PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ DERGİSİ

PAMUKKALE UNIVERSITY JOURNAL OF SOCIAL SCIENCES INSTITUTE

Sayı/*Number* 9 Nisan /*April* 2011 ISSN 1308 - 2922

Sahibi ve Yazı İşleri Müdürü
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Adına
Doç. Dr. Bilal SÖĞÜT

Editörler
Prof. Dr. Ceyhun Vedat UYGUR
Doç. Dr. Nurten SARICA
Yrd. Doç. Dr. Fikri GÜL

Hakemli bilimsel bir dergi olan PAUSBED yılda üç kez yayımlanmaktadır.
Dergide yayımlanan çalışmalardan, kaynak gösterilmek şartıyla alıntı yapılabilir.
Çalışmaların tüm sorumluluğu yazarına/yazarlarına aittir.

Grafik ve Dizgi
Gülderen ALTINTAŞ

Baskı
Gültürk Ofset
0258 263 80 53

Yazışma Adresi
Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Rektörlük Binası Kat: 2
Kınıklı Yerleşkesi 20070 Kınıklı – DENİZLİ / TÜRKİYE
Tel. + 90 (258) 296 22 10 Fax. +90 (258) 296 23 47
e-posta: **pausbed@pau.edu.tr**

Yayın Kurulu

Doç. Dr. Ali Rıza ERDEM
Doç. Dr. Aydın SARI
Doç. Dr. M. Yaşar ERTAŞ
Doç. Dr. Selçuk Burak HAŞILOĞLU
Yrd. Doç. Dr. Coşkun DAŞBACAK
Yrd. Doç. Dr. Saim CİRTİL
Yrd. Doç. Dr. Recep Şahin ARSLAN
Yrd. Doç. Dr. Türkan ERDOĞAN

Hakem Kurulu

Prof. Dr. Ayşe İRMİŞ	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Ertuğrul İŞLER	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Hüseyin KIRAN	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Durdu KARSLI	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Prof. Dr. Sabahat BAYRAK KÖK	Pamukkale Üniversitesi
Prof. Dr. Sevinç GÜÇLÜ	Akdeniz Üniversitesi
Doç. Dr. Ayşe ODMAN BOZTOSUN	Akdeniz Üniversitesi
Doç. Dr. Kutret GEZER	Pamukkale Üniversitesi
Doç. Dr. Metin TOPÇUOĞLU	Süleyman Demirel Üniversitesi
Doç. Dr. Musa DİKMENLİ	Selçuk Üniversitesi
Doç. Dr. Nurten SARICA	Pamukkale Üniversitesi
Doç. Dr. Ramazan BAŞTÜRK	Pamukkale Üniversitesi
Doç. Dr. Rıfat GÜNDAY	Ondokuz Mayıs Üniversitesi
Doç. Dr. Şahin KESİCİ	Selçuk Üniversitesi
Doç. Dr. Selçuk Burak HAŞILOĞLU	Pamukkale Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Azer Banu KEMALOĞLU	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Fatma KALPAKLI	Selçuk Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Leyla İÇERLİ	Aksaray Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Kamil İŞERİ	Niğde Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Nurcan ÇIRAKLAR	Dokuz Eylül Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Serkan GÜZEL	Pamukkale Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Şeyda İNCEOĞLU	Pamukkale Üniversitesi
Yrd. Doç. Dr. Türkan ERDOĞAN	Pamukkale Üniversitesi

Dergimizin bu sayısına gönderilen makaleleri değerlendiren hakem kuruluna teşekkürlerimizi sunarız.

Sekreterya
Recep DURMUŞ
Azize ŞIRALI EKMEKÇİ

İÇİNDEKİLER/*CONTENTS*

Murat ŞAHİN.....**1**
ABD Rekabet Hukuku Politikasında Reform Çalışmaları
The Reform Actions in the USA Competition Law Policies

Zübeyir BAĞCI - Yeliz MOHAN BURSALI **9**
Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme
Effects of Power Bases Used by Managers on of Employees: An Analytical Study of Employees Dependent Perceptions

Yeliz MOHAN BURSALI - Zübeyir BAĞCI **23**
Çalışanların Örgütsel Politika Algıları İle Politik Davranışları Arasındaki Karşılıklı İlişkiler
The Reciprocal Relationships Between Employees' Perceptions of Organizational Politics and Their Political Behaviors

Ayça Ülker Erkan **43**
Dressing Oscar Wilde's Dandies: Fashion or Homo-Erotic Desire
Oscar Wilde'in Züppelerini Giydirmek: Moda veya Homo Erotik Arzu

Gökhan DİLBAŞ **51**
Macar Sembolistleri
Hungarian Symbolists

Mehmet MEDER - Zuhal ÇİÇEK **69**
Özel Hayatın Kamusal Alanda Tartışılması: Kadın Programları Üzerine Sosyolojik Bir Değerlendirme
Discussion of Private Life in Public Space: A Sociological Review on Women's Programs

Mehmet Ali ÇELİKEL - Baysar TANIYAN **81**
Mimicry and Imitation: Hybrid Identities in Rushdie and Kureishi
Öykünme ve Taklit: Rushdie ve Kureishi'de Melez Kimlikler

Ali Rıza ERDEM.....**89**
Eğitim Fakültelerinde Uygulanan Öğretmen Yetiştirme Programlarının Felsefesi
Philosophy of Teaching Training Programmes in Education Faculties

Hanife Nalân GENÇ - Kadir YALINKILIÇ.....**99**
'Fadiş' ve 'Küçük Prens' Adlı Eserlerin Tasarım ve İçerik Özelliklerinin Eserlerin Eğitsel Yönüne Etkileri
Effects of the Properties of Design and Content of the Works Named 'Fadiş' and 'Küçük Prens' on the Educational Manner of These Works

Kadir BİLEN - Sacit KÖSE - Muhammet UŞAK **115**
Tahmin Et-Gözle-Açıkla (Tga) Stratejisine Dayalı Laboratuar Uygulamalarının Fen Bilgisi Öğretmen Adaylarının Osmoz ve Difüzyon Konusunu Anlamalarına Etkisi
The Effect of Laboratory Activities Based on Predict- Observe- Explain (Poe) Strategy on Pre-Sevice Science Teachers' Understanding of Osmosis and Diffusion Subject

Püren AKÇAY **129**
Onarıcı Adalet Modeli Çerçevesinde Uzlaştırma ve Çocuk Mahkemelerinde Uygulanması
Victom-Offender Mediation in Accordance with the Provision of Justice Model and Implication on Juvenile Courts

Pamukkale Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi
Sayı 9, 2011, Sayfa 9-21

YÖNETİCİLERİN GÜÇ KAYNAKLARININ ÇALIŞANLARIN ÖRGÜTE BAĞLILIKLARI ÜZERİNE ETKİSİ: ÇALIŞANLARIN ALGILAMALARINA BAĞIMLI ANALİTİK BİR İNCELEME*

Zübeyir BAĞCI - Yeliz MOHAN BURSALI*****

Özet

Bu çalışmanın amacı, yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerindeki etkilerini incelemektir.

Bu amaca ulaşmak için kamu ve özel sektörde çalışan 354 katılımcı üzerinde, a) etkileyici kişilik, uzmanlık, konum ve ekonomik güç algıları, b) örgüte yönelik duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık düzeyleri hakkında bireysel düzeyde veri toplamak için bir survey araştırması gerçekleştirilmiştir.

Yapısal Eşitlik Modeli (SEM) ile yapılan analiz sonucunda, etkileyici kişilik, uzmanlık, konum ve ekonomik güç algılarının duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı pozitif etkilediği; konum ve ekonomik güç algılarının duygusal ve devamlılık bağlılığını pozitif, ancak normatif bağlılığı negatif etkilediği belirlenmiştir.

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

EFFECTS OF POWER BASES USED BY MANAGERS ON OF EMPLOYEES: AN ANALYTICAL STUDY OF EMPLOYEES DEPENDENT PERCEPTIONS

Abstract

The aim of the study is to research the effects of power bases used by managers on organizational commitment of employees. To accomplish this aim, a survey was conducted to collect individual level data from 354 participants in public and private sectors on a) impressive personality, expert, positional and economic power perceptions, and b) effective, continuance and normative commitment levels about organization. Based on the results of Structural Equation Modeling method, it is found that impressive personality and expert power perceptions affect affective, continuance and normative commitment positively. Furthermorepositional and economic power perceptions affect affective and continuance commitment positively while affecting the normative commitment dimensions negatively.

Key Words: *Social Power, Power Bases, Organizational Commitment*

1. GİRİŞ

Güç olgusu, sosyal ilişkiler içerisinde karşılıklı etkileşimin olduğu her yer ve zamanda kendini göstermektedir. 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.

Güç, bir kimsenin diğer bir kimseyi istediği yönde etkileyebilmesi ve o kimse üzerinde istediği değişimleri gerçekleştirebilmesi ile ilgilidir. Kısaca "kişinin yapmak istediklerini başkalarına yaptırabilme yeteneği" (Salancik ve Pfeffer, 1977: 4) olarak ifade edilebilecek gücün ortaya çıkması belirli bir değişimle sonuçlanacak isteği olan bir kişinin (etkileyen), bir şekilde diğerlerine (etkilenen) bu isteğini hissettirmesi ve diğerlerinin de bu istek

*Bu çalışma "Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma" adlı doktora tezinden türetilmiştir.

** Arş. Gör. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, DENİZLİ
e-posta: zbagci@pau.edu.tr
*** Arş. Gör. Dr., Pamukkale Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, DENİZLİ
e-posta: ybursali@pau.edu.tr

doğrultusunda kendilerinden beklenen değişimi göstermeleri ile gerçekleşir. Diğer bir ifadeyle bir kimsenin belirli bir güce sahip olması tek başına yeterli değildir. Önemli olan sahip olduğu bu gücü 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 gücü doğru zamanda doğru bir şekilde kullanmaları önem arz etmektedir. Örgütlerde yöneticilerin güç kullanma girişimlerinin alacağı tepkinin muhtemelen itaat etme, direnme ya da bağlılık biçiminde gerçekleşeceği söylenebilir (Daft, 1993: 479). *İtaat*, çalışanın yöneticinin emir ve isteklerine incelemeden, soruşturmadan, sorgulamadan ve tartışmadan uyma davranışı göstermesidir. Yöneticinin yaptırım gücüne sahip olduğunun çalışan tarafından kabul edilmesine dayanır (Usal ve Kuşluvan, 1998: 206). *Direnme*, itaatin aksine olarak çalışanın yöneticinin emir ve isteklerini kabul etmemesi veya yerine getirmeyi reddetmesidir. *Bağlılık* ise çalışanın içinde bulunduğu örgütle psikolojik olarak bütünleşmesi, örgütün amaçlarını, değerlerini kabul etmeye, örgütün yararı için çaba göstermeye istekli olması ve bu doğrultuda örgütte kalma yolunda arzulu olması anlamına gelir (Ceylan ve Demircan, 2002: 52). Çalışanların 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 kullanma biçimleri etkili olmaktadır.

Örgütsel davranış alanında yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarının neler olduğu ya da çalışanların örgüte bağlılıklarının nelerden etkilendiği gibi konular üzerlerinde çok sayıda çalışma yapılmış olmasına 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 (Hinkin ve Schriesheim, 1989; Rahim vd.,1994; Brown vd., 1995; Mossholder vd., 1998). Bu noktadan hareketle, örgütlerde güce sahip olanlar ile o güçten etkilenenlerin güç – bağlılık ilişkilerinde hangi tür güç kaynaklarının kullanımının, ne tür bir bağlılık üzerinde etkili olduğunun belirlenmesini amaçlayan bu çalışmanın, etkin bir yönetim için yöneticilere yol göstermesi açısından önemli katkılar sağlaması beklenmektedir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE LİTERATÜR TARAMASI

2. 1. Örgütlerde Güç Kavramı ve Kaynakları

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" demek suretiyle sosyal bilimler açısından taşıdığı öneme vurgu yapmıştır (Russell, 1990: 12).

Güç, bir kimsenin diğer bir kimseyi istediği yönde etkileyebilmesi ve o kimse üzerinde istediği değişimleri gerçekleştirebilmesi ile ilgilidir. Yani bir kişi diğer insanlarda herhangi bir değişimle sonuçlanacak bir eylemi gerçekleştirebiliyorsa, o zaman o kişinin diğerleri üzerindeki gücünden ya da etkisinden söz edilebilir. Örgütlerde insanlar, belirli amaçları gerçekleştirmek adına birbirleriyle etkileşimde bulundukları sürece sosyal güç ilişkilerinin ortaya çıkması doğaldır. Emerson (1962) taraflar arasındaki karşılıklı bu ilişkiyi "güç- bağımlılık" ilişkisi olarak ifade etmektedir ve tarafların bağımlılık dereceleri, güçlü olan ile zayıf olanı belirlemektedir. Bu ilişkide, aktör A'nın 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 (Emerson, 1962: 32). Bu nedenle A'nın isteyip de B ile ilişkiye girmeden başka yollardan elde edemeyeceği amaçlarını gerçekleştirmek için B'ye olan bağımlılığı, B'nin A üzerindeki üstünlüğünün ya da gücünün temelini oluşturmaktadır. Dolayısıyla gücü "bir kişinin diğer bir kişinin davranışlarını, tutumlarını, fikirlerini, inançlarını, amaçlarını, ihtiyaçlarını ya da sahip olduğu değerlerini değiştirebilme ya da kontrol altına alabilme yeteneğidir" biçiminde tanımlamak mümkündür (Rahim vd., 1994: 330).

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. Çünkü bağımlılıklarından dolayı zayıf olan taraftaki kişiler kendilerine

göre daha güçlü konumdaki kişiler karşısında, kendilerini güvencede hissedecekleri bir dayanak ararlar. Sahip olunan güç kaynakları kişilere söz konusu bu güvenceyi sağlaması açısından son derece önemlidir (Mossholder vd., 1998: 534). 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.

Literatürde bireylerin diğerlerini etkilemede kullandıkları güç kaynaklarının neler olduğuyla ilgili çok sayıda çalışma yapılmış olduğu görülmektedir (Weber, 1946; French ve Raven, 1959; Mechanic, 1973; Etzioni, 1975; Dyer, 1979; Robbins, 1991). Bu çalışmalarda birbirinden farklı güç kaynakları sınıflandırmaları yapılmış olup mevcut araştırmada kullanılacak sınıflandırma Bağcı (2009) tarafından yapılan "*etkileyici kişilik (karizmatik) gücü*", "*uzmanlık gücü*", "*konum (yasal) gücü*" ve "*ekonomik güç*" sınıflandırmasıdır. Buna göre;

Etkileyici kişilik (karizmatik/özdeşim) gücü: 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, karşısındakiler üzerinde bir hayranlık veya beğenme hissi oluşturmak suretiyle etkilenmeye meyillilik meydana getirebilme ile ilgilidir. 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. Etkileyici güç ya da karizmatik güç, kişisel gücün artırılmasında önemli bir araç olabilir. Karizmatik bir lider kişisel güçte nihai noktadır ve astları tarafından çoğunlukla yanlış yapmayan, namuslu, erdemli ve bilgili bir insan olarak nitelendirilmekte ve görülmektedir (Rudolph, ve Peluchette, 1993: 12).

Uzmanlık gücü: Bireylerin aldıkları eğitim ile işyerinde geçirdikleri süre boyunca kazandıkları deneyimleri sonucunda mesleki anlamda kendilerini yetiştirmiş olmaları dolayısı ile diğer insanların takdirini ve de güvenini kazanmaları ile ilgilidir. Bu türlü güce sahip olan kişiler, çözülmesi 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. 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 (Rudolph ve Peluchette, 1993: 12).

Konum (yasal) 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 ileri gelen bir güç kaynağını ifade eder. Sosyal yapının kabullenilmesi toplumda çeşitli bireylere yasal gücü kullanma hakkı verir. Bir bireyin yasal gücünün alanı, o gücün tayin edilmesiyle belirlenir (Griffin, 2001: 25). 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 (Erkutlu ve Cafra, 2006: 286). Güç, bir örgütte hiyerarşik düzeyle ilgilidir ve sıklıkla otorite ve yasal güç olarak adlandırılır. Yasallığın ve görevin ayrıcalığının kurumsallaştırılmasının bir göstergesidir ve pozisyona aittir, görevliye değil. Hem yöneticiler hem de astlar pozisyonun gücünün farkındadırlar ve kabul ederler (Brass ve Burkhardt, 1993: 441).

Ekonomik güç(ödüllendirme/zorlama yönlü): 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 gücünü temsil eder. 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.

Örgütlerde yöneticilerin kullandıkları sosyal güç kaynaklarının astlar tarafından itaat etme, direnme ya da örgüte bağlılık olmak üzere üç farklı biçimde karşılık bulduğu (Daft, 1993: 479) sonucundan hareketle, algılanan güç kaynaklarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin inceleneceği bu çalışmada "*güç*" kavramına ilişkin teorik açıklamaların ardından "*örgütsel bağlılık*" kavramıyla ilgili açıklamalara da yer verilmesi, konuların ele alınışı açısından uygun olacaktır.

2. 2. Örgütsel Bağlılık

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 (Koç, 2009: 201–202).

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 kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır (Gül, 2002: 38). Bu anlamda Becker (1960) örgütsel bağlılığı, "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" biçiminde tanımlamıştır. Kişinin örgütüne duygusal anlamda bir bağlılık hissetmeyeceğini sadece elde edilen kazanımların kaybedilmesi ihtimalini düşünerek örgütüne bağlandığını öne sürmektedir (İnce ve Gül, 2005: 6). Porter vd. (1974) bağlılığı, "bir kişinin belirli bir örgüt ile bütünleşmesinin ve özdeşleşmesinin gücü" olarak tanımlamaktadırlar. Luthans'a (2001) göre ise bağlılık, "işgörenlerin örgüte sadakatleriyle ilgili bir tutumdur". Daha bunlar gibi literatürde yirmi beşin üzerinde örgütsel bağlılık tanımlamasının olduğu ifade edilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 3).

Örgütsel açıdan bakıldığında, örgütsel bağlılığın örgütsel etkinliği ve çalışanın mutluluğunu etkilediği, bağlılığı yüksek olan çalışanların düşük olanlara oranla daha fazla örgütte kalma niyeti taşıdıkları ve daha çok çaba sarf ederek, yüksek performans sergiledikleri görülmektedir (Poyraz ve Kama,2008: 148). Ayrıca örgütsel bağlılığı yüksek olan 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 (Çetin, 2004: 91). Dolayısıyla 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 (Çakar ve Ceylan, 2005: 53). Bu nedenle yönetimin, çalışanların örgüte bağlılıklarını artırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin (yaş, cinsiyet, deneyim, örgütsel adalet, rutinlik, yapılan işin önemi, terfi olanakları vb.) farkında olması gerekir (Çetin, 2004: 99).

Literatürdeki örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar incelendiğinde, Meyer ve Allen'in (1990) çalışmalarına dayalı "üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli"nin genel kabul gördüğü anlaşılmaktadır. 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 (Meyer ve Alen, 1997: 11). Bu modele göre;

Duygusal bağlılık: Çalışanın örgütüyle özdeşleşmesi ve onunla bütünleşmesi olarak adlandırılır. Örgütüne karşı güçlü bir duygusal bağlılık hisseden çalışan, çalıştığı örgütte kalmaya sadece böyle olmasını istediği için devam eder, yoksa burada kalmaya ihtiyacı olduğundan değildir. 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 sergilemektedir (Poyraz ve Kama, 2008:148). 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 (Çetin, 2004: 91).

Devamlılık bağlılığı: Bir kişinin çalıştığı örgütü terk etmesi durumunda kaybedebileceği yatırımların maliyeti olarak adlandırılabilir. Kişinin kavramsal uyumuyla ilgilidir. Yani kişinin kazanç ve maliyet algısına dayanır. Eğer kişi örgütten ayrılmanın maliyetini örgütte kalmanın maliyetinden daha fazla görürse örgütte kalmaya devam eder. Burada örgütte kalma, kişi açısından bir kazanç olmaktadır (Kanter, 1968: 499). 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 bekâr bireylere göre örgütten ayrılmayı çok daha fazla maliyetli görmektedirler (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 557). 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 bulundukları örgütten ayrılma konusundaki düşüncelerini geri çekmeye itmektedir (Cohen, 1999: 288).

Normatif bağlık: 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 (Gray ve Wilson, 2008: 46). 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 (Özkaya vd., 2006: 78).

2. 3. Güç Kaynakları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Literatürde gerek güç kaynakları gerekse örgütsel bağlılık konularında çok sayıda çalışmanın olduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Buna karşılık bu iki kavramın, karşılıklı ilişkilerini inceleyen çalışmaların sayısı ise oldukça azdır. Bu çalışmalarda elde edilen sonuçlar genel itibariyle birbirine yakın olup, çalışanlar tarafından algılanan ve yöneticilerin sahip oldukları güç kaynaklarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu yönündedir (Hinkin ve Schriesheim, 1989; Rahim ve Afza, 1993; Rahim vd., 1994; Brown vd., 1995; Mossholder vd., 1998; Erkutlu, 2003). Örneğin, Rahim ve Afza (1993), Birleşik Devletlerdeki muhasebeciler arasında, yöneticinin sahip olduğu güç kaynakları ile çalışanların bağlılıkları, iş tatminleri ve tutumsal ve davranışsal uyumları arasındaki ilişkileri konu alan çalışmalarında French ve Raven (1959) tarafından önerilen sosyal güç kaynaklarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerini belirlemeye çalışmışlardır. Bu çalışmada araştırmacılar özdeşim gücünün ($\beta = 0.38$, $p < 0.01$) ve uzmanlık gücünün ($\beta = 0.17$, $p < 0.01$) duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkili olmalarına karşılık, yasal gücün, zorlayıcı gücün ve ödüllendirici gücün duygusal bağlılık üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı sonucuna varmışlardır. Yöneticilerin sahip oldukları güç kaynakları ve bunların yöneticinin etkililiği ve örgütsel etkililik üzerindeki etkilerini incelemeye yönelik çalışmasında Erkutlu (2003) farklı sonuçlar elde etmiştir. Buna göre özdeşim gücünün ($\beta = 0.60$, $p < 0.05$), ödüllendirici gücün ($\beta = 0.41$, $p < 0.05$) ve yasal gücün ($\beta = 0.48$, $p < 0.05$) duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğunu, uzmanlık gücünün ve zorlayıcı gücün ise duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığını belirlemiştir.

Bu çalışmalardan elde edilen bulgular dikkate alındığında, örgütlerde çalışanların duygusal bağlılıklarının büyük oranda güç kaynakları algılamalarından etkilendiği söylenebilir. Yani etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç algılamalarındaki artışa bağlı olarak duygusal bağlılıklarında da artış meydana geleceği sonucuna varılabilir. Bu doğrultuda aşağıdaki gibi hipotezler geliştirilebilir;

H1: Etkileyici kişilik gücü algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H2: Uzmanlık gücü algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H3: Konum gücü algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H4: Ekonomik güç algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

Güç ve bağlılık ilişkisinin pazarlama kanalı üyelerinin performansları üzerindeki etkilerini inceleyen Brown vd. (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. Araştırmacılar yaptıkları analizler sonucunda, aracılı olmayan güç kaynakları olarak isimlendirdikleri özdeşim gücü, uzmanlık gücü ve bilgi gücünün normatif bağlılık üzerinde pozitif yönlü (0.419); aracılı güç kaynakları olarak isimlendirdikleri ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal gücün ise negatif yönlü (-0.276) anlamlı bir etkisinin olduğunu belirlemişlerdir. Bir diğer çalışmada Zhao vd. (2008), bir tedarik zincirindeki üreticiler ile müşterileri üzerinde yürüttükleri çalışmalarında güç kaynaklarının normatif bağlılık üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Bu çalışmada uzmanlık gücünün (0.34), özdeşim gücünün (0.15) ve ödüllendirici gücün (0.33) normatif bağlılık üzerinde pozitif etkilerinin olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir.

Diğer yandan yasal gücün normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirlenmiştir.

Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere, çalışanların etkileyici güç ve uzmanlık gücü algılamalarının normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin varlığına karşılık, konum gücü ve ekonomik güç algılamalarının normatif bağlılıkları üzerinde negatif yönlü bir etkiye sahip olduğu söylenebilir. Yani çalışanların etkileyici kişilik ve uzmanlık gücü algılamaları onların normatif bağlılıklarını güçlendirirken, konum gücü ve ekonomik güç algılamaları normatif bağlılıklarını zayıflatmaktadır. Bu noktadan hareketle aşağıdaki gibi hipotezler geliştirmek mümkündür;

H5: Etkileyici kişilik gücü algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H6: Uzmanlık gücü algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H7: Konum gücü algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H8: Ekonomik güç algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

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 rasyonelliğin (kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de en alt düzeye indirme isteği) ele alınış biçimi bakımından farklılık olsa da (İnce ve Gül, 2005:45-48) her ikisinin de ekonomik temellere dayanması dolayısı ile benzer şekilde etkileneceklerini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu doğrultuda; Brown vd. (1995) ve Zhao vd. (2008) gibi araştırmacıların çalışmalarında kullandıkları araçsal bağlılığa ilişkin bulgulardan hareketle devamlılık bağlılığına ilişkin çıkarımlarda bulunmak mümkündür.

Brown vd. (1995) çalışmalarında güç kaynakları ile araçsal bağlılık arasındaki etkileşimin yapısal eşitlik modeli ile testi sonucunda, aracılı güç kaynaklarının (ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç ve yasal güç) araçsal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin olduğu (0.260), buna karşılık aracılı olmayan güç kaynaklarının (özdeşim, uzmanlık ve bilgi gücü) ise araçsal bağlılık üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisinin bulunduğu (-0.76) tespit edilmiştir. Zhao vd. (2008) ise çalışmalarında uzmanlık gücü, özdeşim gücü ve yasal gücün araçsal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkisini bulamamalarına karşılık, zorlayıcı gücün (0.20) ve ödüllendirme gücünün (0.43) araçsal bağlılık üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisinin varlığını tespit etmişlerdir.

Bu çalışma bulgularından yola çıkarak çalışanların etkileyici kişilik ve uzmanlık gücü algılamalarının devamlılık bağlılıkları üzerinde olumsuz bir etkisinin olduğu; konum gücü ve ekonomik güç algılamalarının ise devamlılık bağlılıklarını olumlu yönde etkilediği sonucuna varılabilir. Bu doğrultuda aşağıdaki gibi hipotezler geliştirmek mümkündür;

H9: Etkileyici kişilik gücü algılamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H10: Uzmanlık gücü algılamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H11: Konum gücü algılamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

H12:Ekonomik güç algılamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3. 1. Örneklem

Araştırma, kamu ve özel sektörde çalışan 354 işgören üzerinde yürütülmüştür. Katılımcıların büyük bir çoğunluğunu (%72,3) işgörenler oluşturmaktadır. Yönetici konumundaki katılımcıların oranı %27,7'dir. Araştırmaya katılan çalışanların % 4,5'ini 20 yaşın altında; %30,5'ini 21 ile 30 yaşları arasında; % 42,4'ünü 31 ile 40 yaşları arasında; %12,1'ini 41 ile 50 yaşları arasında ve %10.5'ini ise; 51 yaşın üzerindeki çalışanlar oluşturmaktadır. 30 yaşın altındaki çalışanların oranı %35 iken, 30 yaşın üzerindeki çalışanların oranı ise; %55'dir. Ağırlığı 30 yaşın üzerindeki çalışanların oluşturduğu söylenebilir. Kadın çalışanların toplam katılımcılar içerisindeki oranı %49.4 iken, erkek çalışanların toplam katılımcılar içerisindeki oranı %50.6'dır. Katılımcıların %7,9'u ilköğretim, % 55,6'sı lise, %30,5'i üniversite ve %5,9'u ise lisansüstü düzeyde eğitime sahip çalışanlardır. Katılımcıların çalışma süreleri dikkate alındığında, %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 bulundukları örgütlerinde çalışmaya devam etmektedirler.

3. 2. Veri Toplama Araçları

Survey yönteminin kullanıldığı araştırmada anket (soru formu) tekniğinden yararlanılmıştır. Kullanılan soru formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorular, ikinci bölümde güç kaynakları algılamaları ve örgütsel bağlılığa ilişkin faktörlere yönelik toplam 32 ifade yer almaktadır. İfadelerin her biri (1) Kesinlikle katılmıyorum'dan (5) Tamamen katılıyorum'a doğru derecelendirilen 5'li Likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir

Çalışanların örgütlerindeki güç kaynaklarına ilişkin algılamaları, Bağcı (2009) tarafından geliştirilen Algılanan Güç Kaynakları Ölçeği kullanılarak ölçülmüştür. Buna göre, etkileyici kişilik boyutunda 5 madde, uzmanlık gücü boyutunda 4 madde, konum gücü boyutunda 3 madde ve ekonomik güç boyutunda ise 2 madde yer almaktadır. Ölçeğin yapı geçerliliğinin test edilmesi için öncelikle açımlayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda yapılan temel bileşenler analizi sonucunda KMO değeri 0,846 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. Açıklanan toplam varyans %61.717'dir. Açıklanan toplam varyansın faktörlere göre dağılımı incelendiğinde toplam varyansın %21.278'i etkileyici kişilik, %17,970'i uzmanlık, %13,260'ı konum ve %9.209'u ekonomik güç tarafından açıklanmaktadır. Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin Cronbach alfa iç tutarlılık katsayıları ise ölçeğin geneli için 0.80, etkileyici kişilik gücü için 0.83, uzmanlık gücü için 0.77, konum gücü için 0.78 ve ekonomik güç için 0.70 olarak hesaplanmıştır. Son olarak açımlayıcı faktör analizinin (explanatory) ardından doğrulayıcı faktör analizi (confirmatory) uygulanmıştır. Buna göre 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) 0.97 olarak bulunmuştur. Bu bulgular ışığında güç kaynakları ölçeğine ilişkin faktör yapısını gösteren modelin doğrulandığı yani ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığı sonucuna varılmıştır.

Örgütsel bağlılığın ölçülmesinde, orijinali Meyer vd. (1999) tarafından geliştirilen, 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin (Organizational Commitment Scales), Tolay tarafından Türkçeye uyarlanmış biçimi kullanılmıştır (Tolay, 2003:112–113). 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. Ölçeğin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla uygulanan temel bileşenler analizi sonucunda KMO değeri 0,808 olarak hesaplanmış ve eldeki 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. 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. Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin faktörlerin iç tutarlılık katsayıları ise duygusal bağlılık için 0.794, devamlılık bağlılığı için 0.723 ve normatif bağlılık için 0.706 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre benzerlik oranı ki-kare istatistiği $\chi 2$ =284.02 P<0.01, $\chi 2$/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) 0.94 olarak bulunmuştur. Bu sonuçlara göre örgütsel bağlılık ölçeğinin yapı geçerliliğinin olduğu sonucuna varılmıştır.

4. BULGULAR

Çalışma kapsamında, bağımsız değişken olarak kullanılan güç kaynakları değişkenleri ile bağımlı değişken olarak kullanılan örgütsel bağlılık değişkenlerinin kendi aralarındaki korelasyon ilişkileri ile ortalama ve standart sapma değerlerinin yer aldığı tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılan çalışanların güç kaynaklarına ilişkin algılamalarının genel olarak ortalamanın üzerinde gerçekleştiği görülmektedir. Her bir değişken ayrı ayrı değerlendirildiğinde etkileyici kişiliğin 3.94 puan ortalaması ile en yüksek değere sahip güç kaynağı olarak görüldüğü, bu güç kaynağını sırası ile uzmanlık gücünün (3.85), ekonomik

gücün (3.66) ve son olarak da konum gücünün (3.59) izlediği görülmektedir.

Yine Tablo 1'de 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.

Tablo 1: Güç kaynakları ile örgütsel bağlılık arasındaki korelasyon analizi sonuçları

	Ort.	S.S.	EKG	UG	KG	EG	DUY	DEV	NOR
Etkileyici Kişilik	3.94	0.901	1						
Uzmanlık Gücü	3.85	0.799	0.59**	1					
Konum Gücü	3.59	0.872	0.52**	0.45**	1				
Ekonomik Güç	3.66	0.944	0.46**	0.37**	0.23**	1			
Duygusal Bağ.	3.33	0.857	0.25**	0.26**	0.30**	0.07**	1		
Devamlılık Bağ.	2.80	0.863	-0.06**	-0.13**	0.22**	-0.16**	0.22**	1	
Normatif Bağ.	2.75	0.848	0.12**	0.41**	0.11**	0.34**	0.36**	0.28**	1

* Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)
**Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır (2 yönlü)

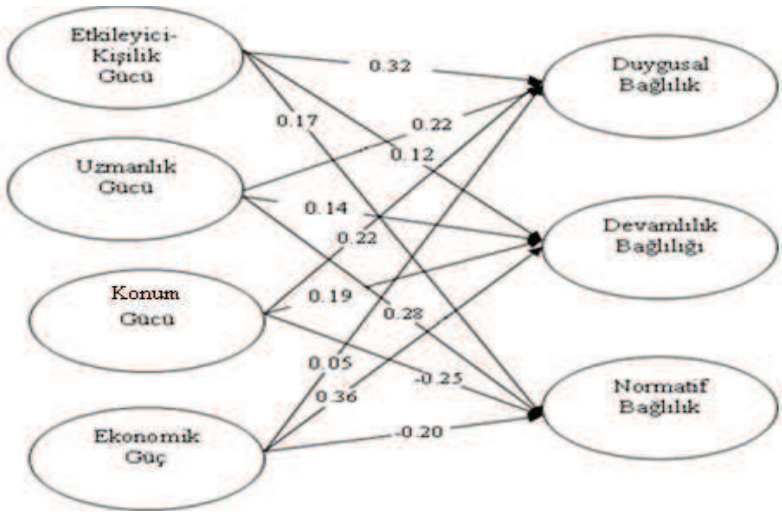
Değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon ilişkileri incelendiğinde, güç kaynakları değişkenlerinin kendi aralarındaki korelasyonlarının 0,23 ile 0,59 arasında değiştiği görülmektedir. Bu bulgular, Rahim (1988) ve Hinkin ve Schriesheim (1989) gibi araştırmacıların çalışmalarından elde ettikleri bulgular ile paralellik göstermekte ve literatürde ifade edilen güç kaynaklarının birbirlerinden bağımsız olmadıkları aksine birbirleri ile ilişkili oldukları sonucunu desteklemektedir (Grene ve Podsakoff,1981: 527–542).

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 vd.'nin (2006, 2006, 1994), 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); 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) 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).

Etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü ve ekonomik güç değişkenleri ile devamlılık bağlılığı arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki bulunurken (r=-0.06;-0.13;-0.16), konum gücü ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki bulunmuştur (r=0.22). Bu bulgular, Brown vd.'nin (1995), güç kullanımı ve bağlılık ilişkisi ile bunların pazarlama kanalı üyelerinin performansları üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında elde ettikleri bulgularla paralellik göstermektedir (r=-0.13;-0.22;0.06;0.36). Etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç değişkenleri ile normatif bağlılık arasındaki ilişki pozitif yönlü anlamlı bir ilişkidir (r= 0.12; 0.41; 0.11;0.34).

Çalışanların algıladıkları güç kaynaklarına ilişkin değişkenlerin, onların örgütlerine bağlılıklarını gösteren örgütsel bağlılık değişkenleri üzerindeki etkilerine yönelik yapısal eşitlik modeli ile analiz sonuçları şekil 1'de görülmektedir.

Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan analiz sonucunu gösteren Şekil 1 dikkate alındığında, etkileyici kişilik gücü, uzmanlık gücü, konum gücü ve ekonomik güç algılamalarının duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönlü



Şekil 1: Güç kaynakları ile örgütsel bağlılık ararsındaki ilişkileri gösteren faktör yükleri

önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür (γ=0.32, γ=0.22, γ=0.22, γ=0.05, t ≥ 2). Bu sonuçlar, Rahim ve Afza'nın (1993) çalışmaları (β= 0.38, β = 0.17, p < 0.01) ve Erkutlu'nun (2003) çalışmasında elde ettiği bulgular (β= 0.60, β=0.04, β =0.48, p < 0.05) ile de paralellik göstermektedir. Dolayısıyla 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 (γ =0.17, γ =0.28, t ≥ 2), konum gücü algılamaları ve ekonomik güç algılamalarının normatif bağlılık üzerinde negatif yönlü önemli bir etkisinin olduğu görülmüştür (γ=-0.25, γ=-0.20, t ≥ 2). Bu bulgular, Brown vd.'nin (1995) çalışmaları (γ= 0,419, γ= -0,27, t≥2) ile Zhao vd.'nin (2008) çalışmalarında elde ettikleri araştırma sonuçlarını desteklemektedir (γ= 0,15, γ= 0,34, γ= -0,25, t ≥2).

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 (γ=0.12, γ=0.14, γ=0.19, γ=0.36, t ≥2). Bu bulgular Zhao vd.'nin (2008) çalışmaları (γ= 0,43, γ= 0,20, t ≥2) ile Brown vd.'nin (1995) çalışma bulgularıyla (γ=0,26,t≥2) tutarlılık göstermiştir.

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 2'de verilmiştir.

Tablo 2'de görüleceği üzere araştırma kapsamında ortaya konulan hipotezlerden H9 ve H10 hipotezleri 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.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada elde edilen bulgular değerlendirildiğinde; çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının etkileyici kişilik ve uzmanlık gücü algılamalarından olumlu etkilendiği görülmektedir. Çalışanın yöneticisinin kişiliğini, diğer insanlarla ilişkilerinde kullandığı üslubunu, konuşma biçimini ya da giyinme tarzını beğeniyor olmasından dolayısı son derece ikna edici bulmasının yanında aldıkları eğitim ile işyerinde geçirdikleri süre boyunca kazandıkları deneyimleri sonucunda mesleki anlamda kendilerini yetiştirmiş olmalarından dolayı kendisinden beklenilen görevleri yerine getirirken ihtiyaç duyduğu teknik desteği rahatlıkla yöneticisinden alabileceği yönündeki güveni, örgütüne duygusal bağlılık göstermesinde etkili olabilmektedir. Etkilemede duygusal bağların (hoşlanmak,

Tablo 2: Araştırma hipotezleri ve elde edilen sonuçlar

Hipotezler	Sonuç
H1: Etkileyici kişilik gücü algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H2: Uzmanlık gücü algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H3: Konum gücü algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H4: Ekonomik güç algılamalarının çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H5: Etkileyici kişilik gücü algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H6: Uzmanlık gücü algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H7: Konum gücü algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H8: Ekonomik güç algılamalarının çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H9: Etkileyici kişilik gücü algılamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklenmedi
H10: Uzmanlık gücü algılamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde negatif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H11: Konum gücü algılamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	Desteklendi
H12: Ekonomik güç algılamalarının çalışanların devamlılık bağlılıkları üzerinde pozitif yönlü anlamlı bir etkisi vardır.	

saygı duymak ya da mecburiyet gibi) son derece önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Birinin diğerini etkileyebilmesinde önemli olan faktörlerden bir tanesi de inandırmadır. 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 görünebilmektedirler. 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 etkileyici kişilik ve uzmanlık gücü kaynaklarının diğer kişiler üzerindeki etkileme potansiyelini artırdığı söylenebilir.

Diğer yandan özellikle ülkemizde iş başvuruları esnasında sıklıkla karşılaşılan ve genellikle "*torpil*" olarak adlandırılan herhangi bir kişinin referans olması dolayısı ile çalışanların kendilerini işe aldırmada etkili olan kimseleri mahcup etmemek için örgütlerine normatif bağlılık gösterdikleri bilinmektedir. Bununla birlikte yine halk arasında "çekirdekten yetişme" olarak tabir edilen her hangi 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.

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 imkânı 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 imkânı 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 konum gücü ve ekonomik güç 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 bağlılığı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür. Buna göre çalışanların ekonomik güç algılamalarındaki artışın, örgütlerine daha fazla devam bağlılığı hissetmelerine neden olduğu söylenebilir.

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

Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları hangi boyutta olursa olsun, daha çok etkileyici kişilik ve uzmanlık gücünden 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.

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 ayni veya nakdi yardımlar ya da çocuğuna bakmak zorunda olup maddi olanakları elvermediği için özel bir yuvaya verme imkânı olmayan bayan çalışanlar için kreş vb. imkânlar sunulması, çalışanların örgütleri ile olan normatif bağlılıklarını artırıcı yönde etki yapabilir.

Bir kişi aynı anda birden çok güç kaynağına sahip olabilir. Bir yöneticinin sahip olduğu konum gücünün yanında, çalışanlar tarafından beğenilen bir kişiliğinin olması, bilgisine ve deneyimlerine güven duyulması ve aynı zamanda mevcut imkânlar dâhilinde çalışanlarına yaptığı çeşitli maddi yardımlar dolayısıyla, çalışanlarının takdir ve minnettarlığına sahip olması mümkündür. Bu onu her yönüyle güçlü 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.

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.

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, mümkün olduğunca farklı bölgelerden ve sektörlerden elde edilecek çok daha fazla sayıda katılımcının olduğu, yeni çalışmaların yapılması yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

Bağcı, Z. (2009). Örgütlerde Çalışanların Algıladıkları Güç Kaynaklarının Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Bir Araştırma, (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Brass, D.J. ve Burkhardt, M. E. (1993). "Potantial Power And Power Use An Investigation of Structure and Behavior", **Academy of Management Journal**, 36/3, ss.441–470.

Brown, J., Lusch, R. F. ve Nicholoson,C.Y. (1995). "Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance", **Journal of Retailing**, 71/4, ss.363–392.

Ceylan, A. ve Demircan, N. (2002). "Çalışanların Örgüte Bağlılığı ile İşten Ayrılma Niyeti Ararsındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 31/1, ss.52.

Cohen, A. (1999). "Relationships Among Five Forms of Commitment: An Empirical Assessment", **Journal of Organizational Behavior**, 20/3, ss. 285–308.

Çakar, N. D. ve Ceylan, A. (2005). "İş Motivasyonunun Çalışan Bağlılığı ve İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 6/1, ss. 52–66.

Çetin, M. Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayınları, Ankara.

Daft, R. L. (1993). **Management**, 3.Baskı, USA: Dryden Pres.

Dyer, W. (1979). "Caring and Power", **California Management Review**, 21/4, ss. 84–89.

Emerson, R. M. (1962). "Power-Dependence Relations", **American Sociological Review**, 27/1, ss. 31–41.

Erkutlu, H. V. (2003). 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.

Erkutlu, H. V. ve Chafra, J. (2006). "Relationship Between Leadership Power Bases and Job Stress of Subordinates: Example From Boutique Hotels", **Management Research News**, 19/5, ss. 285–297.

Etzioni, A. (1975). **A Comparative of Complex Organizations: On Power, Involvement, and Their Correlates**, The Free Pres, Collier Macmillan Publisher, New York.

French, J. P. ve Raven, B. (1959). "The Bases of Social Power", **Studies in Social Power, (**Ed: Cartwrigt, D), University of Michigan, Institute for Social Research, Ann Arbor.

Gray, C. E. ve Wilson, P. M. (2008). "The Relationship Between Organizational Commitment, Perceived Relatedness, and Intentions to Continue in Canadian Track and Field Officials", **Journal of Sport Behavior**, 30/3, ss. 44–63.

Griffin, S. (2001). "Occupational Thrapists and the Concept of Power: A Review of the Literature", **Australian Occupational Therapy Journal**, 48/1, ss. 24–34.

Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", **Ege Akademik Bakış**, 2/1, ss. 37–56.

Hinkin, T.H. ve Schriesheim, C.H. (1989). "Development and Application of New Scales to Measure The French and Raven (1959) Bases of Social Power", **Journal of Applied Psychology**, 74/4, ss. 561–567.

Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**,17/4, ss. 555–591.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). **Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık**, Çizgi Kitapevi, Konya.

Jahangir, N. Akbar, M. M. ve Begum, N. (1994). "Leader Power and Subordinates' Organizational Commitment and Effectiveness: Test of a Theory in a Developing Country" , **The International Executive**,36/3, ss. 327–341.

Jahangir, N. Akbar, M. M. ve Begum, N. (2006). "The Impact of Social Power Bases, Procedural Justice, Job Satisfaction, and Organizational Commitment on Emloyees' Turnover Intention", **South Asian Journal of Management**,13/4, ss. 72–88.

Jahangir, N. Akbar, M. M. ve Begum, N. (2006). "The Role of Social Power, Procedural Justice, Organizational Commitment, and Job Satisfaction To Engender Organizational Citizenship Behavior", **ABAC Journal,**26/3, ss. 21–36.

Kanter, R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**,33/4, ss. 499–517.

Koç, H. (2009). "Bağlılık ve Sadakat İlişkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**,8/28, ss. 200–211.

Luthans, F.(2001). **Organizational Behavior,** 9. ed. McGrawHill Inc New York.

Mechanic, D. (1973)."Sources of Power of Lower Participants in Complex Organizations,", **Readings in Managerial Psychology,** (Ed: Leavitt, H.J. ve Pondy,L.R.) ,Chicago: University of Chicago Press, (aktaran) Lee, J. (1977)."Leader Power for Managing Change", **Academy of Management Review**, Vol:2, ss: 74–76.

Meyer, J. P. ve Alen, N.J. (1997). **Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application**, Sage publication, New Delhi.

Mossholder, K. W, Bennett, N., Kemery, E.R. ve Wesolowski, M.A. (1998). "Relationships Between Bases of Power and Work Reactions: The Mediational Role of Procedural Justice", **Joumal of Management**, 24/4 ss.533–552.

Özkaya M. O., Kocakoç, İ. ve Kara,E.(2006). "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", **Yönetim ve Ekonomi**, 13 /2, 2006, ss. 77–96.

Porter, L. W. (1974). "Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians**", Journal of Applied Psychology**, 59/5 ss. 603–609.

Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,**13/2, ss.143–164.

Rahim, M. A. ve Afza, M.(1993). "Leader Power, Commitment, Satisfaction, Compliance, and Propensity to Leave a Job Among U.S. Accountants", **The Journal of Social Psychology**, 133/5, 1993, ss. 611–625.

Rahim, M. A., Khan, A. ve Udin, S. J. (1994). "Leader Power and Subordinates' Organizational Commitment and Effectiveness: Test of a Theory in a Developing Country", **The International Executive**, 36/3, ss. 327–341.

Robbins, S. P. (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri, (Çev: S.A. Öztürk), ETAM Yayınları, Eskişehir.

Rudolph, H. R. ve Peluchette, J. V. (1993). "The Power Gap: Is Sharing or Accumulating Power The Answer?", **Journal of Applied Business Research**, 9/3, ss.12–20.

Russell, B. (1990). **Power: A New Social Analysis**, (Çev: M. Ergin) Cem Yayınevi, İstanbul.

Salancik, G. R. ve Pfeffer, J. (1977). "Who Gets Power-And How They Hold on to It: A Strategic-Contingency Model of Power", **Organizational Dynamics**, 5/3, ss. 3–21.

Tolay, E. (2003). *Eğitimin Örgütsel Bağlılığa Etkileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi, İzmir.

Usal, A. ve Kuşluvan, Z. (1998). **Davranış Bilimleri**, 2. Baskı, Fakülteler Kitapevi, İzmir.

Zhao, X., Huo, B., Flynn, B. B. ve Yeung, J.H.Y. (2008). "The Impact of Power and Relationship Commitment On The Integration Between Manufacturers and Customers in A Supply Chain", **Journal of Operations Management**, 26/3, ss. 368–388.