, 1988, ( Development), ss. 491-503.

<sup>74</sup> Hinkin ve Schriesheim, ss.561-567.

maddeler 42 adede düşürülmüş ve 251 kişilik bir örneklem üzerinde uygulanmıştır. Elde edilen verilere açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve varimax metodu kullanılmıştır. Faktör yük değerlerinin alt sınırı 0.40 olarak belirlenmiştir. Faktör analizi sonucunda her bir faktör altında 4'er olmak üzere, 20 maddenin 5 faktör altında gruplandığı ve bu faktörlerin toplam varyansın %69.5'ini açıkladığı görülmüştür.

Elde edilen bu faktör yapısının mevcut verilerle uygunluğunun sınanması amacıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucunda; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) = 0.005; genel uyum iyiliği indeksi (GFİ) = 0.90 ve düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFİ) = 0.87 olarak bulunmuş ve bu sonuçlara göre faktör yapısının uygun olduğu sonucuna varılmıştır. Daha sonra bu ölçek formu 375 hastane çalışanı ve 220 mastır öğrencisi üzerinde tekrar edilmiştir. Bu örneklemelerden elde edilen sonuçlara göre (RMSEA = 0.04 -0.06; GFİ = 0.93 – 0.89 ve AGFİ = 0.91 – 0.84) faktör yapısının doğrulandığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **2.1.4.3. Kişilerarası Güç Envanteri (IPI)**

Kişilerarası Güç Envanteri, Raven'in (1992) modelinde yer alan 11 güç kaynağının (kişisel olmayan ödül, kişisel olmayan ceza, kişisel ödül, kişisel ceza, yasal tarafsızlık, yasal karşıtlık, özdeşim, bilgi, uzmanlık, yasal pozisyon ve yasal bağımlılık) ölçülmesinde kullanılmak amacıyla Bertram H. Raven, Joseph Schwarzwald ve Meni Koslowsky (1998) tarafından geliştirilmiştir. İki farklı örneklemin kullanıldığı iki ayrı çalışmayı içermektedir. Soru formları çalışanlara ve yöneticilere yönelik olarak ayrı ayrı oluşturulmuştur<sup>75</sup>.

Araştırmacılar Raven'in (1992) yaptığı sınıflandırma ile literatürde var olan ölçeklerdeki kaynaklardan yararlanarak her birinde 4'er tane olmak üzere 11 güç kaynağına yönelik toplam 44 adet potansiyel ölçek maddesi belirlemiştir. Her biri (1.) kesinlikle uyma nedenidir'den (7.) kesinlikle uyma nedeni değildir'e

---

<sup>75</sup> Bertram Raven, Joseph Schwarzwald ve Meni Koslowsky, "Conceptualizing and Measuring a Power Interaction Model of Interpersonal Influence", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 28, No.4, 1998, ss. 307-332.

doğru sıralanan 7'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Oluşturulan 44 maddelik model ABD'de 317 öğrenciden (102 erkek ve 215 kadın) oluşan ilk örneklemede uygulanmıştır.

Modelin geğerliliğinin test edilmesi için öncelikle maddeler arası korelasyonlar hesaplanmıştır. Analiz sonucunda bazı maddelerin bütünlüğü sağlamadığı sonucuna varılmış ve her bir faktörden, güvenilirliği azaltan bir madde çıkartılmıştır. Bu aşamada her bir faktöre ilişkin güvenilirlik alfa katsayısı 0.67 ile 0.86 arasında değişmektedir. Kalan 33 madde temel bileşenler analizine tabi tutulmuş ve özdeğeri 1'den büyük olan faktörler ölçeğe alınmıştır. Toplam varyansın önemli bir büyüklüğünü açıklayan 7 adet faktör belirlenmiş ve bunlara isimler verilmiştir.

Buna göre güç kaynakları şu şekildedir; *kişisel olmayan yaptırımlar* (kişisel olmayan ödöl ve kişisel olmayan zorlama gücünün birleşimi); *güvenilirlik* (uzmanlık ve bilgi gücünün birleşimi); *yasal tarafsızlık* (yasal tarafsızlık ve yasal karşıtlık gücünün birleşimi); *özdeşim gücü, kişisel yaptırımlar* (kişisel ödöl ve kişisel zorlama gücünün birleşimi); *yasal pozisyon* ve *yasal bağımlılıktır*. Faktörlerin güvenilirlik katsayıları birleşik olarak kişisel olmayan yaptırımlar 0.90, güvenilirlik 0.86, yasal tarafsızlık 0.85 ve kişisel yaptırımlar 0.83 iken ayrı ayrı ele alındığında en düşük 0.72 (Yasal Bağımlılık) ile en yüksek 0.86 (Yasal tarafsızlık) aralığında değişmektedir.

Daha sonra ölçeğin temel yapısı ya da boyutlarının tespiti açısından, ölçeğin maddelerine verilen tepkiler üzerinde En Küçük Alan (SSA) analizi yapılmak suretiyle, maddelerin birbirlerine yakınlıkları veya benzerlikleri incelenmiş ve her bir güç kaynağının iki farklı boyut etrafında kümelandikleri görölmüştür. Böylece literatürde söz edilen “yumuşak güç kaynakları” ve “sert güç kaynakları” ayrımına uygun bir yapı ortaya çıkmıştır. Buna göre güç kaynakları şu şekilde gruplanmıştır; Sert güç kaynakları: yasal karşıtlık, kişisel olmayan zorlama, yasal tarafsızlık, kişisel olmayan ödöl, kişisel zorlama ve yasal pozisyon ve yumuşak güç kaynakları ise; uzmanlık, özdeşim, bilgi, yasal bağımlılık ve kişisel ödöldür.

Araştırmacılar ikinci çalışmayı İsrail’de 101 hastane çalışanı üzerinde (38 erkek ve 62 bayan) gerçekleştirmişlerdir. Bu örnekleme de her bir güç kaynağına ilişkin güvenilirlik katsayıları 0.63 ile 0.88 aralığında bulunmuştur. Örneklem sayısı yeterli olmadığı için faktör analizi yapılamamıştır.

#### **2.1.4.4. Algılanan liderlik Gücü Endeksi (PLPI)**

Algılanan güç kaynakları ile yöneticilerin cinsiyeti arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmasında Ragins (1989), maddelerin 3’ü Podsakoff, Todor ve Huber’in (1980) “Liderlik Gücü Endeksi”nden geriye kalan 12 tanesi de Hozbach’ın (1974) “Atfedilen Güç Endeksi”nden olmak üzere toplam 15 maddeden oluşan “Algılanan liderlik Gücü Endeksi”ni geliştirmiştir. “Kesinlikle katılmıyorum (1)”dan “kesinlikle katılıyorum (7)”a doğru 7’li Likert Ölçeğinin kullanıldığı bu ölçekte, her bir güç kaynağına ilişkin boyutlar altında 3’er madde yer almaktadır. Ölçeğin tümüne ilişkin güvenilirlik alfa katsayısı 0.86 iken, alt gruplara ilişkin içsel tutarlılık katsayıları 0.73–0.94 arasında değişmektedir<sup>76</sup>.

Sosyal güç kaynakları ile en fazla ilişkisi incelenen kavramlardan birisi de “*örgütsel bağlılık*” kavramıdır. Örgütlerde yöneticilerin kullandıkları sosyal güç kaynaklarının astlar tarafından itaat etme, direnme ve örgüte bağlılık olmak üzere üç farklı biçimde karşılık bulduğu söylenebilir. Güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin inceleneceği bu çalışmada, “*güç*” kavramına ilişkin teorik açıklamaların ardından “*örgütsel bağlılık*” kavramıyla ilgili açıklamalara yer verilmesi, konuların ele alınışı açısından uygun olacaktır.

## **2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI**

Bağlılık, bireyi bir oluşuma veya eyleme bağlayan bir süreç olarak tanımlanabilir. Psikolojik bir kavram olan bağlılık, örgütsel davranış ve örgüt süreçlerinde belirleyici bir durum olarak ortaya çıkmaktadır. Bağlılığın örgüt ve organizasyonlarda uygulanabilirliği örgütsel bağlılık kavramını ortaya çıkarmıştır.

---

<sup>76</sup> Belle Rose Ragins, “Power and Gender Congruency Effects in Evaluations of Male and Female Managers”, **Journal of Management**, Vol.15, No.1, 1989, s.68.



Bu nedenle örgütsel bağlılık ile ilgili birçok araştırma ve çalışma yapılmıştır<sup>77</sup>. Bu çalışmalarda örgütsel bağlılığın ne şekilde ele alındığı ile ilgili olarak çeşitli araştırmalardaki tanımlamalar ve açıklamalar aşağıda verilmiştir.

### 2.2.1. Örgütsel Bağlılık Kavramının Tanımı

Örgütsel bağlılığın, çalışan ile örgüt arasındaki doğrudan ilişki veya bağlantı olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişki veya bağlantının yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır<sup>78</sup>. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir:

Becker (1960) tarafından yapılan tanıma göre; “örgüte bağlılık, çalışanların örgütte kaldıkları süre içerisinde örgütü için sarf ettiği emek, zaman, çaba ile elde ettiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusunun neden olduğu bir bağlılıktır. Kişi örgütüne karşı duygusal anlamda bir bağlılık hissetmez. Örgüte bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgütte kalmayı ve bağlılık göstermeyi sürdürür<sup>79</sup>”.

Kanter’e (1968) göre “bağlılık, bireylerin toplum için enerjilerini ve sadakatlerini gönüllü olarak sarf etmeleri, vermeleri anlamına gelmektedir<sup>80</sup>”.

Hall ve diğerlerine (1970) göre; “bağlılık, bireysel amaçların örgütsel amaçlarla bütünleşmesi sürecidir<sup>81</sup>”.

---

<sup>77</sup> Hakan Koç, “Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, V.8, No.28, 2009, ss.201–202.

<sup>78</sup> Hasan Gül, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış**, C.2, S.1, 2002, s.38.

<sup>79</sup> İnce ve Gül, s.6.

<sup>80</sup> Rosabeth Moss Kanter, “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 4, 1968, (Commitment), s. 499.

<sup>81</sup> Douglas T. Hall, Benjamin Schneider ve Harold Nygren, “Personal Factors in Organizational Identification”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.15, No.2, 1970, s.176.

Porter ve diğerlerine (1974) göre; “bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile bütünleşmesinin ve özdeşleşmesinin gücüdür<sup>82</sup>”.

Wiener’a (1982) göre; “bağlılık, örgütsel çıkarları karşılayacak bir tarzda davranmak için içselleştirilmiş baskıların bütünüdür<sup>83</sup>”.

Reichers’e (1985) göre; “bağlılık, bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir<sup>84</sup>”.

O’Reilly ve Chatman’a (1986) göre; “bağlılık, bireyin örgüte psikolojik olarak kendini adamasıdır<sup>85</sup>”.

Luthans’a (2001) göre; “örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur<sup>86</sup>”.

Çetin’e (2004) göre; “örgütsel bağlılık genel olarak işe katılma, sadakat ve örgüt değerlerine olan inanç da dahil olmak üzere bireyin örgüte olan psikolojik bağlılığını ifade etmektedir<sup>87</sup>”.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığa ilişkin benimsenen tanım, Meyer ve Allen’nın (1997) ; “çalışanların örgütleri ile olan ilişkilerini karakterize eden ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararlarını almalarında etkili olan psikolojik bir durumdur<sup>88</sup>” biçimindeki tanımlarıdır.

---

<sup>82</sup> Lyman W. Porter, “Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 59, No. 5, 1974, s. 604.

<sup>83</sup> Yoash Wiener, “Commitment In Organizations: A Normative View”, **Academy Of Management Review**, Vol. 7, No. 3, 1982, s.418.

<sup>84</sup> Arnon E. Reichers, “A Review And Reconceptualization of Organizational Commitment”, **Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 3, 1985, s.465.

<sup>85</sup> Charles O’Reilly ve Jennifer Chatman, “ Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No. 3, 1986, s.493.

<sup>86</sup> Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 9. ed, McGrawHill Inc New York, 2001, s.235.

<sup>87</sup> Çetin, s.90.

<sup>88</sup> John P. Meyer ve Natalie J. Alen, “ **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**”, Sage Publication, New Delhi, 1997, (Theory), s.11.

## 2.2.2. Örgütsel Bağlılığın Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel bağlılık literatüründe, örgütsel bağlılığın işe katılım, iş ahlakı ve kariyer bağımlılığı gibi bağlılık kavramlarından ayrılması gerektiği ve bağlılık kavramının işgücü devri, performans gibi unsurlar üzerindeki etkilerinin önemli sonuçlarının anlaşılabilmesi için ilişkili olduğu kavramlardan ayrı olarak ele alınması gerektiği görüşüne karşın, örgütün tek boyutlu bir unsur olarak görüldüğü fakat aslında örgütün hissedarlar, yöneticiler, çalışanlar, müşteriler gibi her biri farklı amaçlara sahip olan pek çok çevre unsuruna sahip olduğu, bu nedenle de örgütsel bağlılığın farklı kavramlara olan bağlılıkların bir bileşimi olarak anlaşılması gerektiğini<sup>89</sup> öne süren görüşlere de rastlamak mümkündür. Bu nedenle söz konusu benzer kavramların örgütsel bağlılık kavramıyla olan ilişkilerinin ortaya konmasının, konunun daha iyi anlaşılması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir.

### 2.2.2.1. Mesleğe Bağlılık

*Mesleğe bağlılık*, kişinin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır<sup>90</sup>. Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcıyıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır. Bu şekilde gelişen mesleğe bağlılık üç alt düzeyde ele alınmaktadır<sup>91</sup>

1. *İşe yönelik genel tutum*: İşe yönelik değer yargılarını içerir. Bu durumda kişi iş ile hayatını özdeşleştirir. Örneğin; “işten veya meslekten memnun olmadan yaşamdan haz alınmayacağı” gibi söylemler geliştirir.

---

<sup>89</sup> Nigar Demircan Çakar ve Adnan Ceylan, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Vol.6, No.1, 2005, s.53.

<sup>90</sup> İnce ve Gül, s.16.

<sup>91</sup> Mahmut Özdevecioğlu ve Aylin Aktaş, “Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, 2007, s.5.

2. *Mesleki planlama düşüncesi*: Bu düzeyde kişi mesleği ile ilgili olarak gelecek için çeşitli yatırımlar yapmaktadır. Kişi kendisini yetiştirmek ve mesleğinde ilerleyebilmek için uzun vadeli fikir ve planlar geliştirmektedir. Kişilerin bu türdeki çabaları, çeşitli yayın organlarından, mesleki ve eğitim kurumlarından ve çeşitli olanaklardan yararlanmaları, mesleklerine ilişkin toplantılara katılmalarıyla ölçülebilmektedir.
3. *İşin nispi önemi*: İş ile iş dışı faaliyetler arasındaki tercihlerin ortaya konulmasıdır.

Bireylerin mesleğine yönelik tutumları, örgüte yönelik tutumlarını doğrudan etkileyebilir. Birey mesleğine bağlı olabilir, fakat örgüte bağlı olmayabilir. Örgüt bireyin mesleki gereksinimlerini tatmin ediyorsa, örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir. Aksi takdirde, bireyin örgütten ayrılma niyeti artış gösterebilir. Örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler ise, örgütün içinde mesleğini değiştirebilir ve örgütten ayrılma niyeti göstermeyebilir<sup>92</sup>.

#### 2.2.2.2. İşe Bağlılık

*İşe bağlılık*, kişinin gözünde işin iyiliği ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesidir<sup>93</sup>. İşine bağlılık gösteren kişiler, işe etkin bir biçimde katılma, işini yaşamının önemli bir merkezi olarak görme ve kendisine olan özsaygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlama gibi davranışlar ve özellikler göstermektedirler<sup>94</sup>.

Örgüte yüksek düzeyde bağlılık hisseden çalışanlar, aynı zamanda yüksek derecede işlerine de bağlılık gösterirler. Bu çalışanlar, örgütte verilen işten ve işle ilgili görevlerden dolayı örgüte karşı duyarlıdırlar. Devamsızlık göz önüne

---

<sup>92</sup> Canan Ceylan ve Nuran Bayram, “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 20, S.1, 2006, s.107.

<sup>93</sup> Thomas. M. Lodahl ve Mathilde Kejner, “The Definition and Measurement of Job Involvement”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.49, No.1, 1965, s.24, ss.24–33.

<sup>94</sup> Balay, s.45.

alındığında, sağlık sebepleri dışında mümkün olduğunca devamsızlık göstermeyip işlerini aksatmazlar<sup>95</sup>.

### 2.2.2.3. İtaat

*İtaat*, bir kimsenin diğer bir kimsenin emir ve isteklerine incelemeden, soruşturmadan, sorgulamadan ve tartışmadan uyma davranışı göstermesidir ve otorite konumundaki kişinin yaptırım gücüne sahip olduğunun uygulayıcı tarafından kabul edilmesine dayanır<sup>96</sup>. Dolayısı ile kişinin kendisi dışında dış kaynaklı bir görev duygusudur. İtaatsizliğin sonucu ortaya çıkan yaptırım ve cezalardan etkilenmektedir. İtaatte en ufak bir şüpheye yer yoktur. Bağlılık itaatin tersine, dıştan değil içten gelen bir görev duygusudur. Bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilmiş emirler değil, kişisel inanç ve değerlere dayanmaktadır. Bu nedenle de bağlılık ile ilgili şüpheye yer vardır ve kişi rahatlıkla bağlılığını yeniden gözden geçirebilir<sup>97</sup>.

### 2.2.2.4. Örgütsel Sadakat

Örgütsel bağlılık ile birlikte ya da yerine kullanılan kavramlardan biri de *örgütsel sadakattir*. Sadakat, görev ve sorumluluk duygusuna dayanan, bir örgütle özdeşleşme ve duygusal sorumluluk duyma anlamına gelir. Çalışanın değer ve beklentileri ile örgütte kalma ya da ayrılma kararları arasındaki ilişkide önemli bir değişken olarak ortaya çıkar<sup>98</sup>.

*Örgütsel sadakat* kavramı, bireyin çıkarlarından ziyade bağlı bulunduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir ve tıpkı örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte karşı psikolojik bir aidiyet duygusudur<sup>99</sup>. Ancak, örgütsel bağlılık ile kaynak bakımından farklılık gösterir. *Örgütsel bağlılık*, iş başarısından kaynaklanırken; sadakat, kültürel değerlerden kaynaklanmaktadır ve uzun süreli bağlılığın bir

---

<sup>95</sup> Yavuz ve Tokmak, s.23.

<sup>96</sup> Usal ve Kuşluvan, s.206.

<sup>97</sup> İnce ve Gül, ss.23–24.

<sup>98</sup> Akyay Uygur, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 1, 2007, s.73.

<sup>99</sup> Koç, s.203

sonucudur<sup>100</sup>. *Örgütsel bağlılık* akılcı gerekçeler ile davranışa dönüşürken, sadakat duygusu çoğu zaman mantıksal bir çıkarım sonucu gerçekleşmez. Bireyin sadakat duygusu içinde bulunduğu organizasyonun değer ve ilkelerine koşulsuz inanması ve bu inancın gereği olarak sorgulama yapmaksızın aidiyet duymasını sağlar<sup>101</sup>.

### 2.2.2.5. İş Tatmini

*İş tatmini*, çalışanın işinden ve iş yaşamından haz duymasıdır<sup>102</sup>. Diğer bir ifade ile iş tatmini, çalışanların işlerinden elde ettiklerinin onların maddi ve manevi ihtiyaçlarını karşılaması sonucunda oluşan mutlu ve huzurlu olma durumudur<sup>103</sup>. *İş tatmini*, çalışanın işe veya onun belirli yönlerine olan duygusal tepkisini yansıtırken, örgütsel bağlılık daha genel bir duyguyu yansıtmaktadır. Diğer yandan bağlılık; amaçları ve değerleri de kapsayacak şekilde bir örgüte bağlanmayı ifade ederken, tatmin ise çalışanın görevlerini yerine getirdiği bir iş veya çalışma ortamını ifade etmektedir<sup>104</sup>.

### 2.2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında olduğu gibi sınıflandırılması konusunda da araştırmacılar arasında görüş farklılıklarının olduğu görülmektedir. Örneğin;

Kanter (1968) üç tür bağlılıktan söz etmektedir. Bunlar kısaca <sup>105</sup>;

1. *Devam bağlılığı*; kişinin kavramsal uyumuyla ilgilidir. Yani kişinin kazanç ve maliyet algısına dayanır. Eğer kişi örgütten ayrılmanın maliyetini örgütte kalmanın maliyetinden daha fazla görürse örgütte

---

<sup>100</sup> İnce ve Gül, s.24.

<sup>101</sup> Koç, s.205.

<sup>102</sup> Hüseyin Izgar, “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık”, **Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 25, 2008, s.320.

<sup>103</sup> Güney, (yönetim), s.39.

<sup>104</sup> İnce ve Gül, s.21.

<sup>105</sup> Rosabeth Moss Kanter, “Power, Leadership, and Participatory Management”, **Theory in to Practice**, Vol.20, No.4,1979,( Power), ss.499–500.

kalmaya devam eder. Burada örgütte kalma, kişi açısından bir kazanç olmaktadır.

2. *Birleşme bağlılığı*; kişiyi belirli bir gruba bağlayan ve bu grubun bir üyesi olmanın hazzını yaşatan duygusal bağlardır. Bu sayede grup içinde dayanışma artarken, sürtüşme ve kıskançlıklar azalmaktadır. Grup üyeleri arasındaki sıkı duygusal bağlar, korkularla mücadelede etkin bir direniş olanağı sunmaktadır.
3. *Kontrol bağlılığı*; kişinin grubun ya da örgütün kurallarına ve otoriteye uymasıyla ilgilidir. Örgütün kendisinden beklentilerini adil, ahlaki ve haklı birer istek olarak değerlendirmesini ve bunun sonucunda da bu isteklere itaat etmesini ifade eder.

Porter ve diğerleri (1974) örgütsel bağlılığı; değer, gayret ve koruma bağlılığı olarak üçe ayırmaktadırlar <sup>106</sup>.

1. *Değer bağlılığı*; örgütsel değerlere ve objelere yönelik güçlü bir inanış ve onları kabullenmedir.
2. *Gayret bağlılığı*; örgütün karlılığı için daha fazla gayret gösterme yönünde hizmet etmeye istekli değildir.
3. *Koruma bağlılığı*; örgütün bir üyesi olarak kalmaya istekli olmayı ifade eder.

Etzioni (1975) örgütsel bağlılığı; moral bağlılığı, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere 3 boyutta ele almıştır<sup>107</sup>.

1. *Moral bağlılığı*; örgütün amaçlarının kabul edilmesi ve örgütsel amaçlarla özdeşleşme olarak karakterize edilebilen moral bağlılığı,

---

<sup>106</sup> Ching-Sheng Chang ve Hsin-Hsin Chang, "Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan", *Journal of Nursing Research*, Vol. 15, No. 4, 2007, s.267.

<sup>107</sup> Etzioni, s.10.

örgütsel özdeşleşmenin bir çeşidi olarak düşünülebilir.<sup>108</sup> Moral bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır<sup>109</sup>.

2. *Hesapçı bağlılık*; çalışanlar ile örgüt arasındaki alış veriş ilişkisine dayanmaktadır. Çalışanlar, örgüte yaptıkları katkıların karşılığında elde edecekleri ödüllerin derecesine göre örgüte bağlılık gösterirler<sup>110</sup>.
3. *Yabancılaştırıcı bağlılık*; çalışanın örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışan psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen, üye olarak kalmaya zorlanmaktadır<sup>111</sup>.

Katz ve Kahn (1977) örgüte bağlılığı; bir örgüt ortamındaki kişileri, rollerinin gereklerini yerine getirmeye yönelten farklı ödüllere dayalı devreler olarak ifade etmişlerdir. Çalışanların örgüt içindeki eylemlerinin, hem iç ödüller hem de bazı dış ödüllerin birleşiminin bir sonucu olduğu söylenebilir. İç ödüller denildiğinde anlatımsal devre, dış ödüller denildiğinde ise araçsal devre anlaşılır. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımı, kişilerin kendilerini örgütlerine adayışlarının niteliğini belirtmektedir. İçsel bakımdan ödüllendirici olduğu durumlarda anlatımsal devreden, dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlarda ise araçsal devreden söz edilmektedir<sup>112</sup>.

Wiener (1982), örgütsel çıkarları karşılayacak bir şekilde davranmak için içselleştirilmiş duygusal baskıların toplamı olarak tanımladığı bağlılığı, kendi içinde araçsal bağlılık ve normatif bağlılık olmak üzere ikiye ayırmıştır<sup>113</sup>.

---

<sup>108</sup> Larry E. Penley ve Sam Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 9, No.1, 1988, s. 46.

<sup>109</sup> İnce ve Gül, s.32.

<sup>110</sup> Selen Doğan ve Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, 2007, s.42.

<sup>111</sup> Balay, s. 20.

<sup>112</sup> D. Katz, ve R.L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev: H. Can, Y. Bayar), Ankara: TODAİE 167. (aktaran) Levent Bayram, "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, s.131.

<sup>113</sup> Wiener, s.418.



1. *Araçsal bağlılık*; hesapçı, yararçı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olmayı ifade etmektedir<sup>114</sup>.
2. *Normatif bağlılık*; bu bağlılık türünde kişi örgütte çalışmayı, kendisi için bir görev olarak görür. Bu durum kişinin kurumuna karşı duyduğu sadakat normlarıyla ilgilidir. Örgüt içerisinde gelişen ilişkileri bozmamak, çalışma grubuna ve işverenin koruyuculuğuna sadakat göstermek ve grup için kendinden fedakarlık etmek (örneğin; daha iyi maddi imkanlar için başka bir işyerine gitmemek) gibi grup normları, kişilerin örgütsel bağlılıklarını etkilemektedir<sup>115</sup>.

Mowday ve diğerleri (1982), tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık ayrımını yapmışlardır<sup>116</sup>.

1. *Tutumsal bağlılık*; kişinin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu amaçlar doğrultusunda çalışmaya istekliliğini ifade eder.
2. *Davranışsal bağlılık*; kişinin davranışsal faaliyetlere olan bağlılığından kaynaklanır. Her iki tür bağlılık arasında dönüşümlü bir ilişki vardır. Buna göre bağlılık tutumu, bağlılık davranışlarına götürürken, bu davranışlar da dönüşte bağlılık tutumlarını güçlendirmektedir.

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, bireyin örgüte psikolojik olarak kendini adanması olarak ifade etmişler ve uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üçe ayırmışlardır<sup>117</sup>. Bu ayrım kısaca şöyle açıklanabilir;

---

<sup>114</sup> Balay, s.20.

<sup>115</sup> Meltem Onay Özkaya, İpek Deveci Kocakoç ve Emre Kara, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:13 Sayı:2, 2006, s.78.

<sup>116</sup> Balay, s.24.

<sup>117</sup> O'Reilly ve Chatman, s.493.

1. *Uyum*; bireyin belirli bir ödülü elde etmek ya da belirli bir cezadan kaçınmak amacıyla bir takım tutum ve davranışları benimsediği zaman ortaya çıkar<sup>118</sup>.
2. *Özdeşleşme*; diğerleriyle doyum sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi devam ettirmek amacıyla gerçekleşir. Bu şekilde çalışan, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır<sup>119</sup>. Bireyler herhangi bir işe girerken sahip oldukları o işe ilişkin beklentilerini karşılayamazlarsa, işlerinden ayrılmayı tercih edebilirler. Bu durum daha çok bireyin örgüt tarafından yeteri kadar sosyalleştirilememesinden ya da bireyin örgüte olan bağlılığının eksikliğinden kaynaklanır<sup>120</sup>.
3. *İçselleştirme*; bireyin değerlerinin örgütsel değerlerle uyum içinde olması ve örgütsel değerlerin bireyin tutum ve davranışlarında etkili olmasını ifade eder. İçselleştirme, uzun zaman gerektirir ve bir kere gerçekleştikten sonra, bireyin yeni etki kaynaklarıyla etkilenmesi gerekmez. Çünkü birey, örgütün değer ve normlarını kendi değer ve normları olarak, zorlama olmaksızın içten kabul eder ve benimser<sup>121</sup>.

Meyer ve Allen 1984 yılında yaptıkları çalışmada ortaya koydukları *duygusal ve devamlılık bağlılıklarını* içeren iki boyutlu modellerine, 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi' nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan *normatif bağlılık* boyutunu da ilave etmek suretiyle, üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini elde etmişlerdir. Bu modele göre<sup>122</sup>;

1. *Duygusal bağlılık*; çalışanın örgütüyle duygusal bağlılığı, onunla özdeşleşmesi ve örgütüyle bütünleşmesi olarak adlandırılır. Örgütüne karşı güçlü bir duygusal bağlılık hisseden çalışan, çalıştığı örgütte

---

<sup>118</sup> Thomas E. Becker ve Robert S. Billings, "Profiles of Commitment: An Empirical Test", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 14, No.2, 1993, s.177.

<sup>119</sup> Dogan ve Kılıç, s.43.

<sup>120</sup> O'reilly, C. ve D.F. Caldwell, "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No.4 1981, s.597.

<sup>121</sup> Ali Balcı, **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003, ss.29-30.

<sup>122</sup> Meyer ve Alen, Theory, s.11.

kalmaya sadece böyle olmasını istediği için devam eder, yoksa burada kalmaya ihtiyacı olduğundan değildir.

2. *Devamlılık bağlılığı*; bir kişinin çalıştığı örgütü terk etmesi durumunda kaybedebileceği yatırımların maliyeti olarak adlandırılabilir. Devamlılık bağlılığı boyutunda özellikle yaş, cinsiyet, medeni durum ve çalışma süresi gibi demografik özellikler önemli birer göstergedirler. Örneğin; evli ya da nişanlı bireyler özellikle kadınlar, yalnız ya da bekar bireylere göre örgütten ayrılmayı çok daha fazla maliyetli görmektedirler.<sup>123</sup> Diğer yandan yaşlı ve kıdemli çalışanların emeklilik planlarını boşa çıkarmamak ve birikmiş örgütsel kazanımlarını kaybetmemek için çalıştıkları örgütlerini terk etme konusunda daha tereddütlü davrandıkları görülmektedir. Benzer şekilde başka iş alternatiflerinin azlığı da çalışanları buldukları örgütten ayrılma konusundaki düşüncelerini geri çekmeye itmektedir<sup>124</sup>.
3. *Normatif bağlılık*; çalışmaya devam etmek için bir zorunluluk hissi ile ilgilidir. Normatif bağlılıkta çalışan, örgütte kalmaya sırf sadakat ve ahlaki bir zorunluluk hissi ile bu şekilde olmasını istediği için değil, bu şekilde davranmanın doğru olduğuna olan inancından ötürü kendini zorunlu hissetmektedir<sup>125</sup>.

#### 2.2.4. Çalışmada Benimsenen Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Yukarıda da ifade edildiği üzere örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili çok sayıda çalışmaya rastlamak mümkün olmakla birlikte Meyer ve Allen tarafından ortaya konan üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli;

---

<sup>123</sup> Lawrence G. Hrebiniak ve Joseph A. Alutto, "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, No. 4. 1972, s.557.

<sup>124</sup> Aaron Cohen, "Relationships Among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 20, No. 3.,1999, s. 288.

<sup>125</sup> Casey E. Gray and Philip M. Wilson, "The Relationship Between Organizational Commitment, Perceived Relatedness, and Intentions to Continue in Canadian Track and Field Officials", **Journal of Sport Behavior**, Vol. 30. No. 3, s.46.

1. Kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan iki farklı örnekleme üzerinde yaptığı çalışmasında Wasti'nin (2000), üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin, istatistiksel olarak tek boyutlu ve iki boyutlu modellere göre anlamlı bir üstünlüğe sahip olduğu sonucuna ulaşması<sup>126</sup>,
2. Üzerinde en fazla durulmuş ve gerçekleştirilen çalışmalar çerçevesinde görgül açıdan en fazla desteklenmiş, bir diğer deyişle geçerliliği ve güvenilirliği en yüksek örgütsel bağlılık modeli olması<sup>127</sup>,
3. Wasti'nin (2000b) bir başka çalışmasında, söz konusu bu modelin Türk kültür ve ortamında, ana hatlarıyla geçerli olabileceği, diğer bir ifade ile Türk çalışanların duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç farklı örgütsel bağlılık türü sergiledikleri yönündeki tespitleri<sup>128</sup> göz önünde bulundurularak, çalışmada benimsenen örgütsel bağlılık yaklaşımı olarak kabul edilmiştir.

### 2.2.5. Örgütsel Bağlılığın Kişi ve Örgüt Açısından Sonuçları

Örgütsel bağlılık, örgütsel etkinliği ve çalışanın mutluluğunu etkilemekte, bağlılığı yüksek olan çalışanlar, düşük olanlara oranla daha fazla örgütte kalma niyeti taşımakta ve daha çok çaba sarf ederek, yüksek performans sergilemektedirler<sup>129</sup>.

Bunun yanında duygusal bağlılığa sahip bir çalışan, kendi pozisyonunun gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak, örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışır. Bu anlamda daha az devamsızlık yapar ve iş motivasyonu diğerlerine göre daha yüksektir. Fakat devam bağlılığına sahip bir çalışan, sadece kendisinden bekleneni yapmakla yetinir. Yüksek oranda

---

<sup>126</sup> Wasti, 2000a.

<sup>127</sup> Yasemin Arbak ve Jülide Kesken, **Örgütsel Bağlılık: Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2005. s.64.

<sup>128</sup> Wasti, s.216.

<sup>129</sup> Kemal Poyraz ve Bülent Kama, "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, S.2, 2008, s.148.

devamsızlığa ve düşük oranda iş motivasyonuna sahiptir. Dolayısı ile bağlılığın bireylerin iş ortamındaki davranışları ve performansları üzerindeki etkisinin farklı olacağını söylemek mümkündür<sup>130</sup>.

Örgütsel açıdan bakıldığında örgüte bağlı çalışanlara sahip olmanın örgüt açısından avantajlı bir durum olduğu ancak körü körüne bağlılığın da çalışanları mevcut durumu kabul etmeye iteceği ve bunun sonucunda örgütün de değişimlere uyum sağlama ve yenilik yapma yeteneğinin körelebileceği söylenebilir<sup>131</sup>.

Bu nedenle yönetimin, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olması gerekir. Bu faktörleri şu şekilde sıralamak mümkündür<sup>132</sup>.

Yaş	Liderlik davranışları
Cinsiyet	Ücret
Deneyim	İşin içinde yer alma
Örgütsel adalet	Karar alma sürecine katılım
Güven	İş saatleri
İş tatmini	Çaresizlik
Rol belirliliği	Ücret dışında sağlanan haklar
Rol çatışması	
Çalışanlara gösterilen ilgi	
İş güvenliği	
Yabancılaşma	
Rutinlik	
Medeni durum	
İş olanakları	
Tanınma	
Diğer çalışanlar	
Yapılan işin önemi	
Özerklik	
Terfi olanakları	
Ödüller	
Alınan destek	
Tanımlama	

---

<sup>130</sup> Çetin, s.91.

<sup>131</sup> Çakar ve Ceylan, s.53.

<sup>132</sup> Çetin, s.99.

Çalışanların örgütlerine gösterecekleri bağlılığın çeşitli düzeylerine göre çalışan ve örgüt açısından muhtemel sonuçları tablo 1’de sunulmuştur;

**Tablo 1: Çalışanların Bağlılık Düzeylerine Göre Muhtemel Sonuçlar**

Bağlılık Düzeyi	Bireysel Sonuçlar	
	Pozitif	Negatif
<b>Düşük</b>	Bireysel yaratıcılık, yenilikçilik ve özgünlük Daha etkili insan kaynağı kullanımı	Daha yavaş kariyer ilerlemesi ve daha az terfi olanakları. Örgütte yaşanan yanlış davranış ve eylemlere karşı sessiz kalmamak anlamında bilgi uçurmanın (whistle blowing ) kişisel maliyeti. Muhtemel kovulma, çıkma ya da örgütsel amaçları bozguna uğratma çabaları.
<b>Orta Dereceli</b>	Gelişmiş aidiyet, yararlılık (etkinlik), güvenlik, sadakat ve görev duyguları Yaratıcı bireysellik Örgütten ayrı olarak kimliğin korunması	Kariyer ilerleyişinin ve terfi olanaklarının sınırlı olması. Bölümsel bağlılıklar arası kolay olmayan uzlaşılar.
<b>Yüksek</b>	Bireysel kariyer ilerlemesi Geliştirilmiş telafi. Örgüt tarafından ödüllendirilen davranışlar. Tutkulu bir uğraşa sahip birey.	Bireysel gelişimin, yaratıcılığın, yenilikçiliğin ve hiyerarşik hareketliliğin tıkanması. Değişimler karşısında direnmeler. Sosyal ilişkilerde ve aile içi ilişkilerde stres ve tansiyon artışı. Eşler arasındaki dayanışmanın azalması. Örgütsel olmayan işler için kısıtlı zaman ve enerji.

•  
•  
•  
•  
•

•  
•  
•  
•  
•

•  
•  
•  
•  
•

**Tablo 1: Çalışanların Bağlılık Düzeylerine Göre Muhtemel Sonuçlar (Devam)**

	<b>Örgütsel Sonuçlar</b>	
<b>Bağlılık Düzeyi</b>	<b>Pozitif</b>	<b>Negatif</b>
<b>Düşük</b>	İşleri aksatan ve zayıflık gösteren çalışanların devrinin örgüt açısından zararları sınırlandırması, artan moral ve yenilemeyi getirme. Bilgi uçurma ile birlikte örgüt için yararlı sonuçların elde edilmesi.	Yüksek iş gücü devir hızı, kaytarma, devamsızlık, kalma isteğinde ve iş miktarında azalma, firmaya karşı sadakatsizlik, firmaya karşı yasal olmayan aktiviteler, sınırlı ekstra-rol davranışı, zarar verici rol modelleme, bilgi uçurmayı kötü amaçlı kullanma. Çalışanlar üzerinde sınırlı örgütsel kontrol.
<b>Orta Dereceli</b>	Çalışanların kıdeminin artışı ile birlikte işten ayrılma niyetlerinde ve işgücü devrinde azalma. Buna karşılık daha fazla iş tatmini.	Çalışanların extra-rol davranışlarını ve vatandaşlık davranışlarını sınırlaması. Çalışanların, örgütsel ihtiyaçlar ile kişisel ihtiyaçlarını dengeleyebilmesi. Örgütsel etkililikte muhtemel azalma.
<b>Yüksek</b>	Güvenilir ve durağan bir işgücü. Çalışanların, örgütün daha fazla ürün talebini kabul etmesi. Yüksek düzeyde iş performansı ve rekabet. Örgütsel hedeflere ulaşılabilme.	Etkisiz insan gücü kullanımı. Örgütsel esneklik, yenilik ve adaptasyon eksikliği. Önceki politika ve prosedürlere bozulmamış güven. Aşırı gayret gösteren çalışanlarda öfke ve düşmanlık. Örgüt adına illegal ve etik olmayan davranışlar sergileme.

**Kaynak:** Randall,1987, p. 461.

Sosyal güç ve örgütsel bağlılık kavramlarına ilişkin yapılan açıklamaların ardından bu iki kavramın birbirleri ile olan ilişkilerini ele alan çeşitli çalışmaların yer aldığı literatür incelemesine aşağıda yer verilmiştir.

### 2.3. GÜÇ KAYNAKLARI-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Literatürde gerek güç kaynakları gerekse örgütsel bağlılık konularında çok sayıda çalışmanın olduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Buna karşılık bu iki kavramın, yani sosyal güç ile örgütsel bağlılık kavramlarının karşılıklı ilişkilerini inceleyen çalışmaların sayısı ise oldukça azdır.

Sosyal güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalarda ele alınan çeşitli güç kaynakları sınıflamaları ile örgütsel bağlılık sınıflamaları dikkate alındığında, sosyal güç kaynaklarına yönelik olarak çalışmaların hemen hemen tamamında French ve Raven'in (1959) yapmış olduğu sınıflandırmanın değişik versiyonlarını içeren soru formlarının kullanıldığı görülmektedir.

Yine aynı çalışmalarda örgütsel bağlılık boyutlarından çoğunlukla duygusal bağlılığın ele alındığı görülmektedir. Bunun nedeni; örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını oluşturan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasında en fazla etkin ölçüm alanının, duygusal bağlılık olması<sup>133</sup> ve çalışanların örgütlerine duygusal bağlılıkları ile yüksek verim göstermeleri arasındaki güçlü ve istikrarlı bir ilişkinin varlığıdır denilebilir<sup>134</sup>. Literatürde örgütsel bağlılığın, değişik unsurlarla pozitif ya da negatif ilişkisi olup olmadığı araştırılmış ve sonuçta, örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılık, sonra normatif bağlılık ve en sonda devamlılık bağlılığı biçiminde gerçekleştiği görülmüştür<sup>135</sup>.

Güç kaynakları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalardan ilki, Hinkin ve Schriesheim'in (1989) French ve Raven'in sosyal güç kaynaklarını ölçmek için yeni bir ölçek geliştirmek ve de uygulamak için yaptıkları çalışmalarıdır<sup>136</sup>. Bu çalışmada araştırmacılar 3 farklı örneklem

---

<sup>133</sup> Yalçın ve İplik, s.487.

<sup>134</sup> Çetin, s.97.

<sup>135</sup> Yasin Boylu, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer, "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44 Sayı:511,2007, s.58.

<sup>136</sup> Hinkin ve Schriesheim, (Development), s.565.



kullanmışlardır. Bunlardan birinci örnekleme; 251 adet üniversite (lisans) öğrencisi; ikinci örnekleme, bir psikiyatri hastanesinde görev yapan 375 çalışan ve üçüncü örnekleme ise, orta büyüklükteki bir üniversitede örgütsel davranış ve iş politikaları derslerini alan 220 yüksek lisans öğrencisi oluşturmuştur.

Araştırmada kullanılan ölçeklerden güç kaynakları ölçeği çalışma kapsamında geliştirilirken, örgütsel bağlılığın ölçülmesinde Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) tarafından ortaya konan örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İlk örnekleme güç kaynakları ölçeğinin deneme amaçlı biçimi kullanılmıştır. Buna göre 42 maddeden oluşan bu formda; 8 ödüllendirici; 10 zorlayıcı; 11 yasal; 7 özdeşim ve 6 adet de uzmanlık gücü maddesi yer almıştır. İkinci ve üçüncü örneklemelerde ise; 20 maddeden oluşan esas ölçek formu kullanılmıştır. Bu formda her bir güç kaynağı altında 4'er madde yer almıştır.

Her bir güç kaynağına ilişkin güvenilirlik katsayıları; ödüllendirici güç için (0.80, 0.77, 0.77); zorlayıcı güç için (0.80, 0.85, 0.86); yasal güç için (0.87, 0.85, 0.86); uzmanlık gücü için (0.85, 0.90, 0.83) ve özdeşim gücü için (0.88, 0.87, 0.86) olarak tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayıları ise; birinci örneklem için 0.90; ikinci örneklem için 0.87 ve üçüncü örneklem için ise 0.90 olarak bulunmuştur.

Güç kaynakları değişkenleri ile örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon analizi sonuçları incelendiğinde ise; birinci örnekleme uzmanlık gücü (0,24), özdeşim gücü (0,29), yasal güç (0,16) ve ödüllendirme gücü (0,12) ile örgütsel bağlılık arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki bulunurken, zorlayıcı güç (-0,31) ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde olumsuz bir ilişki bulunmuştur. İkinci örnekleme de birinci örnekleme sonuçlarına benzer sonuçlar elde edilmiştir. Buna göre; ödüllendirme gücü (0,14), yasal güç (0,12), uzmanlık gücü (0,22) ve özdeşim gücü (0,11) ile duygusal bağlılık arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki bulunurken, zorlayıcı güç (-0,29) ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Son örnekleme ise, ödüllendirme gücü (0,38), uzmanlık gücü (0,33) ve özdeşim gücü (0,30) ile duygusal bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki, yasal güç

(0,22) ile duygusal bağıllık arasında düşük düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuş, zorlayıcı güç ile duygusal bağıllık arasında önemli bir ilişki bulunamamıştır.

Bir diğer çalışma Rahim ve Afza'nın (1993), Amerika Birleşik Devletlerindeki muhasebeciler arasında, yöneticilerin sahip oldukları güç kaynakları, çalışanların örgütsel bağıllıkları, iş tatminleri, tutumsal ve davranışsal uyumları ve işten ayrılma niyetleri ile ilgili çalışmalarıdır. Bu çalışma Amerikan Muhasebeciler Derneğine kayıtlı üyeler arasından rasgele seçilmiş 1000 kadar muhasebeci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Posta yoluyla gönderilen anketlerden 308 tanesi geri dönmüştür<sup>137</sup>.

Çalışmalarında, yöneticinin sahip olduğu ödüllendirici, zorlayıcı, özdeşim, uzmanlık ve yasal güç kaynaklarını ölçmek amacıyla Rahim (1988) tarafından geliştirilen 29 maddeli Rahim Lider Gücü Envanteri'ni (RLPI) kullanmışlardır. Her bir madde 5'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Bu çalışmada RLPI'deki güç kaynakları değişkenlerine ilişkin alfa güvenilirlik katsayıları 0.63 ile 0.90 aralığında gerçekleşmiştir. Araştırmacılar örgütsel bağıllığın ölçülmesinde Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974) tarafından ortaya konan örgütsel bağıllık ölçeğinin 9 maddeli kısa sürümünü kullanmışlardır. Bu çalışmada her bir madde 7'li Likert ölçeğine göre biçimlendirilmiştir. Örgütsel bağıllık ölçeğine ilişkin cronbach's alfa katsayısı 0.92 olarak bulunmuştur.

Değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon sonuçlarına göre ödüllendirici güç (0.10); zorlayıcı güç (0.30); yasal güç (0.12); uzmanlık gücü (0.35) ve özdeşim gücü (0.50) ile duygusal bağıllık arasında pozitif yönlü orta derecede bir ilişki bulmuşlardır.

Beş güç kaynağı ile duygusal bağıllık arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonucunda ise; özdeşim ( $\beta = 0.38$ ,  $p < 0.01$ ) ve uzmanlık gücü ( $\beta = 0.17$ ,  $p < 0.01$ ) kaynaklarının duygusal bağıllık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu; özdeşim ve uzmanlık güç kaynaklarının sırasıyla bağıllığa ilişkin varyansın 0.22

---

<sup>137</sup> M. Afzalur Rahim ve Mainuddin Afza, "Leader Power, Commitment, Satisfaction, Compliance, and Propensity to Leave a Job Among U.S. Accountants" **The Journal of Social Psychology**, Vol.133, No.5, 1993, ss.611-625.

ile 0.01'ini açıkladığını saptamışlardır. Bununla birlikte, zorlayıcı, ödüllendirici ve yasal güç kaynaklarının denkleme giremediği; dolayısıyla duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Rahim, Khan, ve Udin (1994), liderin güç kaynakları (zorlayıcı, ödüllendirici, yasal, uzmanlık ve özdeşim) ile çalışanların örgütlerine duygusal bağlılıkları ve etkililikleri (performans, uyma, bağımlılık ve kişisel ayarlama) arasındaki ilişkileri belirlemek amacıyla, 3 bankanın 250 çalışanı ve onların yöneticileri üzerinde, Rahim Lider Gücü Envanteri'ni (RLPI) test etmişlerdir<sup>138</sup>.

Bu çalışmada Rahim ve arkadaşları güç kaynaklarını ölçmede Rahim (1988) tarafından geliştirilen Rahim Liderlik Gücü İndeksini; duygusal bağlılığı ölçmek için Porter ve diğerleri (1974) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık anketinin kısaltılmış sürümünü kullanmışlardır. Her iki ölçekte de (1.) Kesinlikle katılmıyorum'dan (5.) Tamamen katılıyorum'a doğru derecelendirilen 5'li Likert ölçeğine göre değerlendirme yapmışlardır. Ölçeklerdeki güç kaynakları değişkenlerine ilişkin güvenilirlik katsayılarını 0.65 (yasal güç) ile 0.90 (özdeşim gücü) aralığında bulurlarken, örgütsel bağlılık değişkeninin güvenilirlik katsayısını ise 0.92 olarak tespit etmişlerdir.

Değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon sonuçlarına göre, zorlayıcı güç (0.06), özdeşim gücü (0.17), ödüllendirici güç (0.21), uzmanlık gücü (0.22) ve yasal güç (0.23) ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulmuşlardır.

Güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonucunda, yasal ve uzmanlık gücü kaynaklarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olduğu; yasal ve uzmanlık güç kaynaklarının bağlılığa ilişkin varyansın 0.04 ile 0.02'sini açıkladığını saptamışlardır. Bununla birlikte, zorlayıcı, ödüllendirici ve özdeşim güç kaynaklarının denkleme giremediği; dolayısıyla duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

---

<sup>138</sup> Rahim, Khan, ve Udin, (Effectiveness), ss. 327–341.

Mossholder ve diğeri (1998), işlem adaletinin aracılık rolünü inceledikleri sosyal güç kaynakları ile iş tepkileri arasındaki ilişkilere yönelik çalışmalarında iki farklı örneklem kullanmışlardır. Bunlardan ilk örnekleme, hizmet sektöründe faaliyet gösteren iki farklı şirketin 122 çalışanı; ikinci örnekleme ise, bir bölge hastanesinin 124 çalışanı oluşturmaktadır<sup>139</sup>.

Araştırmacılar her iki örnekleme de güç kaynaklarını ölçmek amacıyla Hinkin ve Schriesheim (1989) tarafından geliştirilen güç kaynakları ölçeğini kullanmışlardır. Çalışanların yöneticilerinin sahip oldukları güç kaynaklarına yönelik algılarını değerlendirmede 5'li likert ölçeğinin kullanıldığı ölçekteki her bir güç kaynağı değişkenine ilişkin alfa güvenilirlik katsayıları; ödüllendirici güç (0.57, 0.59); zorlayıcı güç (0.90, 0.86); yasal güç (0.82, 0.85); uzmanlık gücü (0.87, 0.92) ve özdeşim gücü (0.83, 0.79) olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında kullanılan bir diğer ölçek de örgütsel bağlılık ölçeğidir. Araştırmacılar çalışanların duygusal bağlılıklarını ölçmede birinci örneklem ve ikinci örneklem için farklı ölçekler kullanmışlardır. Buna göre;

Birinci örnekleme O'Reilly and Chatman (1986) tarafından geliştirilen içselleştirme ve özdeşleşme ölçeği; ikinci örnekleme ise; Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeğinin 9 maddelik kısa versiyonunu kullanmışlardır. Her iki örneklem için de birliktelik sağlamak açısından sadece duygusal bağlılık boyutunu dikkate almışlardır. Söz konusu bu ölçeklerin her ikisi de 7'li Likert ölçeği ile değerlendirilmiş olup birinci örnekleme'deki duygusal bağlılığa ilişkin güvenilirlik katsayısını 0.86; ikinci örnekleme'deki duygusal bağlılığa ilişkin güvenilirlik katsayısını ise 0.77 olarak tespit etmişlerdir.

Araştırmacılar, güç kaynaklarının duygusal bağlılık üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini belirlemek amacıyla üç farklı model belirlemişlerdir. Buna göre; birinci model kısmi arabuluculuk modelidir. Bu modelde güç kaynaklarının örgütsel bağlılık üzerindeki doğrudan etkisinin yanında işlem adaleti aracılığıyla

---

<sup>139</sup> Mossholder ve diğeri, ss.533–552.

dolaylı etkisi de dikkate alınmaktadır. İkinci model tam arabuluculuk modelidir. Bu modelde güç kaynakları sadece işlem adaleti aracılığıyla örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Üçüncü model ise doğrudan etkili modeldir. Bu modelde güç kaynakları duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir.

Araştırmada, güç kaynakları ile duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyonlar -0.19 (yasal güç – duygusal bağlılık) ile 0.49 (özdeşim gücü – duygusal bağlılık) aralığında gerçekleşmiştir.

Güç kaynaklarının duygusal bağlılık değişkeni üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerine yönelik olarak belirledikleri üç farklı modelin, her iki örnekleme için yapısal eşitlik modeli ile testine ilişkin şu sonuçlara ulaşılmıştır;

Birinci örnekleme için, güç kaynaklarının duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve işlem adaletinin aracılığı ile dolaylı etkisinin olduğu varsayımına sahip birinci modelde, ödüllendirme gücünün (0.59) ve yasal gücün (0.48) duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü; zorlayıcı gücün (-0.02) ve özdeşim gücünün (-0.89) ise duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu; buna karşılık uzmanlık gücünün (0.00) duygusal bağlılık üzerinde pozitif ya da negatif yönlü herhangi bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir.

Yine birinci örnekleme için güç kaynaklarının duygusal bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu varsayan üçüncü modelde, ödüllendirme gücünün (0.52); yasal gücün (0.41) ve uzmanlık gücünün (0.12) duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü; zorlayıcı gücün (-0.06) ve özdeşim gücünün (-0.68) ise duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

İkinci örnekleme için, güç kaynaklarının duygusal bağlılık üzerinde doğrudan ve işlem adaletinin aracılığı ile dolaylı etkisinin olduğu varsayımına sahip birinci modelde, ödüllendirme gücünün (0.18); özdeşim gücü (0.08) ve yasal gücün (0.04) duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü; zorlayıcı gücün (-0.02) ve uzmanlık gücünün (-0.06) ise duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu saptanmıştır.

Yine ikinci örnekleme güç kaynaklarının duygusal bağlılık üzerinde doğrudan etkisinin olduğunu varsayan üçüncü modelde, ödüllendirme gücünün (0.15); özdeşim gücünün (0.12) ve yasal gücün (0.05) duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü; zorlayıcı gücün (-0.04) ve uzmanlık gücünün (-0.05) ise duygusal bağlılık üzerinde negatif yönlü bir etkisinin olduğu belirlenmiştir.

Yöneticilerin güç kaynakları ve bunların yöneticinin etkililiği ve örgütsel etkililik üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çalışmasında Erkutlu (2003), alt düzey yöneticiler tarafından kullanılan ve astlar tarafından algılanan güç kaynaklarının neler olduğunu belirlemeye çalışmış ve astların duygusal bağlılık düzeylerini değerlendirmek suretiyle örgütsel etkililiği ölçmeye çalışmıştır<sup>140</sup>.

Çalışmasında astlar tarafından algılan güç kaynaklarını ölçmek amacıyla, Rahim (1988) tarafından geliştirilen ve zorlayıcı güç boyutu altında 5 ve diğer güç boyutları altında 6'şar madde olmak üzere toplam 29 maddeden oluşan "Rahim Liderlik Gücü Envanteri"ni kullanmıştır. Her bir maddede 1: "kesinlikle katılmıyorum"dan 5: "kesinlikle katılıyorum"a doğru 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada duygusal bağlılık Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen 8 maddeli ölçek kullanılarak ölçümlenmiştir. Bu ölçekte her bir madde 1: "kesinlikle katılmıyorum"dan 7: "kesinlikle katılıyorum"a doğru 7'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir ve güvenilirlik katsayısı 0.87 olarak hesaplanmıştır.

Güç kaynakları ile duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyon analizine göre, özdeşim gücü (0.74), ödüllendirme gücü (0.71) ve uzmanlık gücü (0.20) ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü önemli bir ilişki, zorlayıcı güç (-0.07) ve yasal güç (-0.06) ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulunmuştur.

Güç kaynakları değişkenleri ile duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre, ödüllendirici gücün ( $\beta = 0.41$ ,  $p <$

---

<sup>140</sup> Hakan V. Erkutlu, Yöneticilerin Güç Kaynakları ve Bunların Yönetici ve Örgütsel Etkililik Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003, ss.5-95.

0.05); yasal gücün ( $\beta = 0.48$ ,  $p < 0.05$ ) ve özdeşim gücünün ( $\beta = 0.60$ ,  $p < 0.05$ ) duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi bulunurken, uzmanlık gücünün ve zorlayıcı gücün duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisi bulunamamıştır ( $p > 0.05$ ).

Jahangir, Akbar ve Begum (2006), sosyal güç kaynaklarının, işlem adaletinin, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın çalışanların örgütten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini incelemişlerdir<sup>141</sup>.

Özel bir telekomünikasyon şirketinin 204 üst ve orta düzey çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada kullandıkları soru formlarından yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarını ölçmeye yönelik olarak Hinkin ve Schriesheim (1989) tarafından geliştirilen Liderlik Gücü Ölçeği'ni (LPS) kullanmışlardır. Buna göre her bir güç kaynağına ilişkin boyutlar altında 4'er maddeden oluşan toplam 20 madde yer almaktadır. Her bir maddede "Kesinlikle katılmıyorum (1)" dan "Tamamen katılıyorum (5)" a doğru 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik ( $\alpha$ ) katsayısı 0.60 (ödüllendirme gücü) ile 0.86 (yasal ve zorlayıcı güç) arasında değişmektedir. Araştırmada örgütsel bağlılık, Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen 9 maddeli örgütsel bağlılık ölçeği ile ölçülmüştür. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı da 0.85 olarak bulunmuştur.

Araştırmada güç kaynakları değişkenleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonucunda, çalışanların yasal güç (0.29), uzmanlık gücü (0.55), özdeşim gücü (0.47) ve ödüllendirme gücü (0.07) algılamalarıyla duygusal bağlılıkları arasında önemli ve pozitif yönlü bir ilişki, bulurlarken, zorlayıcı güç (-0.05) algılamalarıyla duygusal bağlılıkları arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki bulmuşlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında sosyal güç, süreç adaleti, örgütsel bağlılık ve iş tatmininin rolünü inceledikleri bir diğer

---

<sup>141</sup> Nadim Jahangir, Mohammad Muzahid Akbar ve Noorjahan Begum, "The Impact of Social Power Bases, Procedural Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employees' Turnover Intention", **South Asian Journal of Management**, Vol.13, No.4, 2006,(Turnover), s.79.

çalışmalarında Jahangir, Akbar ve Begum (2006), Bangladeş'te faaliyet gösteren özel bir ticari bankanın 190 üst ve orta düzey yöneticilerini araştırma örneğine almışlardır<sup>142</sup>.

Araştırmacılar yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarını ölçmek için Hinkin ve Schriesheim (1989) tarafından geliştirilen Liderlik Gücü Ölçeğini (LPS) kullanmışlardır. Toplam 20 maddeden oluşan ölçeğin, her bir maddesi “Kesinlikle katılmıyorum (1)”dan “Tamamen katılıyorum (5)” a doğru 5’li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik ( $\alpha$ ) katsayısı 0.68 (ödüllendirme gücü) ile 0.89 (zorlayıcı güç) arasında değişmektedir. Araştırmacılar çalışma kapsamında örgütsel bağlılığın ölçülmesinde ise; Mowday, Steers ve Porter (1979) tarafından geliştirilen 9 maddeli örgütsel bağlılık ölçeğini kullanmışlardır. Bu ölçeğin güvenilirlik katsayısı da 0.79 olarak tespit edilmiştir.

Araştırmada güç kaynakları değişkenleri ile duygusal bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyon analizi sonucunda, ödüllendirme gücü (0.14), yasal güç (0.40), uzmanlık gücü (0.39) ve özdeşim gücü (0.14) ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki, zorlayıcı güç (-0.15) ile duygusal bağlılık arasında ise negatif yönlü bir ilişki bulmuşlardır ( $P < 0.05$ ).

Gupta ve Sharma (2008), ast-üst ilişkisinde, astların güç kaynaklarına ilişkin algılamalarının üstlerine uymalarında, etkileşim kalitesinin aracılık rolünü inceledikleri çalışmalarında 19 farklı organizasyonda çalışan 428 Hintli düşük ve orta düzey yöneticiden oluşan bir örneklem kullanmışlardır<sup>143</sup>.

Araştırmacılar güç kaynaklarını ölçümlemede Raven, Schwarzwald ve Koslowsky (1998) tarafından geliştirilen ve 11 güç kaynağından oluşan Kişilerarası Güç Envanteri’nden (Interpersonal Power Inventory) yararlanmışlardır. Ölçeğin iç tutarlılık katsayıları 0.67 ile 0.86 arasında

---

<sup>142</sup> Nadim Jahangir, “The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction To Engender Organizational Citizenship Behavior”, **ABAC Journal**, Vol. 26, No. 3, 2006, (citizenship), s.30.

<sup>143</sup> Bindu Gupta ve Narendra K Sharma, “Compliance with Bases of Power and Subordinates’ Perception of Superiors: Moderating Effect of Quality of Interaction”, **Singapore Management Review**, Vol. 30, No.1, 2008, ss.1–24.



değişmektedir. Çalışmada örgütsel bağlılığın ölçülmesinde O'Reily ve Chatman'ın (1986) örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.86 olarak belirlenmiştir.

Çalışmada elde edilen güç kaynakları ile bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik korelasyon katsayıları ise; 0.470 (yumuşak güç kaynakları ile bağlılık arasında) ve 0.016 (sert güç kaynakları ile bağlılık arasında) olarak belirlenmiştir.

Araştırmacılar, astların algıladıkları güç kaynaklarının üstlerine olan bağlılıkları üzerindeki doğrudan etkisini ve etkileşim kalitesi aracılığı ile dolaylı etkisini iki ayrı model olarak test etmişlerdir. Yaptıkları aşamalı regresyon analizi ile elde ettikleri sonuçlar ise şu şekildedir;

Yumuşak güç kaynaklarının bağlılık üzerindeki doğrudan etkisini gösteren Model 1 açısından bakıldığında, astların özdeşim gücü ( $\beta = 0.17, p < .01$ ), yasal pozisyon ( $\beta = 0.04, p < .01$ ), kişisel ödül ( $\beta = 0.25, p < 0.01$ ) ve uzmanlık gücü ( $\beta = 0.24, p < 0.01$ ) algılamalarının bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü, önemli bir etkisinin bulunduğu; bilgi gücü ( $\beta = -0.04, p < .01$ ) ve yasal bağımlılık ( $\beta = -0.06, p < .01$ ) gücü algılamalarının ise; bağlılıkları üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Yumuşak güç kaynaklarının bağlılık üzerindeki etkileşim kalitesi aracılığı ile dolaylı etkisini gösteren Model 2 açısından bakıldığında ise; astların özdeşim gücü ( $\beta = 0.16, p < .01$ ), yasal pozisyon ( $\beta = 0.05, p < .01$ ), kişisel ödül ( $\beta = 0.21, p < 0.01$ ) ve uzmanlık gücü ( $\beta = 0.23, p < 0.01$ ) algılamalarının onların bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü, önemli bir etkisinin bulunduğu; bilgi gücü ( $\beta = -0.05, p < .01$ ) ve yasal bağımlılık ( $\beta = -0.04, p < .01$ ) gücü algılamalarının ise; bağlılıkları üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Sert güç kaynaklarının, astların bağlılıkları üzerindeki doğrudan etkisini gösteren Model 1 açısından bakıldığında, astların kişisel olmayan zorlama ( $\beta = 0.32, p < 0.01$ ), yasal karşılıklılık ( $\beta = 0.14, p < 0.05$ ), yasal eşitlik ( $\beta = 0.11, p < 0.05$ ) ve kişisel olmayan ödül gücü ( $\beta = 0.28, p < 0.01$ ) algılamalarının, onların

bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisinin olduğu; kişisel zorlama ( $\beta = -0,04$ ,  $p < .01$ ) algılamalarının ise bağlılıkları üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Sert güç kaynaklarının, etkileşim kalitesi aracılığı ile dolaylı etkisini gösteren Model 2 açısından bakıldığında ise; astların yasal karşılıklılık ( $\beta = 0.15$ ,  $p < 0.05$ ), yasal eşitlik ( $\beta = 0.08$ ,  $p < 0.05$ ) ve kişisel olmayan ödül gücü ( $\beta = 0.26$ ,  $p < 0.01$ ) algılamalarının, onların bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisinin olduğu; kişisel olmayan zorlama ( $\beta = -0.28$ ,  $p < 0.01$ ) ve kişisel zorlama ( $\beta = -0,03$ ,  $p < .01$ ) algılamalarının ise bağlılıkları üzerinde negatif bir etkisinin bulunduğu belirlenmiştir.

Yukarıda ifade edilen çalışmalardan elde edilen bulgular dikkate alındığında, örgütlerde çalışanların kişisel güç ve pozisyon gücü algılamalarının onların örgütlerine duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisinin olduğu ve çalışanların kişisel güç ve pozisyon gücü algılamalarındaki artışa bağlı olarak duygusal bağlılıklarında da artış meydana geleceği sonucuna varılabilir. Bu doğrultuda aşağıdaki gibi hipotezler geliştirmek mümkündür;

*H1: Kişisel güç kaynakları algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

*H2: Pozisyon gücü kaynakları algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

Güç kaynakları ile normatif bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen araştırmacılar arasında Brown, Lusch ve Nicholson (1995) ile Zhao, Huo, Flynn ve Yeung (2008) sayılabilir.

Güç ve bağlılık ilişkisinin pazarlama kanalı üyelerinin performansları üzerindeki etkilerini inceleyen Brown, Lusch ve Nicholson (1995), Nebraska ve Kansas'ta tarım ekipmanlarının pazarlanması ile uğraşan 1052 satış elemanı

üzerinde mail yoluyla yaptıkları araştırmada, satıcıların güç kullanımının perakendecilerin bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmışlardır<sup>144</sup>.

Araştırmacılar, satıcıların güç kullanımını ölçmede John (1981) ve Gaski'nin (1986) pazarlama kanalı araştırmalarında kullandıkları soru formlarından elde edilen ödüllendirici, zorlayıcı, yasal, özdeşim, uzmanlık ve bilgi güç kaynaklarını içeren soru formunu kullanmışlardır. Bu formun orijinallerinde her bir güç kaynağı altında beşer madde yer alırken; bu çalışmada her bir güç kaynağı altında dörder madde yer almaktadır ve her bir madde 1:“Kesinlikle katılmıyorum”dan 7:“Tamamen katılıyorum”a doğru derecelendirilen 7’li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Araştırmacılar, güç kaynaklarını kendi içinde aracılı güç kaynakları (ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç) ve aracılı olmayan güç kaynakları (özdeşim, uzmanlık ve bilgi gücü) olarak sınıflandırmışlardır. Buna göre aracılı güç kaynaklarının alfa güvenilirlik katsayısı 0.86 iken; aracılı olmayan güç kaynaklarının güvenilirlik katsayısı 0.88 olarak belirlenmiştir. Çalışmada normatif bağlılığı ölçmede Caldwell, Chatman ve O’Reilly (1990) tarafından geliştirilen araçsal ve normatif bağlılık ölçeğinden uyarlanmış ölçek kullanılmış ve her bir maddesi 1: “Kesinlikle katılmıyorum”dan 7: “Tamamen katılıyorum”a doğru derecelendirilen 7’li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Normatif bağlılık ölçeğinin güvenilirlik katsayısı ise 0.80 olarak belirlenmiştir.

Araştırmacılar, güç kaynakları ile normatif bağlılık arasındaki etkileşimi gösteren yapısal eşitlik modeli sonucunda, aracılı güç kaynaklarının (ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç) normatif bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu (-0.276), buna karşılık aracılı olmayan güç kaynaklarının (özdeşim, uzmanlık ve bilgi gücü) ise normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin bulunduğu (0.419) sonucuna ulaşmışlardır.

Güç ve bağlılığın, bir tedarik zincirindeki üreticiler ile müşterileri üzerindeki etkisini inceleyen Zhao, Huo, Flynn ve Yeung (2008)<sup>145</sup>,

---

<sup>144</sup> Brown, Lusch ve Nicholason, ss.363–392.

çalışmalarında güç kaynaklarını ölçmeye yönelik olarak Brown ve diğerlerinin (1995) çalışmalarında kullandıkları güç kaynaklarından hareketle geliştirdikleri uzmanlık, özdeşim, yasal, ödüllendirici ve zorlayıcı güç kaynaklarını içeren ölçeği kullanmışlardır. Özdeşim gücü altında 3 geri kalan güç kaynakları boyutları altında 4'er olmak üzere toplam 19 maddenin yer aldığı ölçekte her bir madde 1:“Kesinlikle katılmıyorum”dan 7:“Tamamen katılıyorum”a doğru derecelendirilen 7’li Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Her bir güç kaynağına ilişkin güvenilirlik katsayıları 0.81 (uzmanlık gücü) ile 0.91 (zorlayıcı güç) arasında değişmektedir.

Çalışmalarında normatif bağlılık ölçeği için de yine Brown ve diğerleri (1995) tarafından kullanılan ölçekten yararlanmışlardır. Toplam 6 maddeden oluşan normatif bağlılık ölçeğinde, her bir madde 1: “Kesinlikle katılmıyorum”dan 7: “Tamamen katılıyorum”a doğru derecelendirilen 7’li Likert ölçeği ile değerlendirilmiş olup güvenilirlik katsayısı 0.89 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada güç kaynakları ile normatif bağlılık arasındaki etkileşimin yapısal eşitlik modeli ile testi sonucunda, uzmanlık gücünün (0.34), özdeşim gücünün (0.15) ve ödüllendirici gücün (0.33) normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu; zorlayıcı gücün (-0.25) normatif bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin bulunduğu, yasal gücün ise normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Yukarıdaki araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, çalışanların kişisel güç kaynakları algılamalarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisinin varlığına karşılık, pozisyon gücü kaynakları algılamalarının ise normatif bağlılıkları üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Bu noktadan hareketle aşağıdaki gibi hipotezler geliştirmek mümkündür;

---

<sup>145</sup> Xiande Zhao, Baofeng Huo, Barbara B. Flynn ve Jeff Hoi Yan Yeung, “The Impact of Power and Relationship Commitment on The Integration Between Manufacturers and Customers in A Supply Chain”, **Journal of Operations Management**, Vol. 26, No.3, 2008, ss. 368–388.

*H3: Kişisel güç kaynakları algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

*H4: Pozisyon gücü kaynakları algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

Tutumusal bağlılık yaklaşımlarının ortak bir yönü kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de en alt düzeye indirme isteğidir. Bu anlamda Meyer ve Allen'in devamlılık bağlılığında olduğu gibi tutumsal bağlılık ile ilgili yaklaşımlarda rasyonel bir nitelik bulunmaktadır. Her ne kadar örgüte yapılan katkılar karşılığında belli ödülleri elde edememe sonucunda örgütten ayrılmaya karar vermeyi içeren araçsal bağlılık ile örgütten ayrılmaya karar verme durumunda katlanılması gereken maliyetleri dikkate alan devama yönelik bağlılık arasında, rasyonellik unsurunun ele alınış biçimi bakımından farklılık olsa da <sup>146</sup> her ikisinin de ekonomik temellere dayanması dolayısı ile benzer şekilde etkileneceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu doğrultuda; Brown, Lusch ve Nicholson (1995) ile Zhao, Huo, Flynn ve Yeung'un (2008), çalışmalarında kullandıkları araçsal bağlılığa ilişkin bulgulardan hareketle devamlılık bağlılığına ilişkin çıkarımlarda bulunmak mümkündür.

Brown, Lusch ve Nicholson (1995) güç kaynakları ile araçsal bağlılık arasındaki etkileşimi gösteren yapısal eşitlik modeli sonucunda, aracılı güç kaynaklarının (ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç) araçsal bağlılık üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin olduğu (0.260), buna karşılık aracılı olmayan güç kaynaklarının (özdeşim, uzmanlık ve bilgi gücü) ise araçsal bağlılık üzerinde negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu (-0.76) sonucuna ulaşmışlardır<sup>147</sup>.

Zhao, Huo, Flynn ve Yeung'un (2008) çalışmalarında, güç kaynakları ile araçsal bağlılık arasındaki etkileşimin yapısal eşitlik modeli ile testi sonucunda, uzmanlık gücü, özdeşim ve yasal gücün araçsal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmamasına karşılık zorlayıcı gücün (0.20) ve ödüllendirme gücünün

---

<sup>146</sup> İnce ve Gül, ss.45–48.

<sup>147</sup> Brown, Lusch ve Nicholoso, ss.363–392.

(0.43) araçsal bağıllık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin bulunduğu görülmüştür<sup>148</sup>.

Bu çalışma bulgularından yola çıkarak çalışanların kişisel güç kaynakları algılamalarının devamlılık bağıllıkları üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu; pozisyon gücü kaynaklarına ilişkin algılamalarının ise devamlılık bağıllıklarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılabilir. Bu doğrultuda aşağıdaki gibi hipotezler geliştirmek mümkündür;

*H5: Kişisel güç kaynakları algılamalarının çalışanların devamlılık bağıllıkları üzerinde negatif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

*H6: Pozisyon gücü kaynakları algılamalarının çalışanların devamlılık bağıllıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

Görüleceği üzere farklı düzeylerde de olsa elde edilen sonuçlar itibariyle çalışanların güç kaynakları algılamaları ile örgütlerine olan bağıllıkları arasında belirgin bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Ancak birinci bölümde de belirtildiği üzere araştırmalarda kullanılan ölçeklerin, üzerinde araştırma yapılan deneklerin sahip oldukları kültüre ve kullandıkları dile uygun bir nitelikte olması gerekir. Aksi takdirde ölçümlenmek istenen olguların ve kullanılan kavramların başka bir dil ve kültürde ölçülmesi aynı derecede anlamlı ve de geçerli olmayabilir.

İncelenen çalışmalara bakıldığında hemen hemen hepsinin literatürde var olan, hazır ölçeklerden yararlandıkları gözlenmiştir. Çalışmalarda araştırmacıları hazır ölçek kullanmaya iten nedenlerin başında ölçek geliştirme faaliyetlerinin çok fazla zaman ve emek harcamayı gerektirmesi gelmektedir. Bu nedenle hazır bir ölçeğin kullanılması araştırmacıları zamandan ve maddi külfetten kurtarmaktadır. Bir diğer husus ölçek geliştirmede izlenen aşamalar ile ilgilidir. Kendi ölçeklerini geliştirdiklerini ifade eden çalışmalara dikkat edildiğinde ölçek geliştirmede izlenmesi gereken adımlardan madde analizi ve doğrulayıcı faktör analizi

---

<sup>148</sup> Zhao ve diğerleri, ss. 368–388.

yapılmaksızın sadece temel bileşenler analizinin yeterli görüldüğü ve bunun geliştirilen ölçeğin yapısal geçerlilik bakımından eksik kalmasına neden olduğu söylenebilir.

Bu nedenle, ölçek geliştirmede izlenmesi gereken tüm adımlar takip edilerek elde edilen yeni bir ölçek ile söz konusu ilişkilerin, bizim kültürümüzde yeniden test edilmesinde yarar görülmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### GÜÇ KAYNAKLARI ALGILAMALARI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİNE YÖNELİK GÖRGÜL ARAŞTIRMA

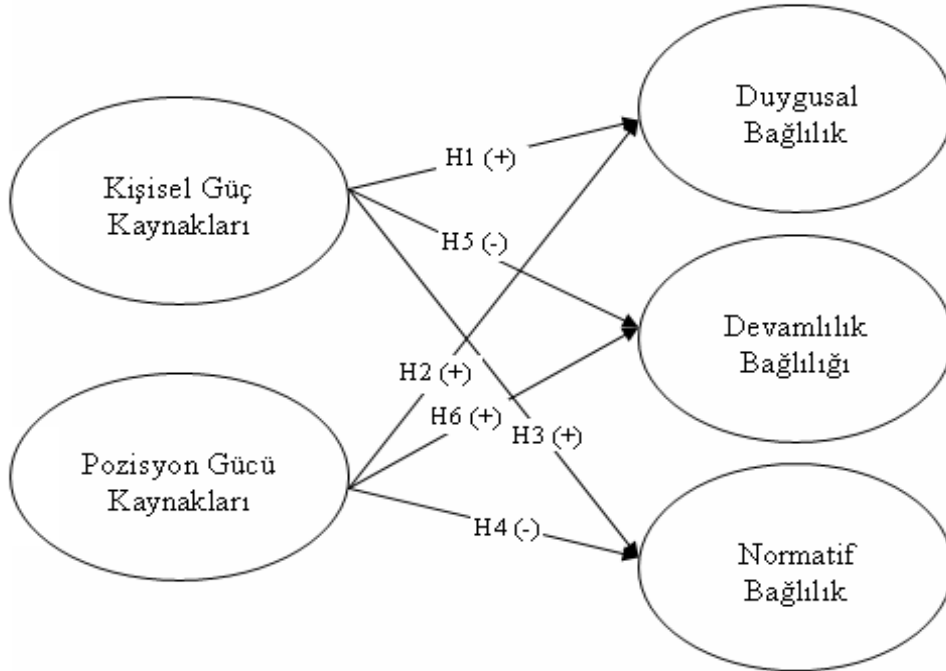
#### 3.1. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

##### 3.1.1. Araştırma Modeli ve Modeldeki Değişkenler

Araştırma modeli, algılanan güç kaynakları ve örgütsel bağlılık konularına ilişkin literatür taraması sonucunda elde edilen, çalışanların güç kaynakları algılamaları ile örgütlerine bağlılıkları arasında ilişkinin olduğu sonucundan hareketle, güç kaynakları algılamalarının örgüte bağlılık üzerinde etkili olduğu varsayılarak aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

#### GÜÇ KAYNAKLARI

#### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK BOYUTLARI



Şekil 1: Araştırma Modeli



Modelde görüldüğü üzere güç kaynakları bağımsız değişken, örgütsel bağlılık boyutları ise bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Bunlardan bağımsız değişken durumundaki; kişisel güç kaynakları, etkileyici kişilik ve uzmanlık gücü olmak üzere iki ayrı güç kaynağını içermektedir ve kişilik özellikleri, eğitim, deneyim, mantık, sosyal ilişkiler ve etkileyici bir dış görünüm gibi doğrudan doğruya kişi ile ilgilidir. Bir diğer bağımsız değişken grubunu pozisyon gücü kaynakları oluşturmaktadır. Bu grupta yer alan konum gücü ve ekonomik güç kaynakları, doğrudan doğruya örgütten kaynaklanan ve çalışanların örgüt içerisindeki makam ve pozisyonları ile bu makam ve pozisyonda bulunmaları sebebiyle üst yönetimin kendilerine verdiği yasal yetkileri ve çalışanların sahip oldukları ya da bir şekilde kontrolleri altında bulunan para vb. ekonomik değeri olan varlıkları ifade etmektedirler.

Bağımlı değişken durumundaki; duygusal bağlılık, çalışanların örgütlerinde çalışmayı hiçbir baskı ya da zorlama olmadan, sadece kendileri istedikleri için sürdürmelerini; devamlılık bağlılığı, çalışanların sırf başka bir alternatifleri olmadığı ya da örgüt üyeliğini bırakmaları durumunda o ana kadar örgütlerine yaptıkları yatırımın ellerinden gideceği endişesiyle örgüt üyeliklerini sürdürmelerini ve normatif bağlılık ise; çalışanların örgütlerinde kalma ve örgüt üyeliğini sürdürme konusunda kendilerinde hissettikleri bir yükümlülük hissini ifade etmektedir. Bu değişkenlere ilişkin ayrıntılı bilgi ikinci bölümde verilmiştir.

### **3.1.2. Araştırma Sorusu ve Hipotezler**

Araştırma sorusunu, “çalışanların örgütlerinde algıladıkları güç kaynaklarının türüne göre örgütlerine olan bağlılıkları değişmekte midir?” oluşturmaktadır.

Yapılan literatür taraması sonucunda Hinkin ve Schriesheim’in (1989), Rahim ve Afza (1993), Rahim ve diğerleri (1994), Mossholder ve diğerleri (1998), Erkutlu (2003), Jahangir, Akbar ve Begum (2006), Jahangir, Akbar ve Begum (2006) ve Gupta ve Sharma’nın (2008) çalışmalarında elde ettikleri bulgulara dayanarak, çalışanların örgütlerindeki kişisel güç kaynakları ile pozisyon gücü kaynaklarına yönelik algılamalarının örgütlerine duygusal

bağlılıkları üzerinde pozitif yönde etkili olduğu varsayılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir<sup>149</sup>;

*H1: Kişisel güç kaynakları algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

*H2: Pozisyon gücü kaynakları algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

Yine literatür incelendiğinde Brown, Lusch ve Nicholson (1995) ve Zhao, Huo, Flynn ve Yeung (2008) gibi araştırmacıların elde ettikleri sonuçlar ışığında çalışanların örgütlerindeki kişisel güç kaynaklarına yönelik algılamalarının normatif bağlılıklarını pozitif yönde; pozisyon gücü kaynaklarına yönelik algılamalarının ise normatif bağlılıklarını negatif yönde etkilediği varsayılarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir<sup>150</sup>;

*H3: Kişisel güç kaynakları algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

*H4: Pozisyon gücü kaynakları algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

Çalışanların örgütlerindeki güç kaynakları algılamalarının örgütlerine devamlılık bağlılığı göstermelerinde etkili olup olmadığına ilişkin olarak, yine Brown, Lusch ve Nicholson (1995) ve Zhao, Huo, Flynn ve Yeung'un (2008) çalışmalarında elde ettikleri kişisel güç kaynakları algılamalarının devamlılık bağlılıkları üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu; pozisyon gücü kaynaklarına ilişkin algılamalarının ise devamlılık bağlılıkları üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu sonucundan yola çıkarak aşağıdaki gibi hipotezler geliştirilmiştir<sup>151</sup>;

---

<sup>149</sup> Bkz: ss. 56–65.

<sup>150</sup> Bkz. ss. 65–67.

<sup>151</sup> Bkz. ss. 67–69.

*H5: Kişisel güç kaynakları algılamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde negatif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

*H6: Pozisyon gücü kaynakları algılamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

### **3.1.3. Analiz Yöntemi**

Araştırmanın analiz yöntemini içeren aşamaları şu şekilde ifade etmek mümkündür;

İlk aşamada, çalışanların güç kaynakları algılamalarına yönelik literatürde yer alan yerli ve yabancı birçok çalışma ile bu çalışmalarda kullanılan ölçekler incelenmiş olup, bu çalışma için kullanılmak üzere yeni bir güç kaynakları ölçeğinin geliştirilmesi uygun görülmüştür. Bu aşamada, standart ölçek geliştirme prosedürü takip edilerek geliştirilen algılanan güç kaynakları ölçeğine ilişkin açıklayıcı bilgi ve bulgular, ilgili başlık altında yer almaktadır.

İkinci aşamada, ilk aşamada geliştirilen algılanan güç kaynakları ölçeği ile literatürden elde edilen örgütsel bağlılık ölçeği gerekli düzenlemelerin ardından, uygulamaya hazır hale getirilmiş ve seçilen örnekleme yer alan çalışanlara gönderilmiştir.

Üçüncü aşamada, soru formları ile elde edilen veriler, SPSS 15.0 (Statistical Package for Social Sciences) ve LISREL 8.71 (Statistical Software Package Used in Structural Equation Modeling) istatistiksel veri analizi paket programlarına yüklenerek gereken analizlerin yapılması için hazır duruma getirilmiştir.

Dördüncü aşamada elde edilen verilerin analizine geçilmiş ve öncelikle güç kaynakları algılamaları ve örgütsel bağlılığa ilişkin ölçeklerin güvenilirlik ve geçerliliklerini test etmek için SPSS ve LISREL programlarından yararlanılarak, açıklayıcı faktör analizi (EFA: Exploratory Factor Analysis) ve doğrulayıcı faktör analizleri (CFA: Confirmatory Factor Analysis) yapılmıştır. Daha sonra,

araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin veriler frekans ve yüzde değerleri kullanılarak değerlendirilmiştir.

Beşinci ve son aşamada ise, çalışanların algılamalarına ilişkin güç kaynakları değişkenleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkiler yapısal eşitlik modeli (SEM) kullanılarak incelenmiştir.

#### **3.1.4. Örneklem**

Araştırmanın uygulama bölümü iki kısımdan meydana gelmektedir. Birinci kısım, araştırmada kullanılacak veri toplama araçlarından algılanan güç kaynakları ölçeğinin geliştirilmesinden oluşurken, ikinci kısım, geliştirilen bu ölçekte yer alan değişkenler ile literatürden elde edilen örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin incelenmesinden meydana gelmektedir. Bu nedenle çalışmanın genelinde üç farklı örneklem kullanılmıştır.

Bunlardan ilki, algılanan güç kaynakları ölçeğinin geliştirilmesi aşamasında ilk adım olan denemelik tutum ifadelerine temel olacak kavramların belirlenmesi amacıyla çeşitli alanlarda faaliyet gösteren 5 işletmedeki 126 çalışandan oluşmaktadır.

İkinci örneklem, elde edilen denemelik tutum ifadelerinin derecelendirilebilmesi amacıyla hazırlanan soru formunun dağıtıldığı yine farklı alanlarda faaliyet gösteren 16 işletmedeki 284 çalışandan oluşmaktadır.

Araştırmada algılanan güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği üçüncü ve son örnekleme İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı olarak faaliyet gösteren 2007 yılının ilk beş yüz büyük işletmesindeki 354 çalışan oluşturmaktadır.

#### **3.1.5. Veri Toplama Araçları**

Survey yönteminin kullanıldığı araştırmada algılanan güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin ölçülmesi amacıyla kullanılan soru formu Ek 3'de verilmiştir. Bu soru formu iki farklı ölçeğin birleşiminden meydana

gelmektedir. Bunlardan ilki algılanan güç kaynaklarına ilişkin ölçektir ve bu araştırma kapsamında geliştirilmiştir. Etkileyici kişilik, uzmanlık, konum ve ekonomik güç olmak üzere dört boyuttan oluşan ölçekte etkileyici kişilik boyutunda 5 madde, uzmanlık gücü boyutunda 4 madde, konum gücü boyutunda 3 madde ve ekonomik güç boyutunda ise 2 madde yer almaktadır. Maddelerin her biri (1) Kesinlikle katılmıyorum'dan (5) Tamamen katılıyorum'a doğru derecelendirilen 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Ölçeğin bütününe ilişkin güvenilirlik alfa katsayısı 0,804, boyutlara ilişkin güvenilirlik alfa katsayıları ise sırasıyla; Etkileyici kişilik 0,833; uzmanlık 0,776; pozisyon 0,782 ve ekonomik 0,701 olarak hesaplanmıştır.

Örgütsel bağlılık, orijinali Meyer, Allen ve Smith (1999) tarafından geliştirilen, 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin (Organizational Commitment Scales), Tolay tarafından Türkçeye uyarlanmış biçimi kullanılmıştır<sup>152</sup>. Buna göre duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyuttan oluşan ölçeğin her bir boyutunda 6'şar madde yer almaktadır. Duygusal bağlılık boyutunda 3 madde ve normatif bağlılık boyutunda ise; 1 madde olumsuz olduğu için ters kodlanmıştır. Maddelerin her biri (1) Kesinlikle katılmıyorum'dan (5) Tamamen katılıyorum'a doğru derecelendirilen 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Tolay çalışmasında, örgütsel bağlılığın her bir boyutuna ilişkin güvenilirlik alfa katsayılarını sırasıyla duygusal bağlılık için 0,80, devamlılık bağlılığı için 0,70 ve normatif bağlılık için ise; 0,80 olarak bulmuştur<sup>153</sup>.

### **3.1.6. Verilerin Toplanma Biçimi**

Araştırma kapsamında hazırlanan soru formlarından bazıları özellikle denemelik tutum ifadelerinin saptanması için hazırlanan soru formları bizzat işletme yöneticilerine elden verilmiş, bazıları ise; katılımcı işletmelerin isimlerinin, gizli tutulacağını bildiren ve araştırmanın amacını da içeren bir kapak yazısı ile birlikte işletmelerin genel müdürlerine posta yolu ile gönderilmiştir.

<sup>152</sup> Ebru Tolay, Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2003, s.112–113.

<sup>153</sup> Tolay, s.54.

Genel müdürlerden, soru formunun çoğaltılarak, işletmede çalışan üst, orta ve alt düzey yöneticiler ile yönetici olmayan en az yirmi kişi tarafından doldurulmasını ve üç hafta içinde de geri gönderilmesini sağlamaları rica edilmiştir.

Soru formlarının gönderilmeye başlandığı tarih, 2008 yılının Ekim ayı başları olup, en son geri dönüş 2009 yılının şubat ayının son haftasında gerçekleşmiştir.

Soru formlarının gönderildiği beş yüz işletmeden 54'ne çeşitli nedenlerden dolayı ulaşılamamıştır. Geriye kalan 446 işletmeden 33 (%7) işletme araştırmaya katılmış ve bu işletmelerden toplam 383 adet soru formu toplanmıştır. Bunlar içerisinden 29 adet soru formu hatalı ve/veya eksik doldurulduğu için çıkarılmış olup 354 adet soru formu araştırma kapsamına alınmıştır.

## **3.2. ARAşTIRMANIN UYGULANMASI VE BULGULAR**

### **3.2.1. Algılanan Güç Kaynakları leğinin Geliştirilmesi**

Güç kaynakları leğinin geliştirilmesinde standart uygulamalar takip edilmiştir. Bu anlamda izlenen adımlar şu şekildedir;

1. Denemelik tutum ifadeleri belirlenmiştir.
2. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında; açıklayıcı faktör analizi (explanatory), madde analizi ve güvenilirlik analizi ile doğrulamalı faktör analizi (confirmatory) uygulanmıştır.

#### **3.2.1.1. Denemelik Tutum İfadelerinin Elde Edilmesi (Madde Geliştirme)**

Denemelik tutum ifadelerinin belirlenmesi kapsamında, çalışanların güç kaynaklarına yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla; *“alıştığınız kurumda güçlü olarak gördüğünüz kişiler, bu güçlerini hangi kaynaklardan almaktadırlar?”* sorusunun yer aldığı tek sorulu bir soru formu 126 kişilik çalışan grubuna dağıtılmıştır. Toplanan cevap formları Nvivo 8,0 Nitel Veri Analizi paket programı aracılığıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Nitel veri analizi

sonucunda 42 kavramdan oluşan veri seti elde edilmiştir. Bu verilerin yer aldığı Nvivo 8,0 program çıktısı ek 1’de sunulmuştur

Tablo 2’de denemelik tutum ifadelerine esas teşkil edecek kavramlara ilişkin frekanslar yer almaktadır.

**Tablo2: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğinin Geliştirilmesinde Kullanılacak Denemelik Tutum İfadelerine Esas Teşkil Eden Kavramlar**

No	Maddeler	Frekanslar	No	Maddeler	Frekanslar
1	Pozisyon	42	22	Kültür	8
2	Para	40	23	Deneyim	8
3	Uzmanlık	37	24	Mantık	8
4	İkna yeteneği	30	25	Karakter	8
5	Makam	23	26	Adalet	8
6	Kişilik	23	27	Yeni fikirlere açık olma	8
7	Maddi olanak	20	28	Kararlılık	8
8	Sosyal ilişki	19	29	Şans	7
9	Eğitim	19	30	Yaş	7
10	Dürüstlük	18	31	İrade	7
11	Çalışkanlık	17	32	Hırs	6
12	Etkileyici hitabet	16	33	Zorlama	6
13	Yetki	15	34	Fırsatları değerlendirme	6
14	Beceri	15	35	Olaylara yaklaşım	6
15	Zekâ	15	36	Aile	5
16	Dış görünüm	14	37	Politik davranma	5
17	Başarı	14	38	Hemşerilik	5
18	Özgüven	13	39	Amaç sahibi olma	5
19	Fiziksel dayanıklılık	12	40	Güvenilirlik	5
20	Yalakalık	11	41	Cesaret	4
21	Karizma	10	42	Girişkenlik	3

Daha sonra bu maddeler derecelendirilmek üzere “Çalıştığınız kurumda güçlü olarak algıladığınız kişileri göz önüne aldığınızda, aşağıdaki kavramların bu kişilerin güçlerinin kaynağını tanımladığına ne ölçüde katılıp katılmadığınızı

ölçeği de dikkate alarak belirtiniz”, başlığının yer aldığı bir soru formu 5’li Likert tipi bir ölçekle birlikte 284 çalışana dağıtılmıştır. Söz konusu soru formu ek 2’de sunulmuştur.

### 3.2.1.2. Açımlayıcı Faktör Analizi (EFA)

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla elde edilen verilere açıklayıcı faktör analizi uygulanmış ve varimax döndürme (rotation) metodu kullanılmıştır. Faktör sayısı sınırlandırılmamış olup özdeğeri (eigen value) “1”den büyük olan faktörler ölçeğe alınmıştır. Araştırmada faktör yük değerinin alt sınırı %40 olarak belirlenmiştir. Ayrıca araştırma kapsamındaki tüm istatistiksel işlemler için anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen sonuçlara bakılırsa; temel bileşenler analizinde, Kaiser Meyer Olkin (KMO) değeri “**0,846**” olarak hesaplanmıştır ve verilerin faktör analizi uygulaması için son derece uygun olduğuna karar verilmiştir. Barlett testi sonucu “**1468**” ( $p < 0,05$ ) değeri elde edilmiştir. Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin özdeğerleri ve açıkladıkları varyans miktarları Tablo 3’de verilmiştir.

**Tablo 3: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğindeki Faktörler Tarafından Açıklanan Varyans Oranları**

FAKTÖRLER	ÖZDEĞER (EİGENVALUE)	VARYANS (%)	BİRİKİMLİ VARYANS (%)
FAKTÖR 1	4.368	21.278	21.278
FAKTÖR 2	1.939	17.970	39.248
FAKTÖR 3	1.230	13.260	52.508
FAKTÖR 4	1.104	9.209	61.717

Tabloda 3’de görüldüğü üzere, özdeğeri 4.368 olan birinci faktörün açıkladığı varyans oranı %21.278; özdeğeri 1.939 olan ikinci faktörün açıkladığı varyans oranı %17,970; özdeğeri 1,230 olan üçüncü faktörün açıkladığı varyans oranı %13,260; özdeğeri 1,104 olan dördüncü faktörün açıkladığı varyans oranı ise



%9.209'dur. Açıklanan toplam varyans miktarı ise %61.717'dir. Açıklanan toplam varyans miktarının %40 ile %60 arasında olmasının iyi bir sonuç olduğu<sup>154</sup> göz önünde bulundurulursa, bu sonucun yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Tablo 4'de her bir maddenin faktörlerle olan ilişkisini gösteren faktör yükleri verilmiştir.

**Tablo 4: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğindeki Faktörlerin Maddelerine İlişkin Faktör Yükleri**

KAVRAMLAR	FAKTÖR YÜKLERİ			
	FAKTÖR 1	FAKTÖR 2	FAKTÖR 3	FAKTÖR 4
İkna	0,803			
Kişilik	0,758			
İlişki	0,821			
Hitabet	0,752			
Görünüm	0,613			
Uzmanlık		0,757		
Eğitim		0,651		
Deneyim		0,798		
Mantık		0,780		
Pozisyon			0,795	
Makam			0,776	
Yetki			0,747	
Para				0,793
Maddi Olanak				0,725

Açımlayıcı faktör analizinin ilk sonuçları incelendiğinde bazı maddelerin faktör yük değerinin %40'ın altında kaldığı görülmüştür. Bu kıstas doğrultusunda 28 madde ölçekten çıkarılarak faktör analizi tekrar edilmiştir. Analiz sonucunda dört alt boyut ve on dört maddeden oluşan "Algılanan Güç Kaynakları Ölçeği" şu

<sup>154</sup> Yavuz Erdoğan, Servet Bayram ve Levent Deniz, "Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2007, Cilt:4, Sayı:2, s.6.

şekle gelmiştir. Faktör döndürme sonrasında ölçekteki birinci faktörün, beş maddeden (kişilik, ilişki, hitabet, ikna, görünüm); ikinci faktörün dört maddeden (uzmanlık, deneyim, mantık, eğitim); üçüncü faktörün üç maddeden (yetki, makam, pozisyon) ve dördüncü faktörün ise iki maddeden (para, maddi olanak) oluştuğu saptanmıştır. Birinci faktördeki maddelerin faktör yükleri 0,613 ile 0,821 arasında; ikinci faktördeki maddelerin faktör yükleri 0,651 ile 0,798 arasında; üçüncü faktördeki maddelerin faktör yükleri 0,747 ile 0,795 arasında ve dördüncü faktördeki maddelerin faktör yüklerinin ise; 0,725 ile 0,793 arasında değiştiği görülmüştür.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan her bir faktöre birer isim verilmiştir. Buna göre ikna, kişilik, ilişki, hitabet ve görünüm gibi kavramların içinde yer aldığı birinci faktöre, “**etkileyici kişilik gücü**”; uzmanlık, eğitim, deneyim ve mantık gibi kavramların içinde yer aldığı ikinci faktöre, “**uzmanlık gücü**”; pozisyon, makam ve yetki kavramlarının içinde yer aldığı üçüncü faktöre, “**konum gücü**” ve son olarak da para ve maddi olanak kavramlarını içeren dördüncü faktöre ise, “**ekonomik güç**” adı verilmiştir. Faktörlerin birbirleriyle olan ilişkileri Tablo 5’de görülmektedir.

**Tablo 5: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğindeki Faktörlerin Birbirleriyle Olan İlişkileri**

		<b>Etkileyici Kişilik</b>	<b>Uzmanlık</b>	<b>Konum</b>	<b>Ekonomik</b>
<b>Etkileyici Kişilik</b>	<b>Pearson Correlation</b>	1	0,588(**)	0,349(**)	0,324(**)
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		,000	,000	,000
	<b>N</b>	284	284	284	284
<b>Uzmanlık</b>	<b>Pearson Correlation</b>	0,588(**)	1	0,335(**)	0,330(**)
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000		,000	,000
	<b>N</b>	284	284	284	284
<b>Konum</b>	<b>Pearson Correlation</b>	0,349(**)	0,335(**)	1	0,492(**)
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000		,000
	<b>N</b>	284	284	284	284
<b>Ekonomik</b>	<b>Pearson Correlation</b>	0,324(**)	0,330(**)	0,492(**)	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,000	
	<b>N</b>	284	284	284	284

\*\* P<0,01

Tablo 5’de görüldüğü üzere faktörlerin kendi aralarındaki ilişki pozitif yönlü anlamlı bir ilişkidir.

### 3.2.1.3. Madde Analizi ve Güvenilirlik Analizi

Faktör analizinin hemen ardından ortaya çıkan faktörlerdeki maddelere ilişkin madde analizi gerçekleştirilmiştir. Madde analizlerine başlamadan önce gerekli istatistiksel analizlerin (t-test) yapılabilmesi için öncelikle ölçek puanların normal dağılıma ne kadar uyup uymadığını test etmek amacıyla; non-parametrik testlerden “Bir Grupta Kolmogorov-Smirnov Uyum İyiliği Testi” uygulanmış; analiz sonucunda anlamlılık düzeyi **0.267** olarak tespit edilmiş ve ölçeğin normal dağılımdan geldiği kabul edilmiştir.

Tablo 6’da ölçeğin bütününe ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, madde toplam, madde kalan ve madde ayırt edicilik istatistiklerine yer verilmiştir.

**Tablo 6: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğinin Bütününe İlişkin Madde Analizleri**

<b>Maddeler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Madde Topalm</b>	<b>Madde Kalan</b>	<b>Madde Ayırtedicilik</b>
<b>İkna</b>	4,04	0,95	0,48	0,35	8,39
<b>Kişilik</b>	4,19	0,87	0,49	0,37	8,01
<b>İlişki</b>	4,49	0,77	0,45	0,34	7,69
<b>Hitabet</b>	4,61	0,71	0,44	0,34	6,16
<b>Görünüm</b>	4,58	0,67	0,39	0,39	6,23
<b>Uzmanlık</b>	4,48	0,84	0,36	0,33	5,67
<b>Eğitim</b>	4	1,11	0,55	0,4	10,98
<b>Deneyim</b>	4,53	0,76	0,39	0,31	5,22
<b>Mantık</b>	3,76	1,25	0,58	0,42	13,15
<b>Pozisyon</b>	4,36	0,8	0,46	0,35	9,08
<b>Makam</b>	3,75	1,26	0,48	0,3	9,04
<b>Yetki</b>	3,72	1,12	0,48	0,32	9,95
<b>Para</b>	3,83	1,17	0,52	0,36	11,3
<b>Maddi Olanak</b>	4,08	1	0,48	0,34	9,36

Tablo 6’da görüldüğü üzere, ölçek puanlarının ortalaması 4,172; standart sapmaların ortalaması ise; 0,948 olarak belirlenmiştir. Madde toplam ve madde

kalan analizleri için yapılan Pearson Korelasyon analizleri sonucunda her bir maddenin toplam puan ve toplam kalan puanla 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir ilişki gösterdikleri görülmüştür. Madde ayırt edicilik analizi için öncelikle ölçek puan ortalamaları üst (%27) ve alt (%27) olmak üzere iki farklı gruba ayrılmış ve her bir maddenin puan ortalaması ile grupların puan ortalamaları arasındaki fark, bağımsız grup t-testi ile karşılaştırılmıştır. Elde edilen madde ayırt edicilik indeksleri istatistiksel olarak 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Ölçeğin bütününe ilişkin hesaplanan iç tutarlılık katsayısı Tablo 7’de verilmiştir.

**Tablo 7: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğinin Bütününe İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları**

	<b>r</b>	<b>p</b>
<b>Cronbach’s Alpha (<math>\alpha</math>)</b>	0,804	P<0,05

Cronbach’s Alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayısının  $0,80 < \alpha > 1,00$  aralığında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir<sup>155</sup>. Tablo 7’de görüleceği üzere güç kaynakları ölçeğinin iç tutarlılık katsayısı 0,804 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla ölçekte yaralan maddelerin ölçmek istediği özelliği doğru bir biçimde ölçtüğü sonucuna varılabilir. Her bir faktöre ilişkin hesaplanan iç tutarlılık katsayıları Tablo 8’de verilmiştir.

**Tablo 8: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğindeki Faktörlere İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları**

<b>Ölçme Araçları</b>	<b>Soru Numaraları</b>	<b>Soru Sayısı</b>	<b>Cronbach Alpha</b>
<b>Etkileyici Kişilik</b>	4, 6, 8, 12, 16	5	0,833
<b>Uzmanlık</b>	3, 9, 23, 24	4	0,776
<b>Konum</b>	1, 5, 13	3	0,782
<b>Ekonomik</b>	2, 7	2	0,701

<sup>155</sup> Erdoğan, Bayram ve Deniz, s.10.

#### 3.2.1.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi (CFA)

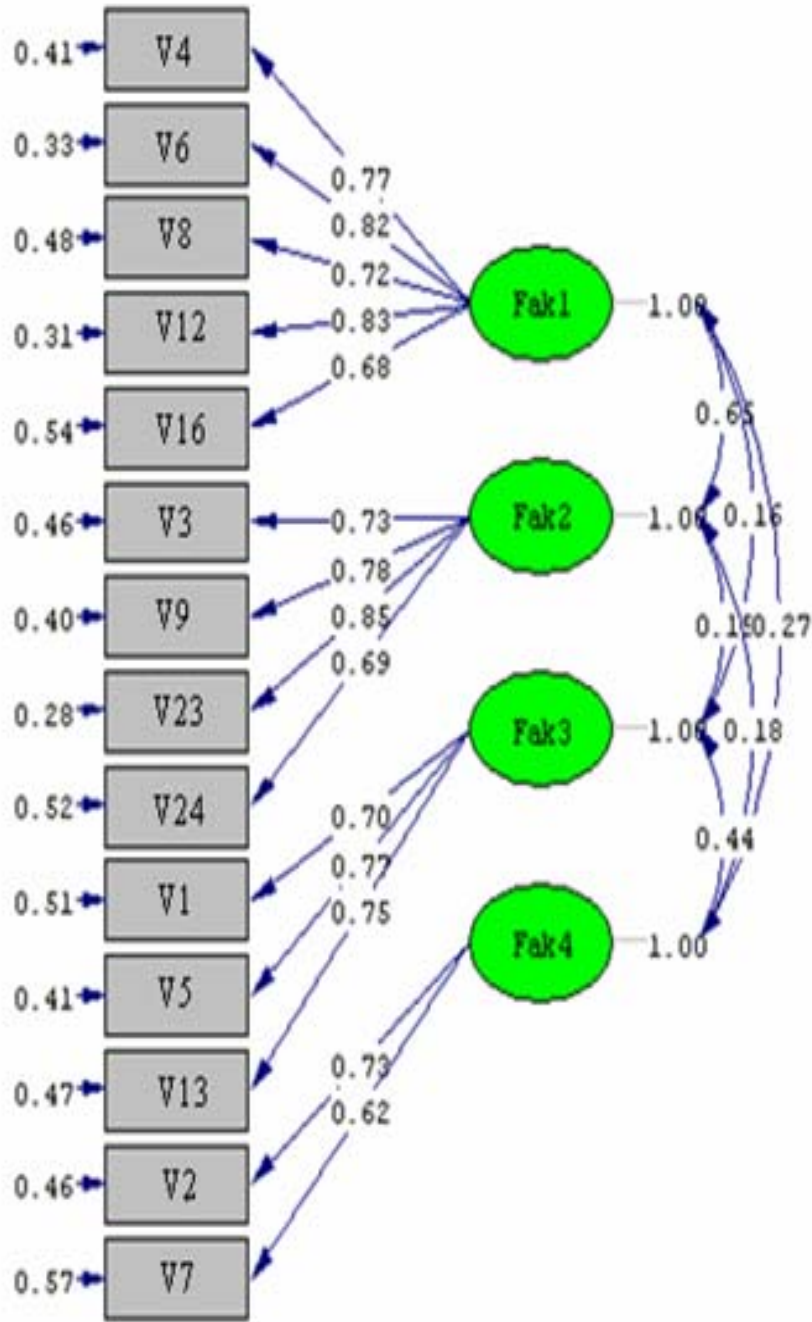
Açımlayıcı faktör analizi (explanatory) ve madde analizinin ardından doğrulayıcı faktör analizinin (confirmatory) uygulanmasına geçilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, modelin ve faktör yapısının geçerliliği konusunda kuramsal olarak çok daha sağlıklı bilgiler vermesi nedeni ile açımlayıcı faktör analizine göre daha güçlü bir analizdir<sup>156</sup>. Analizin çıktısında, kare biçiminde gösterilen simgeler gözlenebilen değişkenleri, elips biçiminde gösterilen simgeler gözlenemeyen (örtük) değişkenleri ve aralarındaki oklar ise; ilişkilerin yönünü belirtmektedir. Gözlenemeyen (örtük) değişkenler, teorik olarak var oldukları düşünülen ve ancak birtakım göstergeler (indicator) aracılığıyla ölçülebilen yapılardır. Gözlenebilen değişkenler ise; söz konusu bu göstergelerdir ve genellikle ölçme araçlarında kullanılan maddelere karşılık gelmektedir<sup>157</sup>.

Şekil 2’de algılanan güç kaynakları ölçeğine ilişkin gözlenen değişkenler ile gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki ilişkiler ile gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilere yönelik faktör yüklerinin yer aldığı LISREL çıktısı verilmiştir.

---

<sup>156</sup> Hüner Şencan, “Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik”, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005, s.408.

<sup>157</sup> Ömer Faruk Şimşek, **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2007, s.8.



Chi-Square=255.06, df=71, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

**Şekil 2: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine Yönelik Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlerin LISREL Çıktısı**

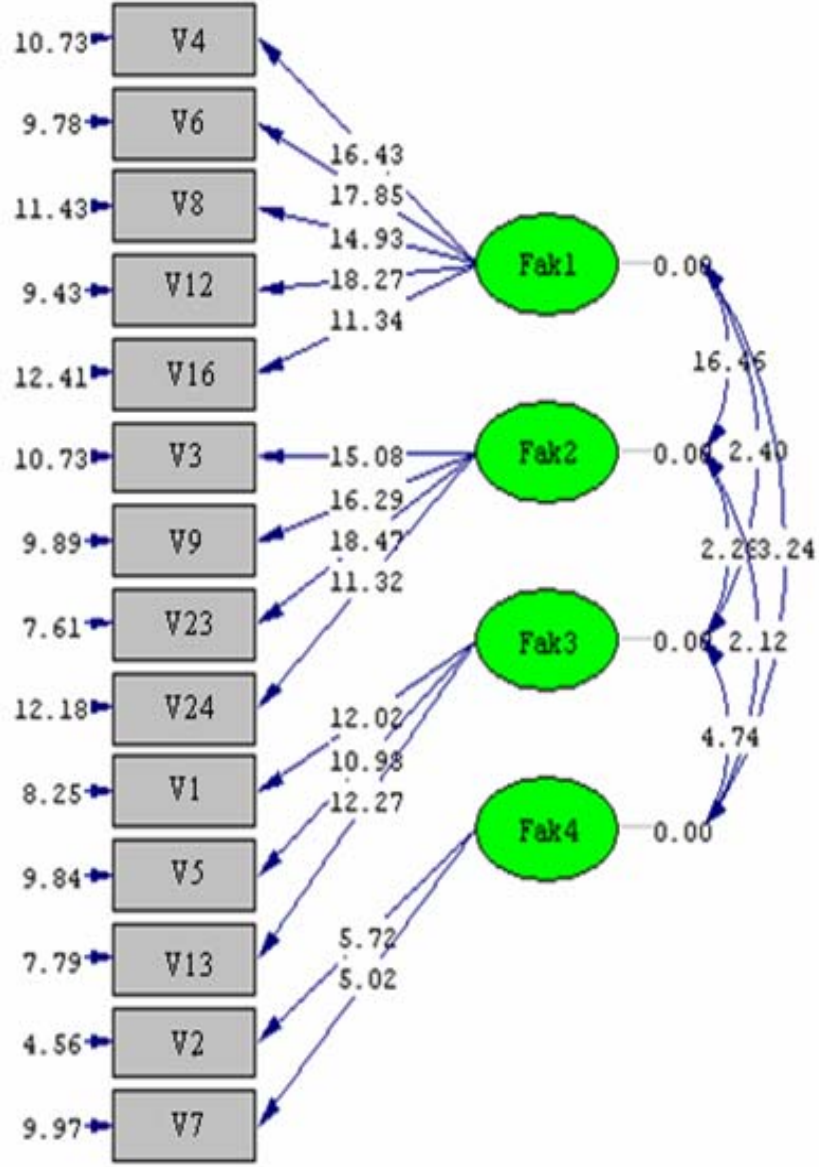
Algılanan güç kaynakları ölçeğindeki gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkilere Tablo 12’de yer verilmiştir.

**Tablo 9: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine Yönelik Gözlenebilen Değişkenler İle Gözlenemeyen Değişkenler Arasındaki İlişkiler**

<b>Maddeler</b>	<b>Etkileyici Kişilik</b>	<b>Uzmanlık</b>	<b>Konum</b>	<b>Ekonomik</b>
<b>İkna</b>	0,77			
<b>Kişilik</b>	0,82			
<b>İlişki</b>	0,72			
<b>Hitabet</b>	0,83			
<b>Görünüm</b>	0,68			
<b>Uzmanlık</b>		0,73		
<b>Eğitim</b>		0,78		
<b>Deneyim</b>		0,85		
<b>Mantık</b>		0,69		
<b>Pozisyon</b>			0,70	
<b>Makam</b>			0,77	
<b>Yetki</b>			0,75	
<b>Para</b>				0,73
<b>Maddi Olanak</b>				0,62

Tablo 9 incelendiğinde, bağımlı değişken durumundaki gözlenemeyen değişkenleri ölçen bağımsız değişken durumundaki gözlenebilen değişkenlerin değerlerinin oldukça yüksek olduğu, dolayısıyla aralarındaki ilişkinin de güçlü olduğu sonucuna varabiliriz. Ancak, aralarındaki bu güçlü ilişkinin anlamlı bir ilişki olup olmadığı t-testi sonuçlarına bakılarak söylenebilir

Şekil 3’de algılanan güç kaynakları ölçeğine ilişkin gözlenen değişkenler ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki ilişkiler ile gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilere yönelik t-testi sonucundaki anlamlı ( $t > 2$ ) değerlerin yer aldığı LISREL çıktısı verilmiştir.



Chi-Square=255.06, df=71, P-value=0.00000, RMSEA=0.062

**Şekil 3:Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğinin Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlerine İlişkin T-testi Sonucundaki Anlamli Değerler**

T-testi değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı olup olmadığını göstermesi açısından son derece önemlidir. İki değişken arasındaki ilişkinin anlamlı olması için t-testi sonucu elde edilen değer  $>2$  olması gerekmektedir. Algılanan güç kaynakları ölçeğine yönelik gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen değişkenler arasındaki t değerleri Tablo 10'de verilmiştir.



**Tablo 10: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine Yönelik Gözlenebilen Değişkenler İle Gözlenemeyen Değişkenler Arasındaki T Değerleri**

Maddeler	Etkileyici Kişilik	Uzmanlık	Konum	Ekonomik
İkna	16,43			
Kişilik	17.85			
İlişki	14.93			
Hitabet	18.27			
Görünüm	11.34			
Uzmanlık		15,08		
Eğitim		16,29		
Deneyim		18.47		
Mantık		11.32		
Pozisyon			12.02	
Makam			10.98	
Yetki			12.27	
Para				5.72
Maddi Olanak				5.02

Tablo 10 incelendiğinde, gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen değişkenler arasındaki t değerlerinin tamamının  $>2$  olduğu dolayısıyla da aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna varılabilir.

Algılanan güç kaynakları ölçeğine ilişkin uyum indeksleri Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri**

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Modelin Uyum Değerleri
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$	0,062
GFİ	$0,95 < GFİ < 1,00$	$0,90 < GFİ < 0,95$	0,94
AGFİ	$0,90 < AGFİ < 1,00$	$0,85 < AGFİ < 0,90$	0,91
NFİ	$0,95 < NFİ < 1,00$	$0,90 < NFİ < 0,95$	0,95
CFİ	$0,95 < CFİ < 1,00$	$0,90 < CFİ < 0,95$	0,97
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	$2 < \chi^2/df < 5$	3,59

GFI (Uyum iyiliği indeksi – Goodness Fit Index). AGFI (Uyarlanmış uyum iyiliği indeksi – Adjusted Goodness-of-Fit-Index). CFI (Karşılaştırmalı uyum indeksi – Comparative Fit Index). NFI (Normlandırılmış uyum indeksi – Normed Fit Index). RMSEA (Yaklaşık artık kareler ortalamasının karekökü – Root mean Square Error of Aproximation). GFI, AGFI, CFI ve NFI'nın değerleri 1'e yaklaştıkça modelin eldeki verilere daha iyi uyum sağladığı anlamına gelmektedir. Bu ölçütlere ilişkin 0,90–0,94 arasındaki değerler modelin iyi uyumunu, 0,95 ve üzerindeki değerleri ise modelin mükemmel uyumunu gösterir. Uyum ölçütlerinin referans aralıkları: RMSEA'nın 0,05–0,10 arasındaki değerleri iyi uyumu, 0,05'ten küçük değerleri ise mükemmel uyumu gösterir. X<sup>2</sup>/sd oranının 2–5 arasındaki değerleri iyi uyumu, 2'den küçük değerler ise mükemmel uyumu göstermektedir<sup>158</sup>.

Benzerlik oranı ki-kare istatistiği  $\chi^2 = 255,06$   $P < 0,01$  olarak tespit edilmiştir.  $\chi^2/df$  oranı 3,59; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0,062; uyum iyiliği indeksi (GFI) 0,94; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) 0,91; normlanmış uyum indeksi (NFI) 0,95 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ise; 0,97 olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar faktör yapısının, mükemmel uyum (fit) değerlerine sahip olmasa bile, kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, ölçeğin faktör yapısını doğrular niteliktedir.

Temel bileşenler analizi, açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi sonucunda büyük oranda şekillenen güç kaynakları ölçeği, geliştirme faaliyetlerinin son aşamasında çalışanlar tarafından güçlü olarak algılanan kişilerin, güçlerinin kaynağını tarif eden kavramların birer ifade haline dönüştürülmesiyle nihai biçimine kavuşturulmuştur. Ölçeğin nihai biçimi Ek 3'de verilmiştir.

---

<sup>158</sup> Cevahir Uz Kurt, “Müşteri Değeri ve Tatmininin Satın Alım Sonrası Gelecek Eğilimlere Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.17, 2007, s.39.

### 3.2.2.Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analiz Bulguları

Bu çalışma kapsamında toplam 3 farklı örneklem kullanılmıştır. Bu örneklemelere ilişkin açıklayıcı bilgiler çalışmada *örneklem* başlığı altında verilmiştir. İlk iki örneklem çalışmanın, amaçlarında da belirtildiği üzere yeni bir algılanan güç kaynakları ölçeğinin geliştirilmesi aşamasında kullanılmıştır. Üçüncü örneklem ise geliştirilen bu ölçeğin uygulanması yolu ile ölçek yapısının farklı bir örnekleme test edilmesi ve de ölçekte yer alan değişkenlerin örgütsel bağlılık değişkenleri üzerindeki etkilerinin test edilmesinde kullanılmıştır. Dolayısı ile araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin yapısal geçerlilik ve faktör yapılarının yeni örneklem için ne kadar uygun olduğunun test edilmesi amacı ile gerekli analizler her iki ölçek için ayrı ayrı gerçekleştirilmiştir.

#### 3.2.2.1.Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğinin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analiz Bulguları

Araştırmada katılımcılara örgütlerindeki güç kaynaklarına yönelik algılamalarını belirlemek amacıyla 5'li Likert ölçeğinin kullanıldığı toplam 14 adet soru yöneltilmiş ve elde edilen cevaplar SPSS paket programı kullanılarak faktör analizine tabi tutulmuştur.

Temel bileşenler analizi sonucunda KMO değeri 0,757 olarak hesaplanmıştır. Daha sonra Varimax metodu kullanılarak faktörlerin hangi değişkenlerden meydana geldiği belirlenmeye çalışılmıştır. Faktör sayısı sınırlandırılmamış olup, özdeğeri 1'den büyük olan faktörler seçilmiştir. Faktör yüklerinin alt sınırı 0,40; anlamlılık düzeyi ise; 0,05 olarak alınmıştır. Sonuçta toplam varyansın %60.279'unu açıklayan üç faktörlü bir yapı elde edilmiştir. Buna göre etkileyici kişilik ve uzmanlık gücünün tek bir faktörde toplandığı, konum gücü ile ekonomik gücün ise bağımsız faktörler biçiminde ortaya çıktığı görülmüştür. Bu grupta literatürde var olan *kişisel güç* (özdeşim gücü ve uzmanlık gücü) ve *pozisyon gücü* (ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç) biçimindeki ikili sınıflandırmaya uygun bir yapıda olduğu için mevcut verilerin bu türlü bir ikili faktör yapısına uygun olup olmadığı araştırılmış ve faktör sayısına

daha önceden getirilmeyen sınırlandırma bu aşamada getirilerek faktör analizi tekrarlanmıştır. Buna göre; temel bileşenler analizi sonucunda KMO değeri 0,757 olarak hesaplanmış ve eldeki verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. Varimax metodu kullanılarak, faktör sayısı 2 ile sınırlandırılmıştır. Faktör yüklerinin alt sınırı 0,40; anlamlılık düzeyi ise; 0,05 olarak alınmıştır. Faktörler tarafından açıklanan toplam varyans miktarı %49.794 olarak belirlenmiştir. Ölçekteki ifadelerin faktörlerle olan ilişkisini gösteren faktör yükleri Tablo 12’de verilmiştir.

**Tablo 12: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçek İfadeleri	Faktörler/Faktör Yükleri	
	Kişisel Güç	Pozisyon Gücü
1. ...kişiliğini çok beğenirim (EK)	.703	
4. ...işle ilgili konularda onun deneyimlerine güvenirim (UG)	.691	
5....insanlarla olan ilişkilerinde son derece başarılıdır (EK)	.714	
6...çözülmesi zor gibi görünen problemler karşısında bile son derece mantıklı çözüm önerileri sunabilmektedir (UG)	.746	
8...işle ilgili konularda oldukça eğitilmiş olup, kendini iyi yetiştirmiştir (UG)	.640	
11...ikna edicidir (EK)	.730	
2....parasal açıdan fazlaca bağımlı olmadığından mevcut kuralları hiçe sayan cesurca davranışlar sergileyebilmektedir (EG)		.511
7...işle ilgili konularda benim adıma kararlar alabilir (KG)		.752
10...elindeki maddi olanakları sonuna kadar kullanarak çalışanları gözetir (EG)		.567
13...bulunduğu makam itibariyle isteklerine uymam gerekir (KG)		.801
14...benim ne yapıp ne yapmayacağımı söyleyebilecek bir pozisyonadadır (KG)		.814

**Not:** EK: Etkileyici kişilik, UG: Uzmanlık gücü, KG: Konum gücü, EG: Ekonomik güç

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda 3, 9 ve 12 numaralı ifadelerin faktör yük değerinin %40'ın altında kaldığı görülmüştür. Bu kıstas doğrultusunda söz konusu 3 ifade ölçekten çıkarılarak faktör analizi tekrar edilmiştir. Analiz sonucunda 11 ifadeden meydana gelen 2 faktör ortaya çıkmıştır. Bunlardan ilki tamamen kişinin kendisi ile ilişkili olan *etkileyici kişilik* (1,5 ve 11 numaralı ifadeler) ve *uzmanlık gücünü* (4,6 ve 8 numaralı ifadeler) kapsayan **kişisel güç** ve ikincisi ise tamamı ile örgütteki konumu ile ilgili olan *konum gücü* (7,13 ve 14 numaralı ifadeler) ve *ekonomik gücü* (2 ve 10 numaralı ifadeler) içine alan **pozisyon gücü** olarak adlandırılmıştır. Kişisel güç grubunda yer alan ifadelerin faktör yükleri 0,640 ile 0,746 arasında; pozisyon gücü grubunda yer alan ifadelerin faktör yükleri ise 0,511 ile 0,814 arasında değiştiği görülmüştür.

**Tablo 13: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine İlişkin Faktörlerin İç Tutarlılık Katsayıları**

Ölçme Araçları	Soru Numaraları	Soru Sayısı	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
<b>Kişisel Güç</b>	1, 4, 5, 6, 8, 11	6	0,797
<b>Pozisyon Gücü</b>	2, 7, 10, 13, 14	5	0,735

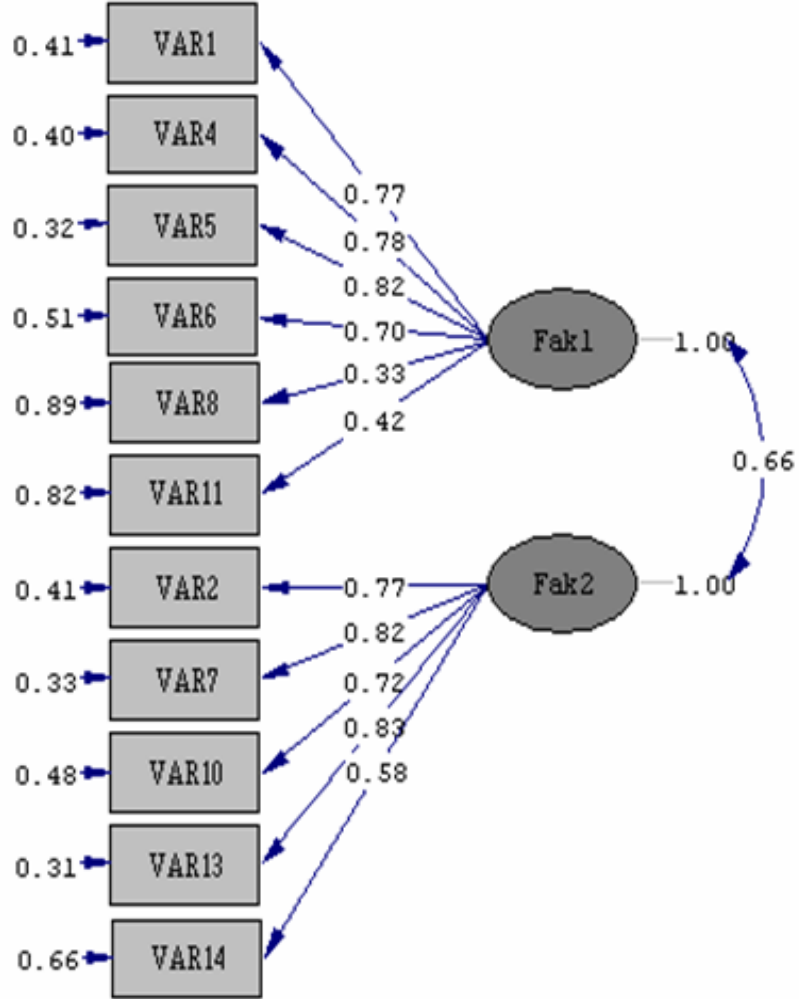
**Tablo 14: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğindeki Faktörlerin Birbirleriyle Olan İlişkileri**

	Etkileyici Kişilik	Uzmanlık	Konum	Ekonomik
<b>Etkileyici Kişilik</b>	1	,556(**)	,493(**)	,433(**)
<b>Sig. (2-tailed)</b>		,000	,000	,000
<b>N</b>	354	354	354	354
<b>Uzmanlık</b>	,556(**)	1	,509(**)	,439(**)
<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000		,000	,000
<b>N</b>	354	354	354	354
<b>Konum</b>	,493(**)	,509(**)	1	,523(**)
<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000		,000
<b>N</b>	354	354	354	354
<b>Ekonomik</b>	,433(**)	,439(**)	,523(**)	1
<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	,000	
<b>N</b>	354	354	354	354

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

Tablo 14'de görüldüğü üzere faktörlerin kendi aralarındaki ilişki pozitif yönlü anlamlı bir ilişkidir.

Şekil 4’de algılanan güç kaynakları ölçeğine ilişkin gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki ilişkiler ile gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilere yönelik faktör yüklerinin yer aldığı LISREL çıktısı verilmiştir.

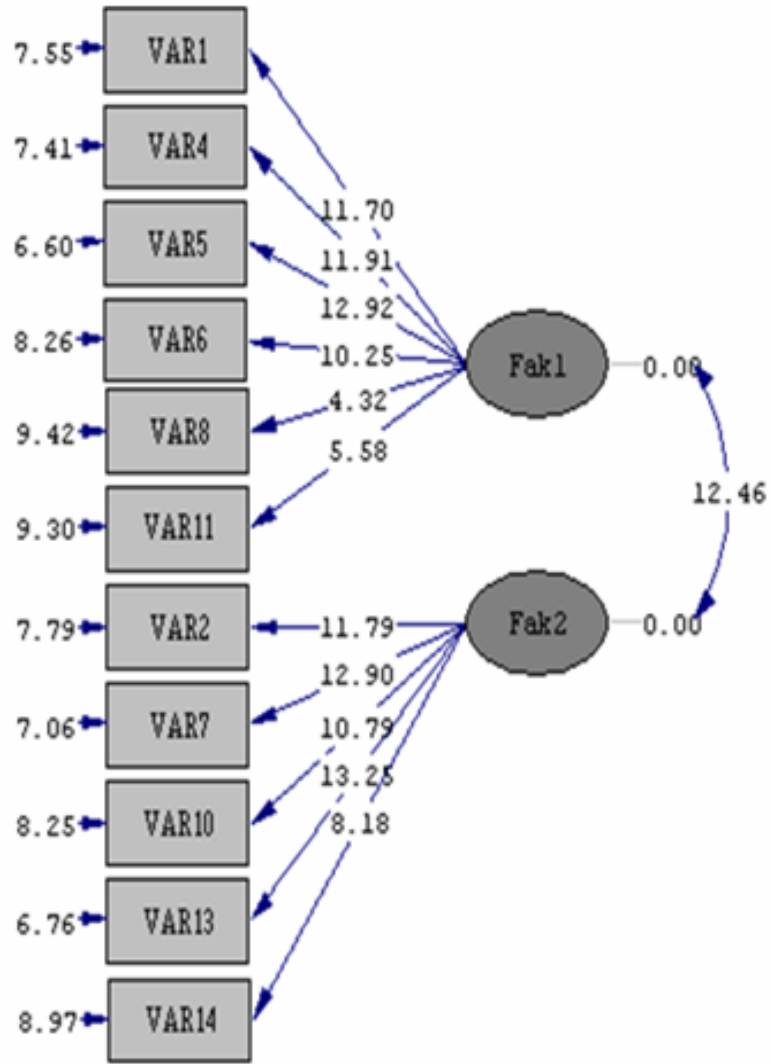


Chi-Square=324.08, df=119, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

**Şekil 4: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine İlişkin Gözlenebilen Değişkenler İle Gözlenemeyen (Gizil) Değişkenler Arasındaki İlişkiler İle Gözlenemeyen Değişkenlerin Kendi Aralarındaki İlişkilere Yönelik Faktör Yüklerinin Yer Aldığı LISREL Çıktısı**

Şekil 4 incelendiğinde doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ortaya çıkan, güç kaynakları ölçeğindeki her bir ifadenin faktörlerle ilişkisini gösteren faktör

yüklerinin oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ölçeğin faktör yapısının doğrulandığı söylenebilir. Ancak, ilişkileri gösteren faktör yüklerinin yüksek olması tek başına bu ilişkinin doğruluğunu ortaya koymada yeterli olmayabilir. Bu amaçla ilişkilerin anlamlı olup olmadığını gösteren t-testi sonuçlarının da birlikte değerlendirilmesi gerekir. Bu amaçla gerçekleştirile t-testi sonucunda ortaya çıkan anlamlı değerleri gösteren LISREL çıktısı Şekil 5'te verilmiştir.



Chi-Square=324.08, df=119, P-value=0.00000, RMSEA=0.074

**Şekil 5: Algılanan güç kaynakları ölçeğine ilişkin gözlenen değişkenler ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki ilişkiler ile gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilere yönelik t-testi sonucundaki anlamlı ( $t > 2$ ) değerlerin yer aldığı LISREL çıktısı**

Algılanan güç kaynakları ölçeğine yönelik gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen değişkenler arasındaki t değerlerinin tamamı >2 olduğu için aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu sonucuna varılabilir.

**Tablo 15: Algılanan Güç Kaynakları Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri**

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Modelin Uyum Değerleri
RMSEA	0,00<RMSEA<0,05	0,05<RMSEA<0,10	0,074
GFI	0,95<GFI<1,00	0,90<GFI<0,95	0,91
AGFI	0,90<AGFI<1,00	0,85<AGFI<0,90	0,88
NFI	0,95<NFI<1,00	0,90<NFI<0,95	0,93
CFI	0,95<CFI<1,00	0,90<CFI<0,95	0,91
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	$2 < \chi^2/df < 5$	2,72

Tablo 15’de görüldüğü üzere, benzerlik oranı ki-kare istatistiği  $\chi^2 = 324.08$   $P < 0.01$  olarak tespit edilmiştir.  $\chi^2/df$  oranı 2,72; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0.074; uyum iyiliği indeksi (GFI) 0.91; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) 0.88; normlanmış uyum indeksi (NFI) 0.93 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ise; 0.91 olarak bulunmuştur.

Bu bulgular ışığında güç kaynakları ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren modelin doğrulandığı sonucuna varılabilir.

### 3.2.2.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Yapısal Geçerlilik ve Faktör Yapılarına İlişkin Analizi

Temel bileşenler analizi sonucunda KMO değeri 0,808 olarak hesaplanmış ve elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. Daha sonra Varimax metodu kullanılarak faktörlerin hangi değişkenlerden meydana geldiği belirlenmiştir. Faktör sayısı sınırlandırılmamış olup, özdeğeri 1’den büyük olan faktörler seçilmiştir. Faktör yüklerinin alt sınırı 0,40; anlamlılık düzeyi ise; 0,05 olarak alınmıştır. Faktörler tarafından açıklanan varyans miktarları Tablo 19’da verilmiştir.



**Tablo 16: Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Faktörler Tarafından Açıklanan Varyans Miktarları**

<b>FAKTÖRLER</b>	<b>ÖZDEĞER (EİGENVALUE)</b>	<b>VARYANS (%)</b>	<b>BİRİKİMLİ VARYANS (%)</b>
FAKTÖR 1	3.320	27.587	27.587
FAKTÖR 2	1.675	21.180	48.767
FAKTÖR 3	1.351	17.676	66.443

Tabloda 16’da görüldüğü üzere, özdeğeri 3.320 olan birinci faktörün açıkladığı varyans miktarı %27.587; özdeğeri 1.675 olan ikinci faktörün açıkladığı varyans miktarı %21.180; özdeğeri 1.351 olan üçüncü faktörün açıkladığı varyans miktarı ise; %17.676’dır. Açıklanan toplam varyans miktarı ise %66.443’dür.

Ölçekteki ifadelerin faktörlerle olan ilişkisini gösteren faktör yükleri Tablo 17’de verilmiştir.

**Tablo 17: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

<b>Ölçek İfadeleri</b>	<b>Faktörler ve Faktör yükleri</b>		
	<b>Duygusal</b>	<b>Devamlılık</b>	<b>Normatif</b>
15. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.	0,748		
16.Kuruluşumun karşılaştığı sorunları, kendi sorunlarım gibi algıları.	0,724		
17.Kendimi bu kuruluşa ait hissetmiyorum	0,791		
20.Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.	0,826		
22.İstesem bile, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu		0,797	
23.Şu anda kuruluşumdan ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur.		0,755	
26.Bu kuruluştaki çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de mevcut iş seçeneklerimin kısıtlı olmasıdır.		0,765	
29.Şu anda kuruluşumdan ayrılırsam, suçluluk hissederim			0,713
31.Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum.			0,736

Açıklayıcı faktör analizi sonucunda 18, 19, 21, 24, 25, 27, 28, 30 ve 32 numaralı ifadelerin faktör yük değerinin %40'ın altında kaldığı görülmüştür. Bu kriter doğrultusunda söz konusu 9 ifade ölçekten çıkarılarak faktör analizi tekrar edilmiştir. Analiz sonucunda 9 adet ifadenin 3 faktörde toplandığı görülmüştür. Duygusal bağlılık faktöründeki ifadelerin faktör yükleri 0,724 ile 0,826 arasında; devamlılık bağlılığı faktöründeki ifadelerin faktör yükleri 0,755 ile 0,797 arasında; normatif bağlılık faktöründeki ifadelerin faktör yüklerinin ise; 0,713 ile 0,736 arasında değiştiği görülmüştür.

Bu faktörlere ilişkin veriler Tablo 18'de verilmiştir.

**Tablo 18: Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Faktörlere İlişkin İç Tutarlılık Katsayıları**

Ölçme Araçları	Soru Numaraları	Soru Sayısı	Cronbach Alpha ( $\alpha$ )
Duygusal Bağlılık	15, 16, 17, 20	4	0,794
Devamlılık Bağlılığı	22, 23, 26	3	0,723
Normatif Bağlılık	29, 31	2	0,706

Ortaya çıkan yeni faktörlerin kendi aralarındaki ilişkiler tablo 19'da verilmiştir.

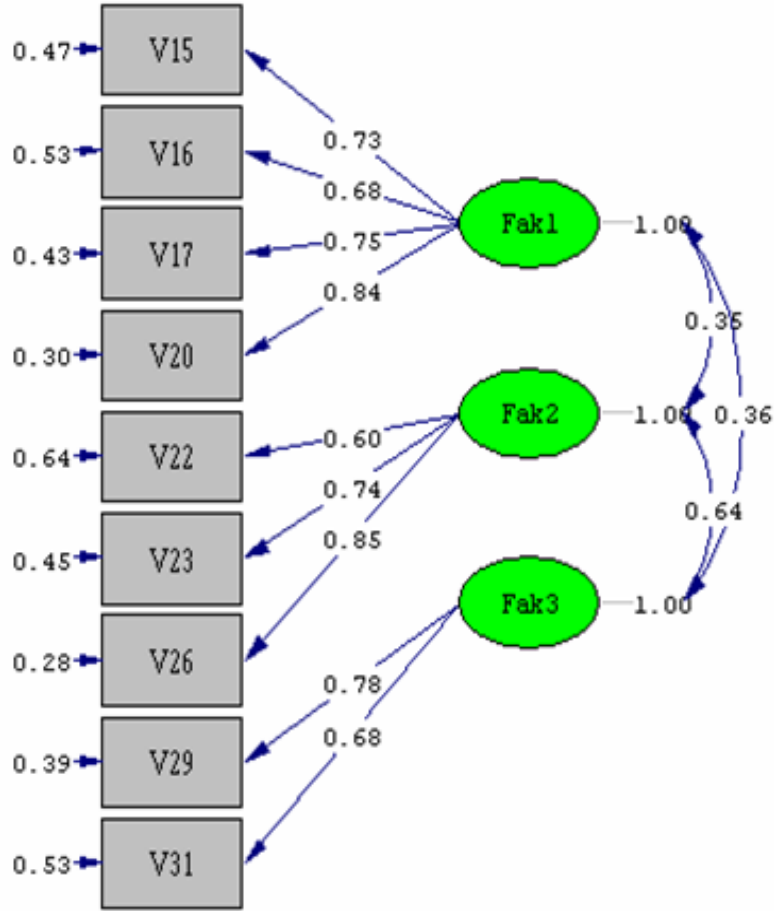
**Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Faktörlerin Birbirleriyle Olan İlişkileri**

		Duygusal Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Normatif Bağlılık
<b>Duygusal Bağlılık</b>	<b>Pearson Correlation</b>	1	0,427(**)	0,283(**)
	<b>Sig. (2-tailed)</b>		,000	,000
	<b>N</b>	354	354	354
<b>Devamlılık Bağlılığı</b>	<b>Pearson Correlation</b>	0,427(**)	1	0,292(**)
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000		,000
	<b>N</b>	354	354	354
<b>Normatif Bağlılık</b>	<b>Pearson Correlation</b>	0,283(**)	0,292 (**)	1
	<b>Sig. (2-tailed)</b>	,000	,000	
	<b>N</b>	354	354	354

\*\* P<0,01

Tablo 19’da görüldüğü üzere faktörlerin kendi aralarındaki ilişkiler pozitif yönlü anlamlı bir ilişkidir. Ancak normatif bağlılığın, duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığıyla olan ilişkisinin düşük derecede bir ilişki, buna karşılık duygusal bağlılık ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin ise orta düzeyde bir ilişki olduğunu söylemek mümkündür.

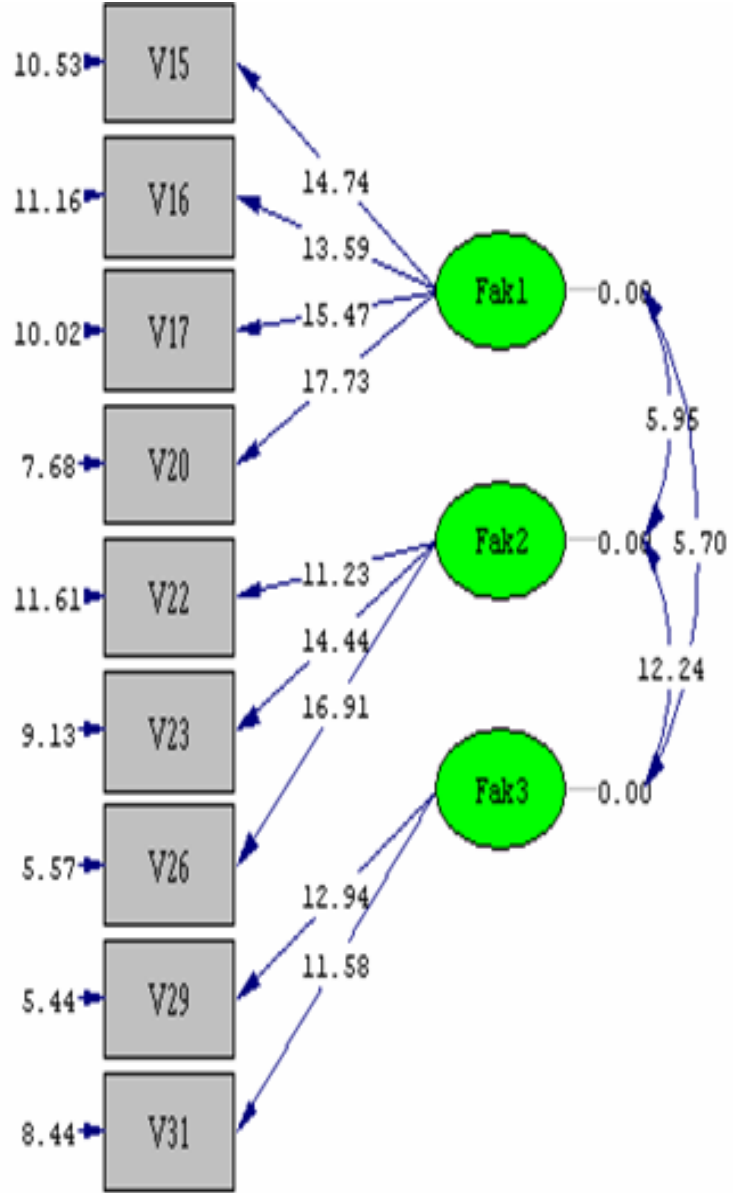
Şekil 6’da örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen, gözlenen değişkenler ile gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki ilişkiler ile gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilere yönelik faktör yüklerinin yer aldığı LISREL çıktısı verilmiştir.



Chi-Square=284.02, df=81, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

**Şekil 6: Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlerin LISREL Çıktısı**

Şekil 7’de örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin gözlenebilen değişkenler ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki ilişkiler ile gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilere yönelik t-testi sonucundaki anlamlı ( $t > 2$ ) değerlerin yer aldığı LISREL çıktısı verilmiştir.



Chi-Square=284.02, df=81, P-value=0.00000, RMSEA=0.078

**Şekil 7: Örgütsel Bağlılık Ölçeğindeki Değişkenlere İlişkin T-testi Sonucundaki Anlamlı Değerler**

Şekil 6’da örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen, gözlenen değişkenler ile gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki ilişkiler ile gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilere yönelik faktör yükleri, şekil 7’de ise örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin gözlenebilen değişkenler ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki ilişkiler ile gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilere yönelik t-testi sonucundaki anlamlı ( $t > 2$ ) değerler görülmektedir.

Her iki şekil birlikte değerlendirildiğinde değişkenlerin aralarında yüksek ilişkilerin olduğu ve de bu ilişkilerin anlamlılık düzeyini gösteren t-testi sonucunda elde edilen değerlerin de  $> 2$  olması sebebiyle ilişkilerin anlamlı olduğu söylenebilir.

**Tablo 20: Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri**

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Modelin Uyum Değerleri
RMSEA	$0,00 < RMSEA < 0,05$	$0,05 < RMSEA < 0,10$	0.078
GFI	$0,95 < GFI < 1,00$	$0,90 < GFI < 0,95$	0.93
AGFI	$0,90 < AGFI < 1,00$	$0,85 < AGFI < 0,90$	0.88
NFI	$0,95 < NFI < 1,00$	$0,90 < NFI < 0,95$	0.91
CFI	$0,95 < CFI < 1,00$	$0,90 < CFI < 0,95$	0.94
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	$2 < \chi^2/df < 5$	3.50

Tablo 20’de görüldüğü üzere, benzerlik oranı ki-kare istatistiği  $\chi^2 = 284.02$   $P < 0.01$  olarak tespit edilmiştir.  $\chi^2/df$  oranı 3.50; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0.078; uyum iyiliği indeksi (GFI) 0.93; düzeltilmiş uyum iyiliği endeksi (AGFI) 0.88; normlanmış uyum indeksi (NFI) 0.91 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ise; 0.94 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren modelin doğrulandığı sonucuna varılabilir.

### 3.2.3. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

#### 3.2.3.1. Çalışılan Kurumun Statüsü

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına ilişkin veriler tablo 21’de verilmiştir

**Tablo 21: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalıştıkları Kurumların Statüleri**

	FREKANS	YÜZDE (%)
Kamu	100	28.2
Özel	254	71.8
Toplam	354	100.0

Tablo 21 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların %28,2’sini kamu çalışanlarının oluşturduğu, geriye kalan %71,8’ini ise; özel sektör çalışanlarının oluşturduğu görülmektedir.

#### 3.2.3.2. Unvan

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına ilişkin veriler tablo 22’de verilmiştir

**Tablo 22: Araştırmaya Katılan Çalışanların Unvanları**

	FREKANS	YÜZDE (%)
İşgören	256	72.3
Yönetici	98	27.7
Toplam	354	100.0

Katılımcı çalışanların büyük bir çoğunluğunu (%72,3) işgören konumundakiler oluşturmaktadır. Yönetici konumundaki katılımcıların oranı %27,7’dir.

### 3.2.3.3. Yaş

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına ilişkin veriler tablo 23’de verilmiştir.

**Tablo 23: Araştırmaya Katılan Çalışanların Yaşları**

	FREKANS	YÜZDE (%)
20 ve altı yaş	16	4.5
21 ve 30 arası yaş	108	30.5
31 ve 40 arası yaş	150	42.4
41 ve 50 arası yaş	43	12.1
51 ve üstü yaş	37	10.5
Toplam	354	100.0

Tablo 23, incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların % 4,5’inin 20 yaşın altında; %30,5’inin 21 ile 30 yaşları arasında; % 42,4’ünün 31 ile 40 yaşları arasında; %12,1’inin 41 ile 50 yaşları arasında ve %10,5’inin ise; 51 yaşın üzerinde çalışanlar oldukları görülmektedir. 30 yaşın altındaki çalışanların oranı %35 iken, 30 yaşın üzerindeki çalışanların oranı ise; %55’dir. Ağırlığı 30 yaşın üzerindeki çalışanların oluşturduğu söylenebilir.

### 3.2.3.4. Cinsiyet

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine ilişkin veriler tablo 24’de verilmiştir.

**Tablo 24: Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetleri**

	FREKANS	YÜZDE (%)
Kadın	175	49.4
Erkek	179	50.6
Toplam	354	100.0

Tablo 24 incelendiğinde katılımcıların ağırlıklı olarak erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Kadın çalışanların toplam katılımcılar içerisindeki oranı %49.4 iken, erkek çalışanların toplam katılımcılar içerisindeki oranı %50.6'dır.

### 3.2.3.5. Eğitim Durumu

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına ilişkin veriler tablo 25'de verilmiştir.

**Tablo 25: Araştırmaya Katılan Çalışanların Eğitim Durumları**

	FREKANS	YÜZDE (%)
İlköğretim	28	7.9
Lise	197	55.6
Lisans	108	30.5
Lisansüstü	21	5.9
Toplam	354	100.0

Katılımcıların %7,9'u ilköğretim; % 55,6'sı lise ; %30,5'i üniversite ve %5,9'u ise lisansüstü düzeyde eğitime sahip çalışanlardır.

### 3.2.3.6. Çalışma Süreleri

Araştırmaya katılan çalışanların çalışma sürelerine ilişkin veriler tablo 26'da verilmiştir.

**Tablo 26: Araştırmaya Katılan Çalışanların Çalışma Süreleri**

	FREKANS	YÜZDE (%)
1 – 5 yıl	7	2,0
6 – 10 yıl	105	29.7
11 – 15 yıl	144	40.7
16 – 20 yıl	72	20.3
21 yıldan fazla	26	7.3
Toplam	354	100.0



Katılımcıların çalışma sürelerini gösteren tablo 26 incelendiğinde, çalışanların %2'sinin 1 ile 5 yıl; % 29,7'sinin 6 ile 10 yıl ; %40,7'sinin 11 ile 15 yıl; %20,3'ünün 16 ile 20 yıl ve %7,3'ünün ise; 21 yıldan daha fazla bir süredir buldukları örgütlerinde çalışmaya devam ettiklerini göstermektedir.

#### 3.2.4. Güç Kaynakları Algılamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların, çalıştıkları kurumda güçlü olarak gördükleri kişilerin, bu güçlerinin kaynaklarının kişisel ya da pozisyon kökenli olduğu yönündeki algılamalarına ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri tablo 27'de görülmektedir.

**Tablo 27: Güç Kaynakları Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar (n=354)**

<b>Güç Kaynakları Değişkenleri</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Kişisel Güç Kaynakları</b>	<b>3.89</b>	<b>.774</b>
— Etkileyici kişilik	3.94	.901
— Uzmanlık gücü	3.85	.799
<b>Pozisyon Gücü Kaynakları</b>	<b>3.62</b>	<b>.838</b>
— Konum gücü	3.59	.872
— Ekonomik güç	3.66	.944

Tablo 27'de görüldüğü üzere, araştırmaya katılan çalışanların güç kaynaklarına ilişkin algılamaları genel olarak ortalamanın üzerinde gerçekleşmiştir. Her bir değişken ayrı ayrı değerlendirildiğinde, kişisel güç kaynağı puan ortalamasının 3.89; pozisyon gücü puan ortalamasının ise 3.62 olduğu görülmektedir. Çalışanların kişisel kaynaklı güç algılarının (3.89) daha yüksek olduğu, dolayısıyla kişisel güce sahip olanın diğerlerine göre daha fazla güçlü olarak algılandıkları söylenebilir. Özellikle etkileyici kişiliğin 3.94 puan ortalaması ile en yüksek değere sahip güç kaynağı olarak görüldüğü; bu güç kaynağını sırası ile uzmanlık gücünün (3.85), ardından ekonomik gücün (3.66) ve en son olarak da konum gücünün (3.66) izlediği görülmektedir.

### 3.2.5. Örgütsel Bağlılık Algılamalarına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık değişkenlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 28’de verilmiştir.

**Tablo 28: Örgütsel Bağlılık Değişkenlerine İlişkin Ortalamalar (n=354)**

Örgütsel Bağlılık Değişkenleri	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	3.33	0.85
Devamlılık Bağlılığı	2.80	0.86
Normatif Bağlılık	2.75	0.84

Her üç bağlılık türünün de ortalamanın üzerinde olduğu görülmekle birlikte, araştırmaya katılanların duygusal bağlılıklarının, devamlılık bağlılıkları ve normatif bağlılıklarına göre daha fazla olduğu söylenebilir (3.33). Normatif bağlılığın ise; en az hissedilen bağlılık türü olduğu görülmektedir (2.75).

Duygusal bağlılığın, devamlılık bağlılığından daha fazla hissedilen bağlılık türü olması çalışanların örgütlerine değer verdiklerini ve bu örgütte çalışmaya zorunlu oldukları için değil de, kendi istekleri doğrultusunda, böyle olmasını istedikleri için, devam ettiklerini göstermektedir.

Normatif bağlılık türünün en az hissediliyor olmasına rağmen, ortalamanın üzerinde gerçekleşmesi çalışanların az da olsa bir sorumluluk hissiyle hareket ettiklerini, örgütlerinden ayrılmaları durumunda kendilerini suçlu hissedebilecekleri yönündeki algılamalarını göstermektedir.

### 3.2.6. Algılanan Güç Kaynakları Değişkenleri ile Örgütsel Bağlılık Değişkenleri Arasındaki İlişkilere Yönelik Bulgular

Araştırmada ortaya konan modelin ve modeldeki ilişkilerin test edilmesinde yapısal eşitlik modelinden (YEM) yararlanılmıştır.

Yapısal eşitlik modelleri (YEM) gözlenen ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel tekniktir<sup>159</sup>.

Temel olarak yapısal eşitlik analizlerinin amacı, önceden belirlenen ilişki örüntüsünün veri tarafından doğrulanıp doğrulanmadığını ortaya koymaktır. Bu yönüyle YEM'in en temel özelliği tamamen teoriye dayalı olmasıdır<sup>160</sup>. Yapısal eşitlik modeli, eş zamanlı olarak, gözlenebilen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri, gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen değişkenler arasındaki ilişkileri ve de gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkileri ölçen bir modeldir. Bu modeldeki gözlenemeyen değişkenler de faktör analizindeki faktör ağırlıkları gibi faktör yüklerine sahiptirler. Bu faktör yükleri ya da ağırlıkları, gizli değişkenlerin güvenilirliğini belirlemede kullanılmaktadırlar<sup>161</sup>.

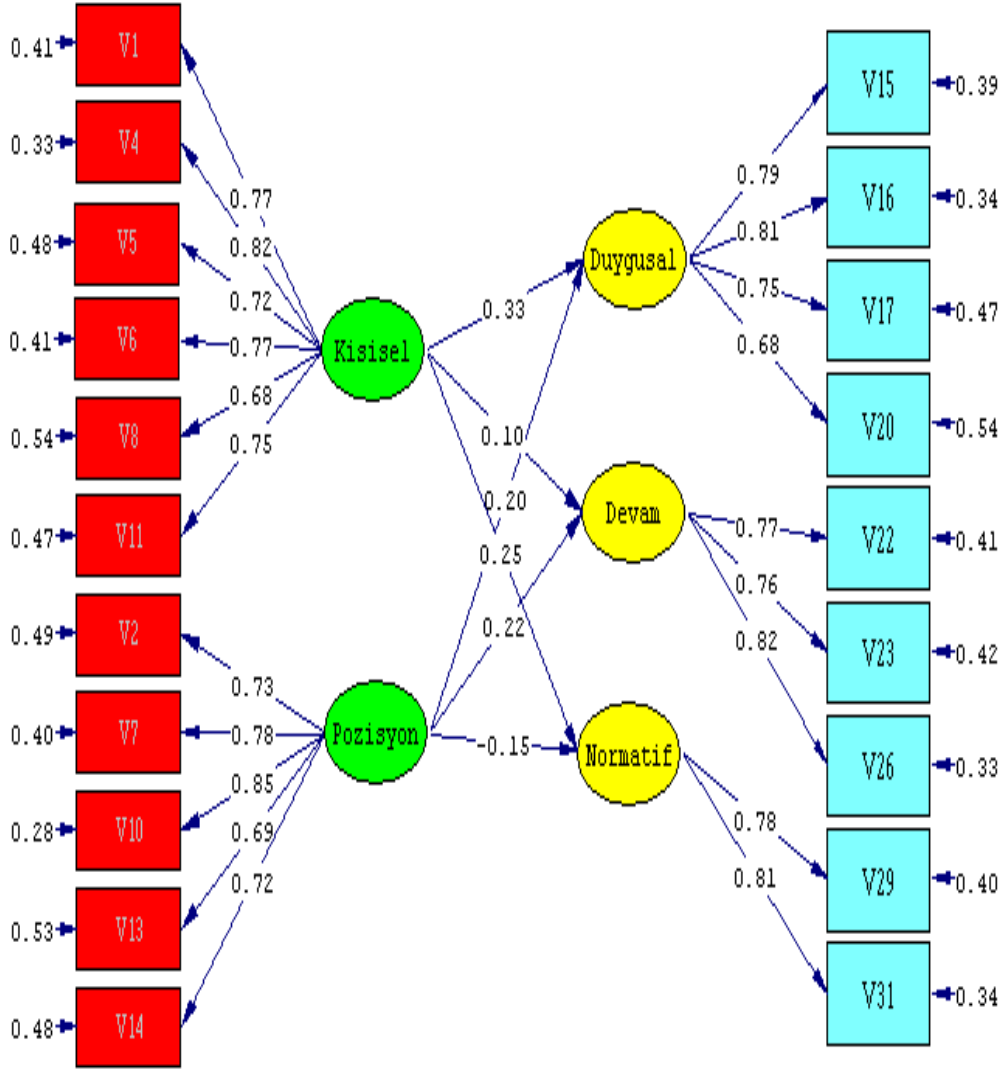
Şekil 8'de algılanan güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri gösteren, gözlenen değişkenler ve gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki ilişkiler ile gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilere yönelik faktör yüklerinin yer aldığı LISREL çıktısı verilmiştir;

---

<sup>159</sup> Veysel Yılmaz, H.Eray Çelik ve Erdoğan H. Ekiz, "Kuruma Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması: Özel ve Devlet Bankası Örneği", OGU, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006/2, s.175.

<sup>160</sup> Hüseyin Yener, Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) İle İncelenmesi Ve Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007, s.59.

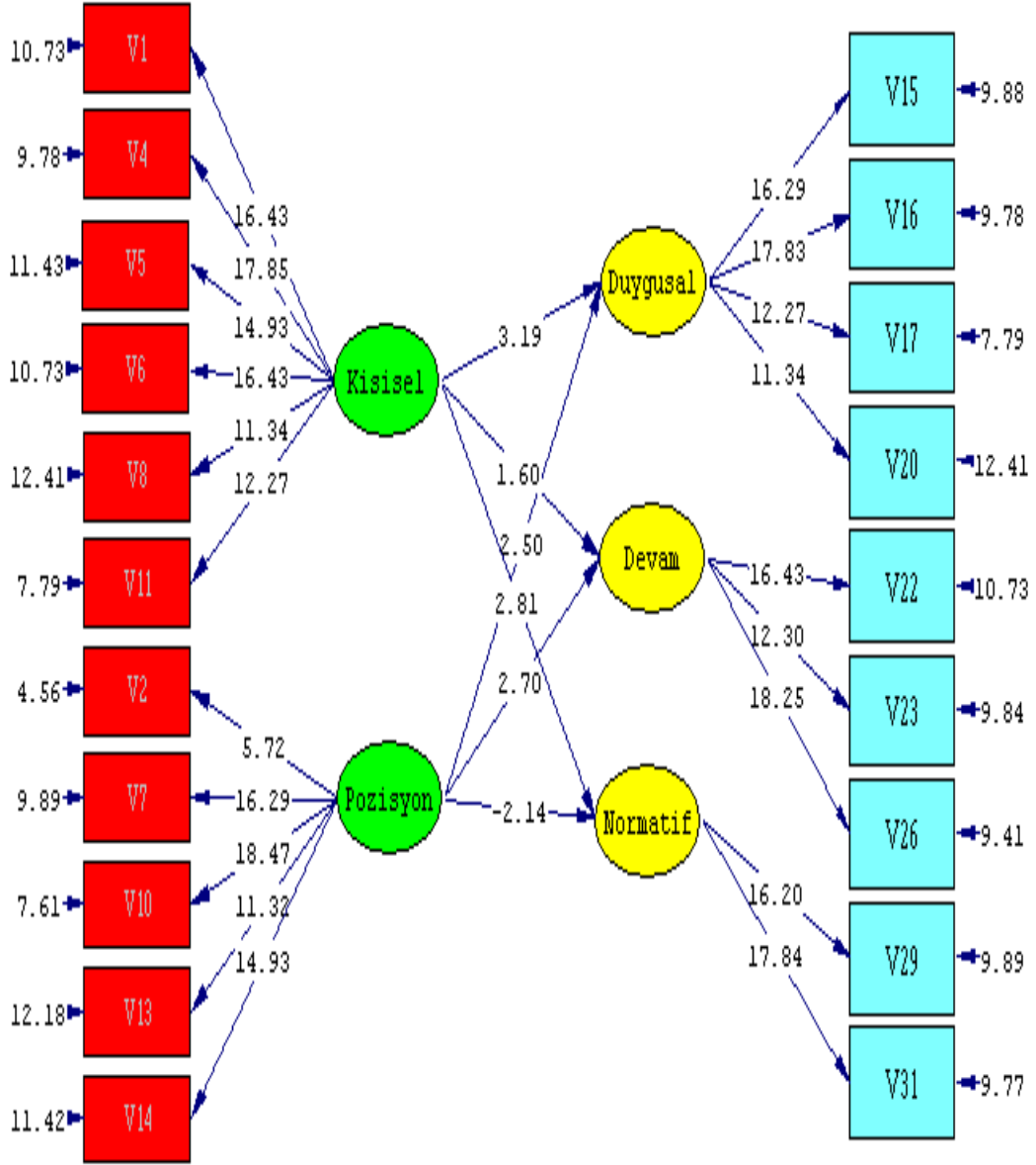
<sup>161</sup> Şencan, s.122.



Chi-Square=245.99, df=83, P-value=0.00000, RMSEA=0.081

**Şekil 8: Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlerin LISREL Çıktısı**

Şekil 9'da algılanan güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri gösteren, gözlenebilen değişkenler ile gözlenemeyen (gizil) değişkenler arasındaki ilişkiler ile gözlenemeyen değişkenlerin kendi aralarındaki ilişkilere yönelik t-testi sonucundaki anlamlı ( $t > 2$ ) değerlerin yer aldığı LISREL çıktısı verilmiştir.



Chi-Square=245.99, df=83, P-value=0.00000, RMSEA=0.081

**Şekil 9: Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Gözlenebilen ve Gözlenemeyen Değişkenlere İlişkin T-testi Sonucundaki Anlamlı Değerler**

**Tablo 29: Algılanan Güç Kaynakları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkileri Gösteren Modelin Uyum İndeksleri**

Uyum Ölçütleri	İyi Uyum Değerleri	Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	Modelin Uyum Değerleri
RMSEA	0,00<RMSEA<0,05	0,05<RMSEA<0,10	0.081
GFI	0,95<GFI<1,00	0,90<GFI<0,95	0.92
AGFI	0,90<AGFI<1,00	0,85<AGFI<0,90	0.87
NFI	0,95<NFI<1,00	0,90<NFI<0,95	0.91
CFI	0,95<CFI<1,00	0,90<CFI<0,95	0.93
$\chi^2/df$	$\chi^2/df < 2$	$2 < \chi^2/df < 5$	2.96

Tablo 29’da görüldüğü üzere, benzerlik oranı ki-kare istatistiği  $\chi^2 = 245,99$   $P < 0.01$  olarak tespit edilmiştir.  $\chi^2/df$  oranı 2.96; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0.081; uyum iyiliği indeksi (GFI) 0.92; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) 0.87; normlanmış uyum indeksi (NFI) 0.91 ve karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ise; 0.93 olarak bulunmuştur. Buna göre, algılanan güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri gösteren modelin doğrulandığı söylenebilir.

Bağımsız değişkenler (kişisel güç kaynakları ve pozisyon gücü kaynakları) ile bağımlı değişkenler (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık) arasındaki ilişkileri gösteren şekil 8 ve 9 birlikte değerlendirildiğinde, kişisel güç ve pozisyon gücü algılamaları ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (0.33; 0.20,  $t \geq 2$ ).

Kişisel güç algılamaları ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken (0.25,  $t \geq 2$ ), pozisyon gücü algılamaları ile normatif bağlılık arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (- 0.15,  $t \geq 2$ ).

Pozisyon gücü algılamaları ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken (0.22,  $t \geq 2$ ), kişisel güç algılamaları ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (0.10,  $t < 2$ ).

### 3.2.7. Çalışmanın Özeti

Bu çalışma, çalışanların örgütlerinde algıladıkları güç kaynaklarının onların örgüte olan bağlılıkları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun belirlenmesi amacı ile İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı olarak faaliyet gösteren 2007 yılının ilk beş yüz büyük işletmesi arasında yer alan 33 işletmede çalışan toplam 354 katılımcıdan elde edilen verilerin analizinden oluşmaktadır.

Araştırma kapsamında çalışanların algıladıkları güç kaynakları bağımsız, onların örgütlerine bağlılıkları ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Güç kaynaklarına ilişkin mevcut literatür taranmış ve çeşitli araştırmacılar tarafından yapılan sınıflandırmalar da dikkate alınarak yeniden bir güç kaynakları sınıflandırmasına gidilmiş ve bu kaynakların ölçümlenebilmesinde kullanılmak üzere yeni bir Algılanan Güç Kaynakları Ölçeği (AGÖ) geliştirilmiştir. Yeni güç kaynakları sınıflandırmasına göre güç kaynakları; etkileyici kişilik, uzmanlık, konum ve ekonomik güç boyutlarından meydana gelmektedir. Örgütsel bağlılık ise, Meyer, Allen ve Smith (1999) tarafından geliştirilen, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin (Organizational Commitment Scales), Tolay tarafından Türkçeye uyarlanmış biçimi kullanılarak ölçümlenmiştir.

Elde edilen verilerin analizinde SPSS ve LISREL gibi istatistiksel bilgisayar yazılımları kullanılmıştır. Söz konusu analizlerden elde edilen bulgular 3. Bölümün ilgili yerlerinde sunulmuştur.

### 3.2.8. Algılanan Güç Kaynakları Ölçeği'ne İlişkin Tartışma

Algılanan Güç Kaynakları Ölçeği, Likert tipi ölçek geliştirme kılavuzunda ifade edilen bir ölçek geliştirmede izlenmesi gereken adımlar takip edilerek geliştirilmiştir<sup>162</sup>. Bunun için öncelikle denemelik tutum ifadeleri belirlenmiş ve ardından ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri kapsamında; açıklayıcı faktör analizi (explanatory), madde analizi ve doğrulayıcı faktör analizleri (confirmatory) uygulanmıştır.

---

<sup>162</sup> Ata Tezbaşaran, ss.1-51.

Denemelik tutum ifadelerinin belirlenmesi aşamasında, çalışanların güç kaynaklarına yönelik tutumlarını belirlemek amacıyla; “çalıştığınız kurumda güçlü olarak gördüğünüz kişiler, bu güçlerini hangi kaynaklardan almaktadırlar?” sorusunun yer aldığı tek sorulu bir soru formu 126 kişilik çalışan grubuna dağıtılmıştır. Toplanan cevap formları Nvivo 8.0 Nitel Veri Analizi paket programı aracılığıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Nitel veri analizi sonucunda 42 kavramdan oluşan veri seti elde edilmiştir.

Daha sonra bu maddeler derecelendirilmek üzere “Çalıştığınız kurumda güçlü olarak algıladığınız kişileri göz önüne aldığınızda, aşağıdaki kavramların bu kişilerin güçlerinin kaynağını tanımladığına ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ölçen de dikkate alarak belirtiniz”, başlığının yer aldığı bir soru formu 5’li Likert tipi bir ölçekle birlikte 284 çalışana dağıtılmıştır.

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla elde edilen verilere açımlayıcı faktör analizi uygulanmış ve varimax döndürme (rotation) metodu kullanılmıştır. Faktör sayısı sınırlandırılmamış olup özdeğeri (eigen value) “1”den büyük olan faktörler ölçeğe alınmıştır. Balcı’ya (2007) göre, kuramsal açıdan “n” tane değişkenin oluşturduğu varyans, elde edilen “n” tane temel bileşenin açıkladığı varyansa eşittir. Dolayısıyla değişkenlerin alt boyutlara indirgenmesinde hiçbir sakınca yoktur. Çünkü değişken sayısı kadar temel bileşen elde edilecektir. Bunlar içerisinde en önemli olan temel bileşenlerin seçilmesi gerekir. Bunun için izlenebilecek yollardan biri de önemli özdeğerlere sahip olanların tercih edilmesidir<sup>163</sup>. Faktör yüklerine ilişkin literatür incelendiğinde, faktör yüklerinin alt sınırının %45 ya da daha fazla olmasının seçim açısından iyi bir ölçü olduğu, ancak madde sayısının az olduğu durumlarda bu sınır değerinin %30’a kadar indirilebileceği söylenmektedir<sup>164</sup>. Araştırmada faktör yük değerinin alt sınırı %40 olarak belirlenmiştir. Ayrıca araştırma kapsamındaki tüm istatistiksel işlemler için anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır.

---

<sup>163</sup> Balcı, s.243.

<sup>164</sup> Şener Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Pegem Yayınları, Ankara,2003, 3b, s.118.



Açımlayıcı faktör analizi sonucunda elde edilen faktörlerin açıkladıkları varyans miktarı %61,7'dir. Açıklanan toplam varyans miktarının %40 ile %60 arasında olmasının iyi bir sonuç olduğu<sup>165</sup> ve Yukl ve Falbe'nin (1991) altı faktörlü modelinde faktörlerin açıkladıkları varyans miktarının %60<sup>166</sup>; Hinkin ve Schriesheim'in (1989) beş faktörlü modelinde faktörlerin açıkladıkları varyans miktarının %69,5<sup>167</sup> ve Raven, Schwarzwald ve Koslowsky'nin (1998) yedi faktörlü modelinde faktörlerin açıkladıkları varyans miktarının %59,3<sup>168</sup> olduğu dikkate alındığında, bu çalışmada elde edilen faktörlerin açıkladıkları varyans miktarının, bu konuda yapılan önceki çalışmalara uygun olarak yeterli düzeyde olduğu söylenebilir.

Açıklayıcı faktör analizinin ilk sonuçları incelendiğinde bazı maddelerin faktör yük değerinin %40'ın altında kaldığı görülmüştür. Bu kıstas doğrultusunda 28 madde ölçekten çıkarılarak faktör analizi tekrar edilmiştir. Sonuçta ortaya çıkan her bir faktöre birer isim verilmiştir. Buna göre ikna, kişilik, ilişki, hitabet ve görünüm gibi kavramların içinde yer aldığı birinci faktöre, "**etkileyici kişilik**"; uzmanlık, eğitim, deneyim ve mantık gibi kavramların içinde yer aldığı ikinci faktöre, "**uzmanlık**"; pozisyon, makam ve yetki kavramlarının içinde yer aldığı üçüncü faktöre, "**konum**" ve son olarak da para ve maddi olanak kavramlarını içeren dördüncü faktöre ise, "**ekonomik**" güç adı verilmiştir.

Etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü ve konum gücünün French ve Raven'in (1959) benzeşim gücü, uzmanlık gücü ve yasal güç tanımlamalarıyla uyumlu olduğu, ekonomik güç kavramının ise bir yönü ile örgütlerde çalışanların iyi bir ücret ve daha iyi bir emeklilik için terfi etme ve örgütün diğer maddi olanaklarından (yol, yemek, tatil olanağı, kreş vb. yardımlar) yararlanma gibi ekonomik temelli getirilere ulaşma olanağı sunma anlamında ödüllendirme; diğer bir yönü ile de çalışanların bu olanaklardan mahrum bırakılması ya da bırakılacakları yönündeki tehditler yolu ile çalışanlar aleyhine kullanılması

---

<sup>165</sup> Erdoğan, Bayram ve Deniz, s.6.

<sup>166</sup> Yukl ve Falbe, s.418.

<sup>167</sup> Hinkin ve Schriesheim, s.563.

<sup>168</sup> Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, s.315.

biçimindeki zorlama ya da cezalandırma anlamında ödüllendirici güç ve zorlayıcı güç tanımlamalarını içerdiği söylenebilir.

Açımlayıcı faktör analizinin hemen ardından ortaya çıkan faktörlerdeki maddelere ilişkin madde analizi gerçekleştirilmiştir. Ölçülmek istenen tutumu ölçmede, her bir maddenin ölçme gücünü belirlemek amacıyla Likert tarafından önerilen özgün iki farklı madde analizi söz konusudur. Bunlardan ilki, korelasyonlara dayalı madde analizi (madde toplam ve madde kalan), diğeri ise; iç tutarlılık ölçütüne dayalı (t-test) madde analizidir<sup>169</sup>.

Ölçeğin bütününe ilişkin aritmetik ortalama, standart sapma, madde toplam, madde kalan ve madde ayırt edicilik istatistikleri hesaplanmıştır. Ölçek puanlarının ortalaması 4,17; standart sapmaların ortalaması ise; 0,94 olarak belirlenmiştir. Rahim'in (1988) çalışmasında maddelere ilişkin puan ortalaması 3,77, standart sapmaların ortalaması 0,76<sup>170</sup>; Yukl ve Falbe'nin (1991) çalışmasında ise maddelere ilişkin puan ortalaması 3,50, standart sapmaların ortalaması ise; 0,80 olarak hesaplanmıştır<sup>171</sup>.

Ölçeğin cronbach's alpha iç tutarlılık katsayısı 0,804 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's alpha ( $\alpha$ ) iç tutarlılık katsayısının  $0,80 < \alpha > 1,00$  aralığında olması ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu gösterir<sup>172</sup>. Dolayısıyla ölçekte yaralan maddelerin ölçmek istediği özelliği doğru bir biçimde ölçtüğü sonucuna varılabilir. Bu konuda da literatürdeki çalışmalarla bir tutarlılığın olduğu söylenebilir. Zira, Rahim (1988), Cronbach's alpha iç tutarlılık katsayısını 0,72 ile 0,87 aralığında<sup>173</sup>; Hinkin ve Schriesheim (1989), 0,77 ile 0,90 aralığında<sup>174</sup>; Raven, Schwarzwald ve Koslowsky (1998), 0,72 ile 0,90 aralığında<sup>175</sup>; Nesler ve diğeri (1999), 0,72 ile 0,92 aralığında<sup>176</sup> bulmuşlardır.

---

<sup>169</sup> Tezbaşaran, s.29.

<sup>170</sup> Rahim, s.500.

<sup>171</sup> Yukl ve Falbe, s.420.

<sup>172</sup> Erdoğan, Bayram ve Deniz, s.10.

<sup>173</sup> Rahim, s.500

<sup>174</sup> Hinkin ve Schriesheim, s.565.

<sup>175</sup> Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, s.315.

<sup>176</sup> Mitchel S. Nesler, Herman Aguinis, B.M.Quigley, Suk-Jae Lee ve James T.Tedeshi, "The Development and Validation of a Scale Measuring Global Social Power Based on French and

Madde analizinin ardından ortaya çıkan dört faktörlü modelin uygunluğunu test etmek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi, ölçeğin faktör yapısının çeşitli değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelenmesinde kullanılan bir tekniktir. Açımlayıcı faktör analizi tekniğine göre nispeten daha karmaşık bir yapıda olup, modeldeki örtük (gizli) değişkenlere ilişkin kuramın test edilmesi amacıyla araştırmanın ileriki aşamalarında kullanılmaktadır<sup>177</sup>.

Doğrulayıcı faktör analizi kapsamında; model değerlendirmede en sık kullanılan uyum iyiliği indekslerinden ki-kare istatistiği  $\chi^2(284)= 255,06$ ,  $P<0.05$ ; genel uyum iyiliği indeksi (GFI)=0.94; karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi (CFI)= 0.97; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI)=0.91; normlanmış uyum indeksi (NFI)=0.95; hata kareleri ortalamalarının karekökü yaklaşımı (RMSEA)=0.062 olarak tespit edilmiştir. Ki-kare istatistiği, geliştirilen modelin gözlem değişkenlerine ait kovaryans yapısında ortaya çıkan kalıp/model ile tutarlı olduğu hipotezini test eden bir tekniktir. Ki-kare değerinin küçük olması uyuşmanın iyi olduğu anlamına gelir<sup>178</sup>. Genel model uyumunun tatmin edici bir düzeyde olduğu durumlarda, tahmin edilen model -geniş bir örnekleme- önemli bir ki-kare istatistiğine sahip olma eğilimindedir. Dolayısı ile ki-kare istatistiği örneklem büyüklüğüne duyarlıdır<sup>179</sup>.

Bu çalışmada ki-kare istatistiği önemli sayılabilecek bir değerde olup (255,06) örneklem sayısının artırılması durumunda daha da iyi olacağı söylenebilir. Analiz sonuçları, mükemmel uyum değerlerine sahip olmasa bile, kabul edilebilir sınırlar içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısı ile dört faktörlü modelin doğrulandığı sonucuna varılabilir.

---

Raven's Power Taxonomy", **Journal of Applied Psychology**, Vol.29, No.4, 1999, ss.750–771.

<sup>177</sup> Figen Akça, İ. Alper Köse, "Ölüm Kaygısı Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Klinik Psikiyatri Dergisi**, 2008, Cilt:11, Sayı:1, s.11.

<sup>178</sup> Şencan, s.412.

<sup>179</sup> P. M. Bentler ve Douglas G. Bonett, "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures", **Psychological Bulletin**, Vol.88, No.3, 1980, s.588.

Diğer yandan, güç kaynakları değişkenleri ile örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki ilişkilerin incelendiği aşamada örneklem değişikliği nedeni ile algılanan güç kaynakları ölçeğinin yapısal geçerlilik ve güvenilirliği kapsamında yeniden yapılan açımlayıcı faktör analizi sonucunda, eldeki verilere göre güç kaynaklarının iki faktörlü bir yapıya uygun olduğu görülmüştür. Bu da literatürde Bass (1960), Rahim (1988), Yukl and Falbe (1991), Yukl (1994), Elangovan ve Xie (2000), Rahim ve diğerleri (2001), Ward (2001), Erkutlu ve Cafra (2006) gibi araştırmacılar tarafından yapılan sosyal güç kaynaklarının kişi ile ilgili olanlar ve örgüt içindeki pozisyona dayalı olanlar olmak üzere, kişisel güç (uzmanlık ve özdeşim gücü) ve pozisyon gücü (yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü) biçimindeki ikili sınıflandırmaya uygun düşmektedir<sup>180</sup>.

Literatürde bu türlü ikili bir sınıflandırmanın ampirik araştırmalar ile yeterince desteklenmediği de dikkate alınarak<sup>181</sup> elde edilen dört faktörlü modelin söz konusu iki faktörlü modele uygun olup olmadığı açımlayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Buna göre açımlayıcı faktör analizi sonucunda KMO değeri 0,757 olarak hesaplanmış ve eldeki verilerin faktör analizi için uygun olduğuna karar verilmiştir. Varimax metodu kullanılarak, faktör sayısı 2 ile sınırlandırılmıştır. Faktör yüklerinin alt sınırı 0,40; anlamlılık düzeyi ise; 0,05 olarak alınmıştır.

Açımlayıcı faktör analizi sonucunda, etkileyici kişilik ve uzmanlık gücünün bir faktörde (kişisel güç), konum gücü ile ekonomik gücün ise diğer bir faktörde (pozisyon gücü) toplandığı görülmüştür. Faktörler tarafından açıklanan toplam varyans miktarı %49.794 olarak belirlenmiştir. Kişisel güç kaynakları için hesaplanan Cronbach's alfa içsel tutarlılık katsayısı 0,79, pozisyon gücü kaynakları için hesaplanan Cronbach's alfa katsayısı ise 0,73'tür. Bu sonuçlar Yukl ve Falbe'nin (1991) çalışmalarında elde ettikleri sonuçlar ile tutarlılık göstermektedir (Faktörler tarafından açıklanan toplam varyans miktarı %43, kişisel güç için  $\alpha=0,89$ , pozisyon gücü için  $\alpha=0,92$ )<sup>182</sup>.

---

<sup>180</sup> Erkutlu ve Chafra, s. 286.

<sup>181</sup> Yukl ve Falbe, s.416.

<sup>182</sup> Yukl ve Falbe, ss.418-419.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda, benzerlik oranı ki-kare istatistiği  $\chi^2 = 324,08$ ,  $P < 0,01$  olarak tespit edilmiştir.  $\chi^2/df$  oranı 2,72; kök ortalama kare yaklaşım hatası (RMSEA) 0.074; uyum iyiliği indeksi (GFI) 0.91; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) 0.88; normlanmış uyum indeksi (NFI) 0.93 ve karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksi (CFI) ise; 0.91 olarak bulunmuştur.

Bu bulgular ışığında güç kaynakları ölçeğine ilişkin ikili faktör yapısını gösteren modelin de doğrulandığı ve bu konuda literatürde var olan ampirik çalışma eksikliğini gidermeye yönelik bir katkı sağlandığı söylenebilir.

### 3.2.9. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Tartışma

Çalışma kapsamında, bağımsız değişken olarak kullanılan güç kaynakları değişkenleri ile bağımlı değişken olarak kullanılan örgütsel bağlılık değişkenlerinin kendi aralarındaki korelasyon ilişkileri tablo 30’de verilmiştir.

**Tablo 30: Güç Kaynakları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Pearson Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7
1. Etkileyici Kişilik Gücü	-						
2. Uzmanlık Gücü	0.59(**)	-					
3. Konum Gücü	0.52(**)	0.45(**)	-				
4. Ekonomik Güç	0.46(**)	0.37(**)	0.23(**)	-			
5. Duygusal Bağlılık	0.25(**)	0.26(**)	0.30(**)	0.07(**)	-		
6. Devamlılık Bağlılığı	-0.06(**)	-0.13(**)	0.22(**)	-0.16(**)	0.22(**)	-	
7. Normatif Bağlılık	0.12(**)	0.41(**)	0.11 (**)	0.34 (**)	0.36 (**)	0.28 (**)	-

\*\*  $P < 0,01$

Değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon ilişkileri incelendiğinde, güç kaynakları değişkenlerinin kendi aralarındaki korelasyonlarının 0,23 ile 0,59 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bulgular, Rahim’in (1988) 0,27 ile 0,77 aralığında<sup>183</sup>, Hinkin ve Schriesheim’ (1989) 0,6 ile 0,72 aralığında<sup>184</sup> ve Nesler

<sup>183</sup> Rahim, s.500.

<sup>184</sup> Hinkin ve Schriesheim, s.565.

ve diğerleri'nin (1999) 0,17 ile 0,68 aralığında<sup>185</sup> elde ettikleri bulgular ile paralellik göstermekte ve literatürde ifade edilen güç kaynaklarının birbirlerinden bağımsız olmadıkları aksine birbirleri ile ilişkili oldukları sonucunu desteklemektedir<sup>186</sup>. Korelasyon katsayısının “1,00” olması ilişkinin mükemmel olduğunu, “0,00” olması ise hiçbir ilişkinin bulunmadığını göstermektedir. Korelasyon katsayısının büyüklük bakımından yorumlanmasında tam bir fikir birliği bulunmamakla birlikte, mutlak değer olarak “0,70–1,00” arasında olmasının, yüksek; “0,70–0,30” arasında olmasının, orta; “0,30–0,00” arasında olmasının ise, düşük düzeyde bir ilişkiyi gösterdiği söylenebilir<sup>187</sup>. Dolayısı ile faktörlerin kendi aralarındaki ilişkiler pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişki olup söz konusu çalışmaların bulguları ile tutarlılık göstermektedir.

Bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenlerin aralarındaki korelasyon ilişkilerine bakıldığında etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç değişkenleri ile duygusal bağlılık değişkeni arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki ( $r=0.25; 0.26; 0.30; 0.27$ ) bulunmuştur. Bu bulgular Jahangir, Akbar ve Begum'un (2006), sosyal güç kaynaklarının, işlem adaletinin, iş tatmininin ve örgütsel bağlılığın çalışanların örgütten ayrılma niyetleri üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmaları ( $r=0.47;0.55;0.29;0.07$ )<sup>188</sup>; örgütsel vatandaşlık davranışının ortaya çıkmasında sosyal gücün, işlem adaletinin, örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin rolünü inceledikleri çalışmaları ( $r=0.14;0.39;0.40;0.14$ )<sup>189</sup> ve liderin gücü ve astların örgütsel bağlılıkları ve etkinlikleri ile ilgili olarak gelişmekte olan bir ülkede teorinin test edildiği çalışmalarında elde ettikleri bulguları desteklemektedir ( $r=0.47;0.55;0.29;0.07$ )<sup>190</sup>.

Etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü ve ekonomik güç değişkenleri ile devamlılık bağlılığı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken ( $r=-0.06$ ;-

---

<sup>185</sup> Nesler ve diğerleri, s.758.

<sup>186</sup> C.N. Grene ve P.M.Podsakoff, “Effects of Withdrawal of a Performance Contingent Reward on Supervisory Influence and Power, **Academy of Management Journal**, Vol.24, No.3, 1981, ss.527–542.

<sup>187</sup> Büyüköztürk, s.32.

<sup>188</sup> Jahangir, Akbar ve Begum, (Turnover), s.79.

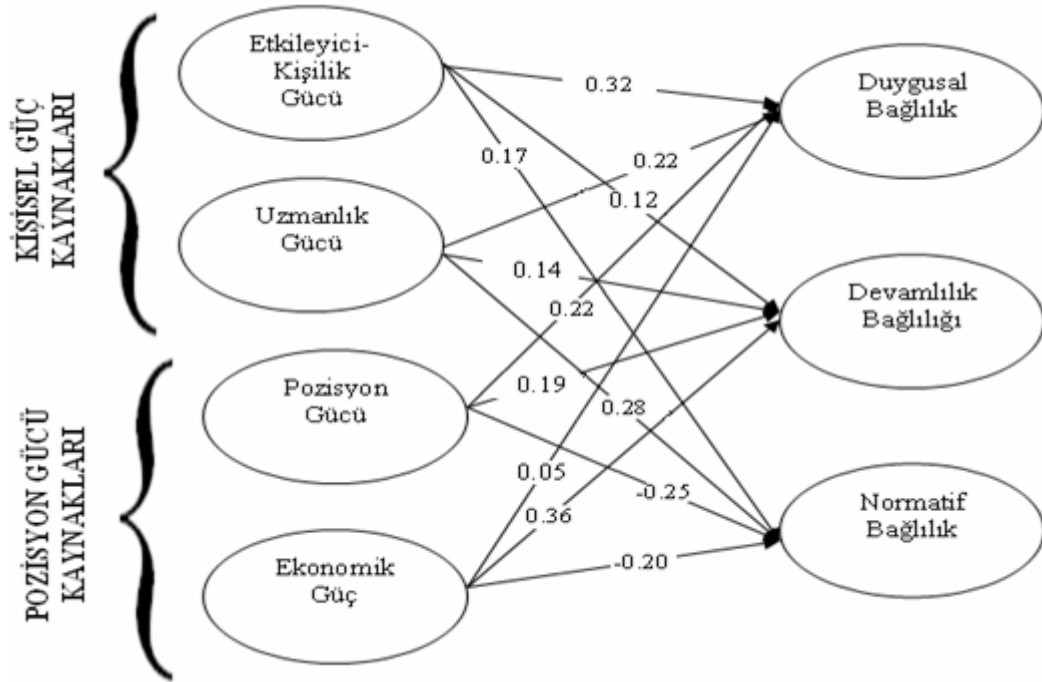
<sup>189</sup> Jahangir, Akbar ve Begum, (Citizenship), s.30.

<sup>190</sup> Nadim Jahangir, Muzahid Akbar ve Noorjahan Begum, “Leader Power and Subordinates' Organizational Commitment and Effectiveness: Test of a Theory in a Developing Country”, **The International Executive**, Vol. 36, No.3,1994, (Effectiveness), s.336.

0.13;-0.16), konum gücü ile devamlılık bağıllığı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r=0.22$ ). Bu bulgular, Brown, Lusch ve Nicholson'ın (1995), güç kullanımı ve bağıllık ilişkisi ile bunların pazarlama kanalı üyelerinin performansları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında elde ettikleri bulguları desteklemektedir ( $r=-0.13;-0.22;0.06;0.36$ )<sup>191</sup>.

Etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç değişkenleri ile normatif bağıllık arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur ( $r= 0.12; 0.41; 0.11;0.34$ ).

Çalışanların algıladıkları güç kaynaklarına ilişkin değişkenlerin, onların örgütlerine bağıllıklarını gösteren örgütsel bağıllık değişkenleri üzerindeki etkilerine yönelik yapısal eşitlik modeli ile analiz sonuçları şekil 10'da görülmektedir.



**Şekil 10: Algılanan Güç Kaynakları İle Örgütsel Bağıllık Arasındaki İlişkileri Gösteren Faktör Yükleri**

<sup>191</sup> Brown, Lusch ve Nicholson, s.379.

Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan analiz sonucunda, etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç algılamalarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $\gamma=0.32, \gamma=0.22, \gamma=0.22, \gamma=0.05, t \geq 2$ ).

Bu sonuçlar, Rahim ve Afza'nın (1993), Birleşik Devletlerdeki muhasebeciler arasında, yöneticinin sahip olduğu güç kaynakları ile çalışanların örgütsel bağlılıkları, iş tatminleri ve tutumsal ve davranışsal uyumları arasındaki ilişkiler ile bu dört değişkenin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini araştırdıkları çalışmalarında elde ettikleri sonuçları desteklemektedir ( $\beta= 0.38, \beta = 0.17, p < 0.01$ )<sup>192</sup>. Ayrıca Erkutlu'nun (2003), yöneticilerin güç kaynakları ve bunların yönetici ve örgütsel etkililik üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çalışmaları ( $\beta= 0.60, \beta=0.04, \beta =0.48, p < 0.05$ )<sup>193</sup> ve Gupta ve Sharma'nın (2008), ast-üst ilişkisinde, astların güç kaynaklarına ilişkin algılamalarının üstlerine uymalarında, etkileşim kalitesinin aracılık rolünü inceledikleri çalışma sonuçları ile de paralellik göstermektedir ( $\beta = 0.17, \beta = 0.24, \beta =0.04, p<0.01$ )<sup>194</sup>.

Dolayısı ile yöneticilerin sahip oldukları kişilik özelliklerinin, eğitimlerinin, deneyimlerinin ve örgütteki pozisyonlarının çalışanların örgütlerine duygusal yönde bağlılık hissetmelerinde etkili olduğu sonucuna varılabilir.

Etkileyici kişilik gücü algılamaları ve uzmanlık gücü algılamalarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi bulunurken ( $\gamma =0.17, \gamma =0.28, t \geq 2$ ), konum gücü algılamaları ve ekonomik güç algılamalarının normatif bağlılık üzerinde negatif yönlü önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $\gamma=-0.25, \gamma=-0.20, t \geq 2$ ). Bu bulgular, Brown, Lusch ve Nicholson'ın (1995) çalışmaları ( $\gamma= 0,419, \gamma= -0,27, t \geq 2$ )<sup>195</sup> ile Zhao, Huo, Flynn ve Yeung'un (2008) çalışmalarında elde ettikleri araştırma sonuçlarını desteklemektedir ( $\gamma= 0,15, \gamma= 0,34, \gamma= -0,25, t \geq 2$ )<sup>196</sup>.

---

<sup>192</sup> Rahim ve Afza,(Leader), s.621.

<sup>193</sup> Erkutlu, s.95.

<sup>194</sup> Gupta ve Sharma, s.13.

<sup>195</sup> Brown, Lusch ve Nicholson, s.380.

<sup>196</sup> Zhao, Huo, Flynn ve Yeung, s.381.



Etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç algılamalarıyla devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli yardımı ile incelenmesi sonucunda, her bir güç kaynağı algılamasının devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $\gamma=0.12$ ,  $\gamma=0.14$ ,  $\gamma=0.19$ ,  $\gamma=0.36$ ,  $t \geq 2$ ). Bu bulgular Zhao, Huo, Flynn ve Yeung'un (2008) çalışmaları ( $\gamma= 0,43$ ,  $\gamma= 0,20$ ,  $t \geq 2$ )<sup>197</sup> ile Brown, Lusch ve Nicholson'ın (1995) çalışmalarında elde ettikleri araştırma bulgularını ( $\gamma=0,26, t \geq 2$ ) desteklemektedir<sup>198</sup>.

### 3.2.10. Hipotezlere İlişkin Tartışma

Çalışmanın ikinci bölümünde ortaya konan algılanan güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri konu alan çeşitli araştırma bulgularından yola çıkarak oluşturulan hipotezler ile bu hipotezlerin gerekli analizler (hipotezlerin tamamı yapısal eşitlik modeli kullanılarak analiz edilmiştir) ile test edilmesinin ardından elde edilen sonuçlara ilişkin yapılan açıklamalar aşağıda verilmiştir. Bu çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerden ilki şu şekildedir;

**H1:** *Kişisel güç kaynakları algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

Kişisel güç kaynakları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile testinin ardından ortaya çıkan LISREL program çıktılarına gösteren şekil 8 ve şekil 9'da görüleceği üzere kişisel güç kaynaklarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür ( $\gamma=0,33$ ,  $t \geq 2$ ). Kişisel güç kaynaklarını oluşturan etkileyici kişilik gücü ile uzmanlık gücünün duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini ayrı ayrı gösteren şekil 10'da bu sonucu teyit etmektedir ( $\gamma= 0,32$ ,  $\gamma= 0,22$ ,  $t \geq 2$ ). Bu sonuç, Yukl ve Falbe'nin (1991) dikey ve yatay ilişkilerde farklı güç kaynaklarının önemini inceledikleri çalışmalarında kullandıkları uzmanlık, ikna, özdeşim ve karizma güçlerinin

<sup>197</sup> Zhao, Huo, Flynn ve Yeung, s.381.

<sup>198</sup> Brown, Lusch ve Nicholson, s.380.

birleşiminden oluşan kişisel güç kaynakları ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik bulgularını destekler niteliktedir<sup>199</sup>. Dolayısı ile kişisel güç kaynakları algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkiye sahip olduğunu ifade eden **H1** hipotezi desteklenmiş olmaktadır.

Çalışmanın ikinci hipotezi ise şu şekilde oluşturulmuştur.

**H2:** *Pozisyon gücü kaynakları algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

Yapısal eşitlik modeli ile analiz sonucunda elde edilen faktör yüklerini gösteren şekil 8 ve 9 birlikte incelendiğinde pozisyon gücü kaynaklarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $\gamma = 0,20$ ,  $t \geq 2$ ). Pozisyon gücü kaynakları olarak ifade edilen pozisyon ve ekonomik güç değişkenlerinin ayrı ayrı duygusal bağlılık değişkeni üzerindeki etkilerini gösteren şekil 10 incelendiğinde her iki değişkenin de duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmiştir ( $\gamma = 0,22$ ,  $\gamma = 0,05$ ,  $t \geq 2$ ). Bu sonuçlar Gupta ve Sharma'nın (2008) çalışmalarında elde ettikleri sonuçları desteklemektedir ( $\beta = 0.04$ ,  $\beta = 0.25$ ,  $p < 0.01$ )<sup>200</sup>. Bu bulgular ışığında pozisyon gücü kaynaklarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkiye sahip olduğu yönündeki **H2** hipotezi kabul edilmiştir.

Çalışmada belirlenen bir diğer hipotez ise şu şekildedir;

**H3:** *Kişisel güç kaynakları algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

Yapısal eşitlik modeli ile analiz sonucunda elde edilen faktör yüklerini gösteren şekil 8 ve 9 birlikte incelendiğinde kişisel kaynaklarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisinin olduğu görülmektedir ( $\gamma = 0,25$ ,

---

<sup>199</sup> Yukl ve Falbe, s.421.

<sup>200</sup> Gupta ve Sharma, s.13.

$t \geq 2$ ). Kişisel güç kaynaklarını oluşturan etkileyici kişilik gücü ile uzmanlık gücünün normatif bağlılık üzerindeki etkilerini ayrı ayrı gösteren şekil 10'da da bu yönde bulguların elde edildiği görülmektedir ( $\gamma = 0,17$ ,  $\gamma = 0,28$ ,  $t \geq 2$ ). Bu sonuçlar Zhao, Huo, Flynn ve Yeung'un (2008) çalışmalarında elde ettikleri araştırma bulgularını teyit etmektedir ( $\gamma = 0,34$ ,  $\gamma = 0,15$ ,  $t \geq 2$ )<sup>201</sup>. Buna göre kişisel güç kaynaklarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisinin bulunduğuna ilişkin ortaya konan **H3** hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Bir diğer hipotez de pozisyon gücü algılamaları ile normatif bağlılık arasındaki ilişkiye yöneliktir. Buna göre;

***H4:** Pozisyon gücü kaynakları algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

Yapısal eşitlik modeli ile analiz sonucunda elde edilen faktör yüklerini gösteren şekil 8, 9 ve 10 birlikte incelendiğinde pozisyon gücü kaynaklarının normatif bağlılık üzerinde negatif yönde önemli bir etkisinin olduğu ( $\gamma = -0,15$ ,  $t \geq 2$ ) ve pozisyon gücü kaynaklarını oluşturan pozisyon gücü ile ekonomik gücün her ikisinin de ayrı ayrı normatif bağlılık üzerinde negatif yönde önemli derecede etkili oldukları görülmektedir ( $\gamma = 0,25$ ,  $\gamma = 0,20$ ,  $t \geq 2$ ). Buna göre pozisyon gücü kaynaklarının normatif bağlılık üzerinde negatif yönlü önemli bir etkisinin bulunduğuna ilişkin ortaya konan **H4** hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Bir diğer hipotez kişisel güç kaynakları ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkiye yöneliktir. Buna göre;

***H5:** Kişisel güç kaynakları algılamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde negatif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

---

<sup>201</sup> Zhao, Huo, Flynn ve Yeung, s.381.

Kişisel güç kaynakları ile devamlılık bağlılığı arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile testinin ardından ortaya çıkan LISREL program çıktılarını gösteren şekil 8 ve şekil 9'da görüleceği üzere kişisel güç kaynaklarının devamlılık bağlılığı üzerinde önemli bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür ( $\gamma=0,10$ ,  $t<2$ ). Bu sonuç Zhao, Huo, Flynn ve Yeung'un (2008) çalışmalarında elde ettikleri araştırma bulgularını desteklemektedir<sup>202</sup>. Buna göre kişisel güç kaynaklarının devamlılık bağlılığı üzerinde negatif yönde önemli bir etkiye sahip olduğu biçimindeki H5 hipotezi reddedilmiştir.

Çalışma kapsamında ortaya konan son hipotez de şu şekildedir;

**H6:** *Pozisyon gücü kaynakları algulamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.*

Yapısal eşitlik modeli ile analiz sonucunda elde edilen faktör yüklerini gösteren şekil 8, 9 ve 10 birlikte incelendiğinde pozisyon gücü kaynaklarının normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde önemli bir etkisinin olduğu ( $\gamma= 0,22$ ,  $t \geq 2$ ) ve pozisyon gücü kaynaklarını oluşturan konum gücü ile ekonomik gücün her ikisinin de ayrı ayrı normatif bağlılık üzerinde pozitif yönde önemli derecede etkili oldukları görülmektedir ( $\gamma= 0,19$ ,  $\gamma= 0,36$ ,  $t \geq 2$ ). Bu sonuçlar Zhao, Huo, Flynn ve Yeung'un (2008) çalışmalarında elde ettikleri araştırma bulgularını desteklemektedir ( $\gamma= 0,43$ ,  $\gamma=0,20$ ,  $t \geq 2$ )<sup>203</sup>. Buna göre pozisyon gücü kaynaklarının devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif yönde önemli bir etkiye sahip olduğuna yönelik oluşturulan **H6** hipotezinin desteklendiği söylenebilir.

Çalışma kapsamında belirlenen hipotezlerin yapısal eşitlik modeli ile test edilmesinin ardından elde edilen sonuçlar ışığında araştırmanın ortaya koyduğu hipotezler ile bu hipotezlere ilişkin sonuçların toplu gösterimi tablo 31'de verilmiştir.

---

<sup>202</sup> Zhao, Huo, Flynn ve Yeung, s.381.

<sup>203</sup> Zhao, Huo, Flynn ve Yeung, s.381.

**Tablo 31: Araştırma Hipotezleri ve Elde Edilen Sonuçlar**

H1: Kişisel güç kaynakları algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.	Desteklendi
H2: Pozisyon gücü kaynakları algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.	Desteklendi
H3: Kişisel güç kaynakları algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.	Desteklendi
H4: Pozisyon gücü kaynakları algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif yönlü önemli bir etkisi vardır.	Desteklendi
H5: Kişisel güç kaynakları algılamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde negatif yönlü önemli bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H6: Pozisyon gücü kaynakları algılamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü önemli bir etkisi vardır.	Desteklendi

Tablo 31’de görüleceği üzere araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezlerden **H5** hipotezi dışında, geriye kalan tüm hipotezler desteklenmiştir. Bu bulguların, literatür taramasını içeren ikinci bölümde ele alınan çeşitli çalışmalardaki sonuçlarla karşılaştırıldığında, güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri ele alan çalışmalarla genel düzeyde bir paralellik gösterdiği söylenebilir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmaya katılanların, örgütlerinde algıladıkları etkileyici kişilik, uzmanlık, konum ve ekonomik güç kaynaklarının onların örgütlerine bağlılıkları üzerindeki etkilerini ortaya çıkarmayı amaçlayan bu çalışmada, elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir;

1. Örgütlerde çalışanlar tarafından en fazla algılanan güç kaynağının; kişilik özellikleri, bilgi, eğitim, deneyim, mantıklı hareket etme ve iyi bir dış görünümü içine alan kişisel güç kaynakları olduğu görülmüştür.

Çalışanların kişisel kaynaklı güç algılarının daha yüksek olması, kişisel güce sahip olanın diğerlerine göre daha güçlü olarak algılandığını göstermektedir. Özellikle “İnsanlarla olan ilişkilerinde son derece başarılıdır” ifadesinin katılımcılar tarafından sıklıkla tercih edilmesi çalışanların çalışma ortamındaki arkadaşlık ilişkilerini çok önemsediklerini göstermektedir. Etkilemede duygusal bağların (hoşlanmak, saygı duymak ya da mecburiyet gibi) son derece önemli olduğu bilinen bir gerçektir.

Birinin diğerini etkileyebilmesinde önemli olan faktörlerden bir tanesi de inandırma. İnandırma, insanları ikna edebilme kapasitesi ile ilgilidir ve verilen bir kararın doğruluğu ve geçerliliğiyle doğru orantılıdır. Çok etkili ve mantıklı bir hareket tarzı içinde, durumları organize edebilen kişiler, diğerlerinin gözünde daha ilgi çekici görülebilmektedirler. İnsanların, daha fazla bilgi, anlayış ya da deneyime sahip kişilerin direktif ve önerilerini dinleme ve kabul etme eğiliminde oldukları da dikkate alındığında, kişinin sahip olduğu kişisel güç kaynaklarının diğer kişiler üzerindeki etkileme potansiyelini artırdığı söylenebilir.

Bu çalışmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının kişisel güç kaynakları algılamalarından olumlu etkilendiği görülmektedir. Çalışanın yöneticisinin kişiliğini beğeniyor olması ya da kendisinden beklenen görevleri yerine getirirken ihtiyaç duyduğu teknik desteği rahatlıkla yöneticisinden alabileceği yönündeki güveni, örgütüne duygusal bağlılık göstermesinde etkili olabilmektedir.

Diğer yandan özellikle ülkemizde iş başvuruları esnasında sıklıkla karşılaşılan ve genellikle “*torpil*” olarak adlandırılan herhangi bir kişinin referans olması dolayısı ile çalışanların kendilerini işe aldırma etkililiği olan kimseleri mahcup etmemek için örgütlerine normatif bağlılık gösterdikleri bilinmektedir. Bununla birlikte yine halk arasında “*çekirdekten yetişme*” olarak tabir edilen herhangi bir meslek dalında küçük yaşlardan başlayarak aldığı eğitimler ile o konuda uzmanlaşan kişinin kendisini eğiten kişinin emeklerini boşa çıkarmama adına o kişiye ya da çalıştığı işyerine normatif bağlılık gösterdiği sıklıkla karşılaşılan bir durumdur. Dolayısı ile örgütlerde çalışanların yöneticilerinin bilgi, eğitim ve deneyimlerini paylaşmaları nedeniyle edindikleri bilgi birikimlerini örgütleri yararına kullanma adına kendilerini yükümlü hissetmeleri gayet doğal bir sonuçtur.

2. Çalışanların, kişilere yasalar tarafından ya da daha üst konumdaki kişiler tarafından verilen ve diğer kişilere ne yapmaları veya yapmamaları konusunda emir verme hakkını içeren yetkiye sahip olmayı, örgüt içerisinde kendisine verilen görevleri yerine getirirken işgal ettiği pozisyon dolayısıyla, üstü durumunda olduğu kişilere istediklerini yaptırabilme imkanı veren belirli bir makama sahip olmayı ve para ve para ile ölçülebilen değerlere sahip olmayı da güçlülük göstergesi olarak algıladıkları söylenebilir.

Herhangi bir pozisyona sahip olmak, her zaman olmasa bile genellikle ödül ve cezalar üzerinde kontrol imkanı vermektedir ve insanlar yasal pozisyona sahip, daha kıdemli, yaş olarak daha büyük ya da geçici bir süre için bile olsa atanmış yöneticiler tarafından etkilenmeye daha istekli olabilmektedirler. Çalışmada da bu yönde bir sonuç elde edilmiş ve çalışanların pozisyon gücü kaynaklarına ilişkin algılamalarının, örgütlerine duygusal ve devamlılık bağlılığı göstermelerinde olumlu yönde etkili olduğu görülmüştür.

Kişilerin maddi açıdan kendi kendilerine yetebilir olmaları, onların örgütlerine olan bağımlılıklarını nispeten azaltan ve kişiye daha özgürce davranabilme olanağı sunan bir unsurdur. Güç ilişkisinde esas olan, tarafların birbirlerine olan bağımlılıklarıdır. Dolayısıyla örgütlerde çalışanlar ile örgüt

arasındaki bağımlılık ilişkisi dikkate alındığında, çalışan açısından en önemli bağımlılık sebebi, çalışması karşılığında alacağı ücrettir. Ücretin önemi çalışan açısından ne kadar çok ise, örgütüne olan bağımlılığı da o nispette fazla olacaktır.

Çalışmada ekonomik güç algılamalarının devamlılık bağılılığı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların ekonomik güç algılamalarındaki artışın, örgütlerine daha fazla devam bağılılığı hissetmelerine neden olduğu söylenebilir. Özellikle içinde bulunduğumuz ekonomik kriz ortamı dikkate alındığında, çalışanların ekonomik güç kaynaklarına yönelik algılamalarının yüksek olması ve buna bağlı olarak mevcut örgüt üyeliklerini sürdürmek istekleri gayet doğal bir sonuçtur. Özellikle “şu anda kuruluşundan ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur”, ifadesinin katılımcılar tarafından sıklıkla tercih edilmesi, bu sonucu destekler niteliktedir.

Özetlenen bulgulara dayanarak birtakım önerilerde bulunulabilir. Bu önerileri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür;

1. Çalışanların örgütlerine olan bağılılıkları hangi boyutta olursa olsun, daha çok kişisel güç kaynaklarından etkilendikleri görülmektedir. Dolayısıyla gerek yöneticilerin gerekse diğer çalışanların sahip oldukları kişilik özellikleri, bilgi ve uzmanlıkları, örgüt içinde gelişen ilişkilere katılımları ve zorlamadan ziyade ikna etme yollarına başvurmaları, çalışanların kendilerini örgütlerine bağlı hissetmelerinde etkili olmaktadır.

Özellikle, değişimin çok hızlı olduğu günümüz koşullarında örgütlerin de bir takım değişimleri gerçekleştirmeleri, kendi varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından bir zorunluluktur. Örgütlerde çalışanların mevcut durumu koruma ve yeni durumlara direnme eğiliminde oldukları gerçeği de göz önünde bulundurulduğunda, örgüt için hayati öneme sahip değişimlerin gerçekleştirilebilmesi için mümkün olduğunca diğer çalışanlar tarafından kabul görmüş kişilerin yardımlarına başvurulması, istenilen değişimlerin daha kısa sürede ve daha az direnme ile gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Mümkün oldukça çalışanlarla bir arada olmak, onlarla birlikte çeşitli aktivitelerde bulunmak, çalışanlar ile ilişkilerin güçlenmesinde önemli bir faktördür. Bu sayede



geliştirilen ilişkiler, çalışanların örgüte yönelik daha sağlam duygular beslemelerine yardımcı olacaktır.

2. Ekonomik koşulların her geçen gün daha da ağırlaştığı günümüzde ekonomik güç kaynaklarının etkili bir biçimde kullanılması da çalışanların bağlılıklarını artırmada önemli bir araç olarak yöneticilerin başvurabilecekleri alternatifler arasında yer almaktadır. Bu anlamda maddi gücü yetersiz olan çalışanlarına yapacakları aynı veya nakdi yardımlar ya da çocuğuna bakmak zorunda olup maddi olanakları elvermediği için özel bir yuvaya verme imkanı olmayan bayan çalışanlar için kreş vb. imkanlar sunulması, çalışanların örgütleri ile olan normatif bağlılıklarını artırıcı yönde etki yapabilir.

3. Bir kişi aynı anda birden çok güç kaynaklarına sahip olabilir. Bir yöneticinin sahip olduğu pozisyon gücünün yanında, çalışanlar tarafından beğenilen bir kişiliğinin olması, bilgisine ve deneyimlerine güven duyulması ve aynı zamanda mevcut imkanlar dahilinde çalışanlarına yaptığı çeşitli maddi yardımlar dolayısıyla, çalışanlarının taktir ve minnettarlığına sahip olması mümkündür. Bu onu her iki güç kaynağına da sahip bir kişi yapar. Ama bu, her zaman mümkün olmayabilir. Araştırma bulgularında da görüldüğü üzere farklı güç tarzları, farklı bağlılık türleri üzerinde farklı derecelerde etkili olmaktadır. Bu nedenle örgütlerde yöneticilerin hangi tür güç kaynağı kullanımının istenilen tarzda bir bağlılık meydana getireceğini iyi inceleyip, o güç kaynaklarının kullanımına çalışmalıdırlar.

4. Ülkemizde güç kaynaklarının nasıl algılandığına yönelik çalışmalar son derece kısıtlıdır. Bu nedenle toplumsal özellikleri de dikkate alarak, daha fazla sayıda çalışma yapmak, günün değişen koşullarına göre yeni güç kaynaklarının ortaya çıkmasında önemli bir rol oynayacaktır.

5. Bu araştırmada olduğu gibi, örneklem seçiminde karşılaşılan problemler nedeniyle, çalışmalar son derece kısıtlı sayıda katılımcı ile gerçekleştirilmektedir. Bu da her ne kadar istatistiksel olarak yeterli bir miktara karşılık gelse de, daha farklı nitelikte düşünceleri olan çalışanlara ulaşmada yetersiz kaldığından,

m¼mk¼n olduğunca farklı b¼lgelerden ve sekt¼rlerden elde edilecek çok daha fazla sayıda katılımcının olduğu, yeni çalışmaların yapılması yararlı olacaktır.

## KAYNAKLAR

- AKAT, İlder, Gönül Budak ve Gülay Budak, **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir, 2002.
- AKÇA, Figen, İ. Alper Köse, “Ölüm Kaygısı Ölçeğinin Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”, **Klinik Psikiyatri Dergisi**, 2008, Cilt:11, Sayı:1, ss. 7–16.
- ARBAK, Yasemin ve Jülide Kesken, **Örgütsel Bağlılık: Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, İzmir, 2005.
- ARTAN İnci, “Örgütlerde Güç Kullanımı ve Kaynakları”, **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, ed: Z. Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No.21, Ankara, 2000, s.280.
- BACHARACH Samuel B. ve Edward J. Lawler, “The Perception of Power”, **Social Forces**, Vol.55, No.1, 1976, ss.123–134.
- BALAY, Refik, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2000.
- BALCI, Ali, **Örgütsel Sosyalleşme: Kuram, Strateji ve Taktikler**, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2003.
- BAŞ, Türker, **Anket, Nasıl Hazırlanır, Uygulanır, Değerlendirilir**, 4b. Seçkin Yayınları, Ankara, 2006.
- BECKER Thomas E. ve Robert S. Billings, “Profiles Of Commitment: An Empirical Test”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 14, No.2, 1993, ss.177–190.

- BENTLER, P. M. ve Douglas G. Bonett, “Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures”, **Psychological Bulletin**, Vol.88, No.3, 1980, ss. 588–606.
- BOLAT, Oya İnci ve Tamer Bolat, “Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi”, **Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt: 11, Sayı: 19, 2008, ss.75–94.
- BOYLU, Yasin, Elbeyi Pelit ve Evren Güçer, “Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, **Finans Politik & Ekonomik Yorumlar**, Cilt: 44 Sayı:511,2007, ss.55–74.
- BRASS, Daniel J. ve Marlene E. Burkhardt, “Potantial Power And Power Use An Investigation Of Structure And Behavior”, **Academy of Management Journal**, Vol.36, No.3, 1993, ss.441–470.
- BROWN, James, R.F. Lusch ve C.Y. Nicholason, “Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance”, **Journal of Retailing**, Vol.71, No.4,1995, ss.363–392.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 3b, Pegem Yayınları, Ankara, 2003.
- CARTWRIGHT Dorwin ve Alvin Zander (Eds.). **Group Dynamics**, New York: Harper and Row, 1968, (aktaran) Ahmad N. Azım ve F. Glenn Boseman, “An Empirical Assessment of Etzioni’s Topology of Power and Involvement Within a University Setting”, **Academy of Management Journal**, Vol. 18, No. 4, 1975, ss.680–689.

CEYLAN Adnan ve Nigar Demircan, “Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.31, Sayı.1, 2002, s.52.

CEYLAN, Canan ve Nuran Bayram, “Mesleki Bağlılığın Örgütsel Bağlılık ve Örgütten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkilerinin Düzenleyici Değişkenli Çoklu Regresyon İle Analizi”, **Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, C. 20, S.1, 2006, ss.105–120.

CHANG Ching-Sheng ve Hsin-Hsin Chang, “Effects of Internal Marketing on Nurse Job Satisfaction and Organizational Commitment: Example of Medical Centers in Southern Taiwan”, **Journal of Nursing Research**, Vol. 15, No. 4, 2007, ss.265–274.

COBB, Anthony T, “An Episodic Model of Power: Toward an Integration of Theory and Research”, **Academy of Management Review**, Vol.9, No.3, 1984, ss.482–493.

COHEN, Aaron, “Relationships Among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment”, **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 20, No.3,1999, ss.285–308.

ÇAKAR, Nigar Demircan ve Adnan Ceylan, “İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı Ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Vol.6, No.1, 2005, ss. 52–66.

ÇETİN, Münevver Ölçüm, **Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık**, Nobel Yayınları, Ankara, 2004.

DAFT, Richard L, **Management**, 3.Baskı, USA: Dryden Press, 1993, (Management).

- DAFT, Richard L., **Understanding The Theory and Design of Organizations**, Thomson South Western, China, 2007, (Theory).
- DAHL, R, “The Concept of Power, ” **Behavioral Science**, Vol.2, pp. 201–215, 1957, (aktaran) Rebecca Koop and Rebecca Grant, “Information Systems and Power: Structural Versus Personal Views”, Proceedings of the 1993 conference on Computer personnel research, St Louis, Missouri, United States, 1993, s. 265.
- DOGAN, Selen ve Selçuk Kılıç, “Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi”, **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 29, 2007, ss.37–61.
- DYER, William, “Caring and Power”, **California Management Review**, Vol.21, No.4, 1979, ss.84–89.
- EMERSON, Richard M, “Power-Dependence Relations”, **American Sociological Review**, Vol. 27, No. 1, 1962, ss.31–41.
- ERDEM, S. Altan, “An Investigation of The Concept of Power And Power Taxonomy In Channels of Distribution: A Transaction Cost Analysis Perspective”, **The Jurlan of Marketing**, Fall 1993, ss.62–79.
- ERDOĞAN, Yavuz, Servet Bayram ve Levent Deniz, “Web Tabanlı Öğretim Tutum Ölçeği: Açıklayıcı ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Çalışması”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2007, Cilt:4, Sayı:2, ss.1–14.

ERKUTLU, Hakan V, Yöneticilerin Güç Kaynakları ve Bunların Yönetici ve Örgütsel Etkililik Üzerindeki Etkileri: Beş Yıldızlı Oteller Üzerine Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2003.

ERKUTLU, Hakan V. ve Jamel Chafra, “Relationship Between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example From Boutique Hotels”, **Management Research News**, Vol. 29, No. 5, 2006, ss. 285–297.

EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.155

ETZİONİ, Amitai, **A Comparative of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates**, The Free Press, Collier Macmillan Publisher, New York, 1975.

FRENCH, John J.P. ve Bertram Raven, “The Bases of Social Power”, **Studies in Social Power**, Ed: Dorwin Cartwright, University of Michigan, Institute for Social Research, Ann Arbor, 1959.

GAZEL, James A, “Authority-Flow Theory and the Impact of Chester Bernard”, **California Management Review**, Vol.13, No.1, 1970, ss.68–74.

GRAY, Casey E. and Philip M. Wilson, “The Relationship Between Organizational Commitment, Perceived Relatedness, and Intentions to Continue in Canadian Track and Field Officials”, **Journal of Sport Behavior**, Vol. 30. No. 3, 2008, ss.44–63.

GRENE, C.N. ve P.M.Podsakoff, “Effects of Withdrawal of a Performance Contingent Reward on Supervisory Influence and Power”, **Academy of Management Journal**, Vol.24, No.3, 1981, ss.527–542.

- GRIFFIN, Susan, “Occupational Therapists and the Concept of Power: A Review of the Literature”, **Australian Occupational Therapy Journal**, Vol.48, No.1, 2001, ss.24–34.
- GRIMES, A.J, “Authority, Power, Influence and Social Control: A Theoretical Synthesis”, **The Academy of Management Review**, Vol.3, No.4, 1978, ss.724–735.
- GUPTA, Bindu ve Narendra K Sharma, “Compliance with Bases of Power and Subordinates’ Perception of Superiors: Moderating Effect of Quality of Interaction”, **Singapore Management Review**, Vol. 30, No.1, 2008, ss.1–24.
- GÜL, Hasan, “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, **Ege Akademik Bakış**, C.2, S.1, 2002, ss.37–56.
- GÜNEY, Salih, “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, (içinde) ed. Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon**, Nobel Yayınları, Ankara, 2007 (Yönetim).
- GÜNEY, Salih, **Davranış Bilimleri**, 3. Baskı, Nobel Yayınları, Ankara, 2006, (Davranış).
- GÜRBÜZ Sait, “Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, **Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt:3, Yıl:2, Sayı:1, 2006, s.58.
- HALL, Douglas T, Benjamin Schneider ve Harold Nygren, “Personal Factors in Organizational Identification”, **Administrative Science Quarterly**, Vol.15, No.2, 1970, ss.176–190.



HELRIEGEL, Don, John W. Slocum ve John W. Slocum, **Organizational Behavior**, 9ed, South Western Collage Publishing, USA, 2001.

HINKIN, Timoth H. ve Chaster A. Schriesheim, “Development and Application of New Scales to Measure The French and Raven (1959) Bases of Social Power”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.74, No.4, 1989, (Development), ss.561–567.

HREBINIAK, Lawrence G. ve Joseph A. Alutto, “Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment”, **Administrative Science Quarterly**, Vol. 17, No. 4. 1972, ss.555–591.

IZGAR, Hüseyin, “Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık”, **Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 25, 2008, ss.317 -334

İNCE, Mehmet ve Hasan Gül, **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitapevi, Konya, 2005.

JAHANGIR, Nadim, Mohammad Muzahid Akbar ve Noorjahan Begum, “The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction To Engender Organizational Citizenship Behavior”, **ABAC Journal**, Vol. 26, No. 3, 2006, (Citizenship), ss.21–36.

JAHANGIR, Nadim, Mohammad Muzahid Akbar ve Noorjahan Begum, “The Impact of Social Power Bases, Procedural Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Employees’ Turnover Intention”, **South Asian Journal of Management**, Vol.13, No.4, 2006, (Turnover), ss.72–88.

JAHANGIR, Nadim, Muzahid Akbar ve Noorjahan Begum, “Leader Power and Subordinates' Organizational Commitment and Effectiveness: Test of a Theory in a Developing Country” , **The International Executive**, Vol. 36, No.3,1994, (Effectiveness), ss. 327–341.

KANTER, Rosabeth Moss, “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, **American Sociological Review**, Vol. 33, No. 4, 1968, (Commitment ), ss.499–517.

KANTER, Rosabeth Moss, “Power, Leadership, and Participatory Management”, **Theory in to Practice**, Vol.20, No.4,1979,( Power), ss.219–224.

KATZ, D. ve R.L. Kahn, **Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi**, (Çev: H. Can, Y. Bayar), Ankara: TODAİE 167. (aktaran) Levent Bayram, “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 59, ss.125–139.

KOÇ, Hakan, “Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, V.8, No.28, 2009, ss.200–211.

KOÇEL, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Arıkan Yayınevi, İstanbul, , 2005.

LAIOS, A. N. Theodorakis ve D. Gargalianos, “Leadership And Power: Two Important Factors For Effective Coaching”, **International Sports Journal**, Vol.7, No.1, 2003, ss.150–154.

LEE James A. “Leader Power for Managing Change”, **Academy of Management Review**, Vol:2, 1977, ss:74–76.

- LODAHL, Thomas. M. ve Mathilde Kejner, "The Definition and Measurement of Job Involvement", **Journal of Applied Psychology**, Vol.49, No.1, 1965, ss.24–33.
- LUTHANS, Fred, **Organizational Behavior**, 9. ed. McGrawHill Inc New York, 2001.
- MCCLELLAND D.C. **Power, The Inner Experience**, N.Y.; John Wiley and Sons, 1975, (aktaran) William Dyer, "Caring and Power", **California Management Review**, Vol. 21, 1979, ss.84–89.
- MECHANIC, David, "Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations," , **Readings in Managerial Psychology**, Ed: Harold J. Leavitt and Louis R. Pondy, ,Chicago: University of Chicago Press, 1973, (aktaran) James A. Lee, "Leader Power for Managing Change", **Academy of Management Review**, Vol:2, 1977, ss:74–76.
- MEYER, John P. ve Natalie J. Alen, "**Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**", Sage publication, New Delhi, 1997, (Theory).
- MOSSHOLDER, Kevin W, Nathan Bennett, Edward R. Kemery ve Mark A. Wesolowski, "Relationships Between Bases of Power and Work Reactions: The Mediatlional Role of Procedural Justice", **Joumal of Management**, Vol. 24. No. 4, 1998, ss.533–552.
- NESLER, Mitchel S., Herman Aguinis, B.M.Quigley, Suk-Jae Lee ve James T.Tedeshi, "The Development and Validation of a Scale Measuring Global Social Power Based on French and Raven's Power Taxonomy", **Journal of Applied Psychology**, Vol.29, No.4, 1999, ss.750-771.

O'REILLY, C. ve D.F. Caldwell, D.F. "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No.4 1981, ss.597–616.

O'REILLY, Charles ve Jennifer Chatman, "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 71, No. 3, 1986, ss.492–499.

ÖNER, Necla, **Türkiye'de Kullanılan Psikolojik Testler: Bir Başvuru Kaynağı**, Boğaziçi Üniversitesi Yayınları, İstanbul, 1994.

ÖZDEVECİOĞLU, Mahmut ve Aylin Aktaş, "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı: 28, 2007, ss.1–20.

ÖZKAYA Meltem Onay, İpek Deveci Kocakoç ve Emre Kara, "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:13 Sayı:2, 2006, ss.77–96.

PENLEY Larry E. ve Sam Gould, "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective For Understanding Commitment To Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 9, No.1, 1988, ss.43–59.

PORTER, Lyman W. "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied Psychology**, Vol. 59, No. 5,1974, ss.603–609.

- POYRAZ, Kemal ve Bülent Kama, “Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.13, S.2, 2008,ss.143–164.
- RAGINS, Belle Rose, “Power and Gender Congruency Effects in Evaluations of Male and Female Managers”, **Journal of Management**, Vol.15, No.1, 1989, ss.65–76.
- RAHIM, M. Afzalur ve Mainuddin Afza, “Leader Power, Commitment, Satisfaction, Compliance, and Propensity to Leave a Job Among U.S. Accountants” **The Journal of Social Psychology**, Vol.133, No.5, 1993, (Leader), ss.611–625.
- RAHIM, M. Afzalur, “Some Psychometric Properties of Two Measures of French and Raven Bases of Power”, **The Journal of Psychology**, Vol.120, No.5, 1986, (Measures), ss.469–470.
- RAHIM, M. Afzalur ve Nace R. Magner, “Confirmatory Factor Analysis of the Bases of Leader Power: First-Order Factor Model and Its Invariance Across Groups”, **Multivariate Behavioral Research**, Vol.31, No.4, 1996, (Factor), ss.495–516.
- RAHIM, M. Afzalur, “The Development of a Leader Power Inventory”, **Multivariate Behavioral Research**, Vol.23, 1988, (Development), ss. 491–503.
- RAHIM, M. Afzalur, Abbas Ali Khan, ve Syed Jamal Udin, “Leader Power and Subordinates' Organizational Commitment and Effectiveness: Test of a Theory in a Developing Country”, **The International Executive**, Vol. 36, No.3, 1994, (Effectiveness), ss. 327–341.

- RANDALL, Dona M. "Commitment and The Organization: The Organization Man Revisited", *The Academy of Management Review*, Vol.10, No.3, 1987, ss.460–471
- RAVEN, Bertram, Joseph Schwarzwald ve Meni Koslowsky, "Conceptualizing and Measuring a Power Interaction Model of Interpersonal Influence", **Journal of Applied Social Psychology**, Vol. 28, No.4, 1998, ss. 307–332.
- REICHERS, Arnon E, "A Review And Reconceptualization of Organizational Commitment", **Academy of Management Review**, Vol. 10, No. 3,1985, ss.465–476.
- REUVER, Renee de, "The Influence of Organizational Power on Conflict Dynamics", **Personnel Review**, Vol. 35, No. 5, 2006, ss.589–603.
- ROBBINS, Stephan P, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, (çev) Sevgi Ayşe Öztürk, ETAM Yayınları, Eskişehir, 1994.
- RUDOLPH, Holly R, , ve Joy V. Peluchette, "The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power The Answer?", **Journal of Applied Business Research**, Vol.9, No. 3, 1993, ss.12–20.
- RUSSELL, Bertrand, **Power: A New Social Analysis**, (çev) Mete Ergin, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990.
- SALANCIK, Gerald R. and Jeffrey Pfeffer, "Who Gets Power-And How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power", **Organizational Dynamics**, Vol.5, No.3, 1977, ss.3–21.
- ŞENCAN, Hüner, "Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik", Seçkin Yayınları, Ankara, 2005.

- ŞİMŞEK, Ömer Faruk, **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş: Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları**, Ekinoks Yayınları, Ankara, 2007.
- ŞİMŞEK, Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 1995.
- TEZBAŞARAN, Ata, **Likert Tipi Ölçek Geliştirme Kılavuzu**, 2b. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1997.
- TOLAY, Ebru, Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi**, İzmir, 2003.
- TUTAR, Hasan, “Erzurum’da Devlet ve Özel Hastanelerde Çalışan Sağlık Personelinin İşlem Adaleti, İş Tatmini ve Duygusal Bağlılık Durumlarının İncelenmesi”, Süleyman Demirel Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.12, S.3, 2007, ss.97–120.
- USAL, Alparslan ve Zeynep Kuşluvan, **Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Fakülteler Kitapevi, İzmir, 1998.
- UYGUR, Akyay, “Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 1, 2007, ss.71–85.
- UZKURT, Cevahir, “Müşteri Değeri ve Tatmininin Satın Alım Sonrası Gelecek Eğilimlere Etkisi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı.17, 2007, ss.25–43.

- WASTI, S.A, Meyer ve Allen'nin Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi, **Sekizinci Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir, 2000.
- WASTI, S.Arzu,“Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış” **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları**, ed: Z. Aycan, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, No.21, Ankara, 2000.
- WIENER, Yoash, “Commitment in Organizations: A Normative View”, **Academy of Management Review**, Vol. 7, No. 3, 1982, ss.418–428.
- YALÇIN, Azmi ve Fatma Nur İplik, “A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı.18, 2006, ss.483–501.
- YAVUZ, Ercan ve Cüneyt Tokmak, “İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi**, Yıl.1, Cilt.1, S.2, 2009, ss.17–35.
- YENER, Hüseyin, Personel Performansına Etki Eden Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli (Yem) İle İncelenmesi Ve Bir Uygulama, **Yayınlanmamış Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, 2007.
- YILMAZ, Veysel, H.Eray Çelik ve Erdoğan H. Ekiz, “Kuruma Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması: Özel ve Devlet Bankası Örneği”, OGU, **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2006/2, ss.171–184.

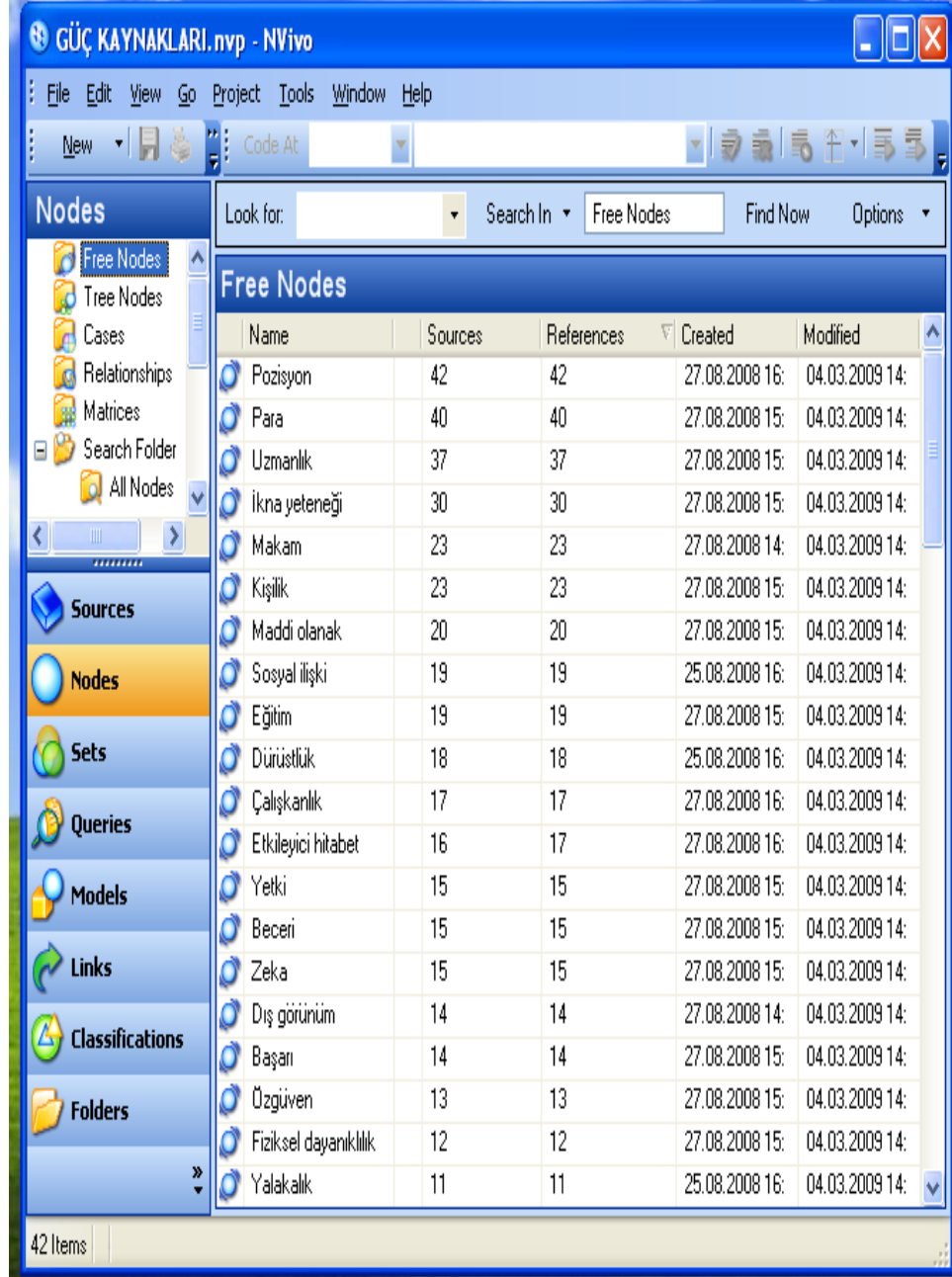


YUKL, Gary ve Cecilia M. Falbe, “Importance of Different Power Sources in Downward and Lateral Relations”, **Journal of Applied Psychology**, Vol.76, No.3, 1991, ss.416–423.

ZHAO, Xiande, Baofeng Huo, Barbara B. Flynn ve Jeff Hoi Yan Yeung, “The Impact of Power and Relationship Commitment On The Integration Between Manufacturers and Customers in A Supply Chain”, **Journal of Operations Management**, Vol. 26, No.3, 2008, ss. 368–388.

## EKLER

Ek 1: Denemelik Tutum İfadelerine İlişkin “NVivo8,0” Program Çıktısı



The screenshot displays the NVivo 8.0 software interface. The main window is titled "GÜÇ KAYNAKLARI.nvp - NVivo". The menu bar includes File, Edit, View, Go, Project, Tools, Window, and Help. The toolbar contains various icons for file operations. The left sidebar shows a tree view of nodes, with "Free Nodes" selected. The main area displays a table of "Free Nodes" with the following data:

Name	Sources	References	Created	Modified
Pozisyon	42	42	27.08.2008 16:	04.03.2009 14:
Para	40	40	27.08.2008 15:	04.03.2009 14:
Uzmanlık	37	37	27.08.2008 15:	04.03.2009 14:
İkna yeteneği	30	30	27.08.2008 15:	04.03.2009 14:
Makam	23	23	27.08.2008 14:	04.03.2009 14:
Kişilik	23	23	27.08.2008 15:	04.03.2009 14:
Maddi olanak	20	20	27.08.2008 15:	04.03.2009 14:
Sosyal ilişki	19	19	25.08.2008 16:	04.03.2009 14:
Eğitim	19	19	27.08.2008 15:	04.03.2009 14:
Dürüstlük	18	18	25.08.2008 16:	04.03.2009 14:
Çalışkanlık	17	17	27.08.2008 16:	04.03.2009 14:
Etkileyici hitabet	16	17	27.08.2008 16:	04.03.2009 14:
Yetki	15	15	27.08.2008 15:	04.03.2009 14:
Beceri	15	15	27.08.2008 15:	04.03.2009 14:
Zeka	15	15	27.08.2008 15:	04.03.2009 14:
Dış görünüm	14	14	27.08.2008 14:	04.03.2009 14:
Başarı	14	14	27.08.2008 15:	04.03.2009 14:
Özgüven	13	13	27.08.2008 15:	04.03.2009 14:
Fiziksel dayanıklılık	12	12	27.08.2008 15:	04.03.2009 14:
Yalakalık	11	11	25.08.2008 16:	04.03.2009 14:

The status bar at the bottom indicates "42 Items".

## EK 2: Denemelik Tutum İfadelerinin Derecelendirilmesine Yönelik Soru Formu

Sayın katılımcı

Bu ölçek örgütlerde çalışanların “güç” ile ilgili algılarını ölçmek amacı ile hazırlanmıştır. Ölçek sonuçları çalışanların bu konudaki tutumlarını belirlemek için kullanılacak olup kesinlikle üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Vereceğiniz yanıtların içten ve samimi olması ölçeğin güvenilirliğini artıran bir unsurdur.

Yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Arş. Gör. Zübeyir BAĞCI

DEU İ.İ.B.F

[Zubeyir.bagci@deu.edu.tr](mailto:Zubeyir.bagci@deu.edu.tr)

Çalıştığınız kurumda güçlü olarak algıladığınız kişileri göz önüne aldığınızda, aşağıdaki kavramların bu kişilerin güçlerinin kaynağını tanımladığına ne ölçüde katılıp katılmadığınızı ölçeği de dikkate alarak belirtiniz.

**1.Kesinlikle Katılmıyorum 2.Katılmıyorum 3.Kısmen Katılıyorum 4.Katılıyorum 5.Tamamen Katılıyorum**

	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5
1 Pozisyon						22 Kültür					
2 Para						23 Deneyim					
3 Uzmanlık						24 Mantık					
4 İkna yeteneği						25 Karakter					
5 Makam						26 Adalet					
6 Kişilik						27 Yeni fikirlere açık olma					
7 Maddi olanak						28 Kararlılık					
8 Sosyal ilişki						29 Şans					
9 Eğitim						30 Yaş					
10 Dürüstlük						31 İrade					
11 Çalışkanlık						32 Hırs					
12 Etkileyici hitabet						33 Zorlama					
13 Yetki						34 Fırsatları değerlendirme					
14 Beceri						35 Olaylara yaklaşım					
15 Zeka						36 Aile					
16 Dış görünüm						37 Politik davranma					
17 Başarı						38 Hemşehrilik					
18 Özgüven						39 Amaç sahibi olma					
19 Güvenilirlik						40 Fiziksel dayanıklılık					
20 Yalakalık						41 Cesaret					
21 Karizma						42 Girişkenlik					

Yaşınız :

Cinsiyetiniz :

Eğitiminiz :

Çalıştığınız Sektör (Kamu/Özel):

EK 3: Güç Kaynakları ve Örgütsel Bağlılığın Ölçülmesine Yönelik Soru Formu

Sayın katılımcı

Aşağıdaki ifadeler çalışanların, çalıştıkları kuruluştaki güçlü olarak gördükleri kişilerin (yönetici, ast, iş arkadaşı vb. olabilir), bu güçlerini hangi kaynaklardan aldıklarına ilişkin algılamaları ile çalıştıkları kuruluş hakkındaki düşüncelerini belirlemeye yönelik bilimsel bir araştırma ile ilgilidir. Sonuçlar kesinlikle firma ya da kişi bazında değerlendirilmeyecek olup, üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Vereceğiniz cevapların içten ve samimi olması ölçeğin güvenilirliğini arttıran bir unsurdur. Değerli zamanınızı ayırarak çalışmamıza ilgi gösterdiğiniz için teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Arş. Gör. Zübeyir BAĞCI  
(D.E.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü)

**(1) Kesinlikle katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kısmen katılıyorum (4) Katılıyorum (5) Tamamen katılıyorum**

<input type="checkbox"/>	Kişiliğini çok beğenirim.
<input type="checkbox"/>	Parasal açıdan fazlaca bağımlı olmadığından mevcut kuralları hiçe sayan cesurca davranışlar sergileyebilmektedir.
<input type="checkbox"/>	Alanında uzman olduğu için, önerilerini her zaman dikkate alırım.
<input type="checkbox"/>	İşle ilgili konularda onun deneyimlerine güvenirim.
<input type="checkbox"/>	İnsanlarla olan ilişkilerinde son derece başarılıdır.
<input type="checkbox"/>	Çözülmesi zor gibi görünen problemler karşısında bile son derece mantıklı çözüm önerileri sunabilmektedir.
<input type="checkbox"/>	İşle ilgili konularda benim adıma kararlar alabilir.
<input type="checkbox"/>	İşle ilgili konularda oldukça eğitimli olup, kendini iyi yetiştirmiştir.
<input type="checkbox"/>	Hitabeti ile beni etkiler.
<input type="checkbox"/>	Elindeki maddi olanakları sonuna kadar kullanarak çalışanları gözetir.
<input type="checkbox"/>	İkna edicidir.
<input type="checkbox"/>	Dış görünümüyle (iriliği, boyu, kılık kıyafeti, güzelliği, yakışıklılığı vb.) insanları çok çabuk etkiler.
<input type="checkbox"/>	Bulunduğu makam itibarıyla isteklerine uymam gerekir
<input type="checkbox"/>	Benim ne yapıp ne yapmayacağımı söyleyebilecek bir pozisyondadır.
<input type="checkbox"/>	Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kuruluştaki geçirmek beni çok mutlu eder.
<input type="checkbox"/>	Kuruluşumun karşılaştığı sorunları, kendi sorunlarım gibi algıları.
<input type="checkbox"/>	Kendimi bu kuruluşa ait hissetmiyorum.
<input type="checkbox"/>	Kendimi bu kuruluşa duygusal açıdan bağlı hissetmiyorum.
<input type="checkbox"/>	Bu kuruluştaki kendimi "ailenin bir üyesi" gibi hissetmiyorum.
<input type="checkbox"/>	Bu kuruluşun benim için çok özel bir anlamı var.
<input type="checkbox"/>	Zorunluluk hissettiğim için bu kuruluştaki çalışmaya devam ediyorum.
<input type="checkbox"/>	İstesem bile, şu anda kuruluşumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.
<input type="checkbox"/>	Şu anda kuruluşumdan ayrılma kararı alsam, hayatım büyük ölçüde alt üst olur.
<input type="checkbox"/>	Bu kuruluştan ayrılmayı düşünemeyeceğim kadar az iş seçeneğim olduğunu düşünüyorum.
<input type="checkbox"/>	Eğer kuruluşuma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde

- çalışmayı düşünebilirdim.
- Bu kuruluşta çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri de mevcut iş seçeneklerimin kısıtlı olmasıdır.
- Bu kuruluşta çalışmaya devam etmemi gerektirecek hiçbir yükümlülük hissetmiyorum.
- Benim için avantajı olsa da şu anda kuruluşumdan ayrılmayı doğru bulmuyorum.
- Şu anda kuruluşumdan ayrılırsam, suçluluk hissedirim.
- Bu kuruluş benim sadakatimi hak ediyor.
- Burada çalışan insanlara karşı kendimi sorumlu hissettiğim için kuruluşumdan ayrılmayı düşünmüyorum.
- Kuruluşuma çok şey borçlu olduğumu düşünüyorum.

Yaşınız : Kuruluşunuzdaki toplam çalışma süreniz (yıl) :  
Cinsiyetiniz : Kuruluşunuzun faaliyet gösterdiği sektör :  
Eğitim düzeyiniz : Kuruluşunuzun statüsü (kamu / özel) :  
Görev unvanınız :