

---

## ÇALIŞANIN ÖRGÜTE BAĞLILIĞINDA LİDERİN POZİSYON VE KİŞİSEL GÜCÜNÜN ETKİSİ

---

Cem Harun Meydan<sup>1</sup>, Çağdaş Akif Kahraman<sup>2</sup>

### Öz

Örgüt performansına doğrudan etki eden liderin gücü ve astlar tarafından bu gücün algılanmasının örgütsel araştırmalarda önemli bir yeri vardır. Bu çalışmada liderin gücü, pozisyon ve kişisel güç olarak iki boyutta ele alınmakta ve çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Araştırma Ankara’da özel bir şirkette çalışan 107 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma sorusunun aydınlatılabilmesi için AMOS yazılımı ile yol analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda, liderin pozisyon gücünün çalışan bağlılığı üzerinde etkili olduğu, liderin kişisel gücünün bağlılık üzerinde düşük düzeyde etkili olduğu belirlenmiştir. Liderin pozisyonundan kaynaklanan gücünün yüksek olarak algılanması ve bunun da bağlılık üzerinde etkili olmasının hem güç mesafesinin yüksek olduğu hem de örgütlerde hiyerarşi eğiliminin de yüksek olduğu Türk Kültüründen kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Güç, Liderin Gücü, Örgütsel Bağlılık

**JEL Sınıflandırması:** M10, M12, M19

---

## THE EFFECT OF LEADER’S POSITIONAL AND PERSONAL POWER ON EMPLOYEE’S ORGANIZATIONAL COMMITMENT

---

### Abstract

Leader’s power that effect organisational perfomance directly, and perception of the leader’s power by employees have a very important role in organisational researches. In this research, leader’s power is handled in two dimension as positional and personal power. And examined the effect of the leader’s power on employee’s commitment. Participants are 107 people and from a private company in Ankara. Path analysis is done to answer the research question by AMOS. As a result of the analysis is found that the positional power of leader has a strong effect and leader’s personal power has a weak effect on employee’s commitment. The cause of the strong perception of the leader’s positional power on employee’s commitment is because of the Turkish culture where power distance and organizational hierarchy is high.

**Keywords:** Power, Leader’s Power, Organizational Commitment

**JEL Classification:** M10, M12, M19

---

<sup>1</sup> Doç.Dr., Türk Hava Kurumu Üniversitesi, chmeydan@gmail.com

<sup>2</sup> Dr., Milli Savunma Üniversitesi, cakifkahraman@gmail.com

## 1. Giriş

Güç ve liderin gücü ile ilgili konular örgütsel araştırmalarda temel bir araştırma alanı olarak önemli bir yer tutmaktadır (Brass and Burkhardt, 1993). Bu konudaki detayların ortaya konmasının gücün lider tarafından kullanımına yönelik taktiklerin geliştirilmesi ve lider çalışan arasındaki ilişkinin anlaşılması açılarından katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir (Schwarzwald, Koslowsky and Ochana-Levin, 2004).

Örgütsel performans açısından değerlendirildiğinde, liderin gücü, astların örgütsel hedeflere odaklanmasında ve örgütsel amaçların yerine getirilmesinde önemli bir yere sahiptir.

Bu noktada liderin kullandığı gücün çalışan astlar tarafından nasıl algılandığının önemi ortaya çıkmaktadır, çünkü güç astlar onu algıladığında ve buna göre tepki verdiklerinde gerçek olmaktadır (Hollander, 2009: 14). Başka bir deyişle, gücün astlar tarafından algılanış şekli onların davranışları üzerinde belirleyici olmaktadır.

Bu çerçevede güç ve gücün adalet algısı, iş stresi, iş tatmini güçlendirme, bağlılık, performans ve anlaşmazlık gibi diğer örgütsel davranış değişkenleri arasındaki ilişkiler araştırmacılar tarafından incelenmiş konulardır (Rahim, Antonioni and Psenicka, 2001, Rahim, Khan and Uddin, 1994, Bar-Haim, 2007, Short and Johnson, 1994, Azzi, 1992; Mossholder, 1998, Erkutlu and Chafra, 2006, Abdel Halim, 1979; Rahim, 1989; Yagil, 2002).

Yapılan çalışmalarda liderin gücünün çoğunlukla meşru, ödül, ceza, karizmatik ve bilgi gücü olarak beş boyutta ele alındığı görülmektedir. Güç ile ilgili bu tür bir boyutlandırmanın yanı sıra, liderin gücü temelde pozisyon ve kişisel güç olarak iki boyutta da incelenmektedir (Meydan, 2010). Ancak örgüt içinde güç araştırmalarında gücün iki boyutta ele alındığı çalışmalara az rastlanılmaktadır.

Bireyin kimliğini örgütüne bağlayan eğilim ve tutumlar (Shelton, 1971:143) olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, en önemli örgütsel çıktılardan biri olmakla beraber, birçok sonuca da etki eden en önemli değişkenlerden biridir. Örgütsel bağlılık, bireylerin örgütünde isteyerek ve de verimli bir şekilde çalışabilmesi için gerekli görülmekte ve bu nedenle de uzun yıllardır nasıl artırılacağına dair üzerinde araştırmalar yapılmaktadır (Meydan, 2010). Örgütsel bağlılığın artırılması, örgütün amaçlarına ulaşmasında son derece önemlidir. Bu çalışmada örgütsel bağlılık, liderin gücünden etkilenen bir değişken olarak ele alınmaktadır.

Bu kapsamda bu çalışmada liderin gücü iki boyutta ele alınarak çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi araştırılmaktadır. Araştırmanın bir yandan örgütsel davranış yazınına, diğer yandan yönetsel uygulamalara katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

## 2. Literatür Araştırması

### 2.1. Liderin Gücü

Güç, insan yaşamını ve insanların içinde yaşadığı toplulukları, grupları, sosyal ortamları şekillendiren ve ona yön veren özelliğe sahip önemli bir değişkendir (Meydan, 2010). Russell (2004:10)'a göre fizik bilimi için enerji ne demekse, sosyal bilimler için de güç aynı anlama gelmektedir. İnsan hayatını ve sosyal hayatı bu denli etkileyen bir kavram olan güç, uzun zamandır birçok araştırmaya konu olmuştur.

Güç ile ilgili olarak yapılan birçok tanım olmakla beraber, gücü başka bir kişinin tutum ve davranışlarını etkileme kapasitesi, başka bir deyişle, diğer kişileri etkileme yeteneği olarak tanımlayabiliriz (Greenberg ve Baron, 1993; Lunenburg, 2012). Güç insanların bir arada yaşaması, sosyalleşmesi ve gruplaşması sonucu ortaya çıkan olgudur (Astley ve Sachdeva, 1984). Yani insanlar bir araya geldiklerinde aktif veya potansiyel olarak gücün etkisi görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında örgütler sosyal ilişkilerin yoğun olduğu yapılar olduğundan ve de gücün ortaya çıkmasını kolaylaştıran yapısal düzenlemeler bulunmasından dolayı örgütlerde güç ve güç ilişkileri bulunması beklenen bir durumdur. Güç birçok çıktıya etki edebildiği için, gücün sahibinin ve güç

ilişkilerinin belirlenmesi, gücün neleri etkilediği, gücün miktarı, gücün tanımlanması ve ölçülmesi konularında birçok çalışma yapılmıştır (Lukes, 2002). Gücün örgütsel alanda birçok faaliyeti şekillendirdiği (Somech ve Drach-Zahavy, 2002) söylenebilir. Güç ile ilgili yapılmış olan çalışmalarda, gücün, iş tatmini (Lo vd., 2007; Rahim, 1989) örgütsel bağlılık (Dorado, 1998), örgütsel adalet algısı (Steensma ve Visser, 2007) gibi örgüt açısından çok önemli değişkenlere etki ettiği belirlenmiştir.

Örgüt içinde düşünüldüğünde, liderin gücünün dayandığı ve astlarını etkilerken kullandığı kaynaklar bulunmaktadır. Liderin güç kaynakları ile ilgili meşru güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve benzeşim gücünden oluşan boyutlandırma yazında kabul görmektedir (French ve Raven, 1959).

Bu güç kaynaklarından; meşru güç, bir bireyin, diğerinin kendisi için davranış kalıpları belirleme hakkı olduğunu düşünmesi ile; ödüllendirme gücü, bir bireyin, diğerinin kendisinin ödüllendirilmesine aracılık edeceği yönünde algısı ile; zorlayıcı güç, bir bireyin ceza uygulama tehdidi imkânı ile; uzmanlık gücü, bireyin diğer bireyin özel bir bilgi ya da uzmanlığa sahip olduğunu düşünmesi halinde; benzeşim gücü, bireylerden birinin kendi davranışlarını başka bir bireyin davranışlarını örnek alarak değerlendirmesi ile ortaya çıkmaktadır (Meydan ve Polat, 2010: 130).

Liderinin güç kaynakları ile ilgili bir farklı ayırım da pozisyon ve birey kaynaklı güç olarak yapılabilmektedir (Yukl, 2002). Burada belirtilen pozisyon kaynaklı güç meşru, ödüllendirme ve zorlayıcı gücü içermekte; birey kaynaklı güç ise, uzmanlık ve benzeşim gücünü içine almaktadır.

Liderin pozisyon kaynaklı gücünün olması, bir makam işgal eden liderin belirli bir otoritesinin olması, astlarına fayda sağlayabilmesi ve hata olması durumunda liderin ceza verebilmesi olarak kabul edilmektedir (Koçel, 2007: 433). Liderin birey kaynaklı gücü, liderin astlar tarafından tecrübeli ya da bilgili algılanması ve liderin kişiliğinin astlarda yarattığı bağlılık, sadakat ve saygı nedeniyle isteklerinin yerine getirilerek mutlu edilmek istemesinden kaynaklanmaktadır (Yukl, 2002: 150; Koçel, 2007: 434).

## 2.2. Bağlılık

Örgütsel bağlılık üzerinde araştırmalar yapılmasının nedeni, çalışanların istekli ve verimli çalışmasının nedenlerinden biri olarak görülmesidir. Ayrıca örgütsel davranış yazınında, örgütsel bağlılık hem bir örgütsel çıktı olarak hem de örgütsel çıktılara etki eden bir değişken olarak ele alınmaktadır (Cho vd., 2009: 2; Ensher, 2001: 61). Örgütsel bağlılık, bireylerin örgüte bağlılığını ve örgütte çalışma arzusunu devam ettirme inancını, aynı zamanda bireylerin içinde buldukları örgüt ile ne kadar özdeşleştikleri ve ne kadar kuvvetli bağ oluşturduklarını (Porter vd. 1974: 604; Salancik 1977: 62; Steers 1977: 46), bireyin kimliğini örgüte bağlayan eğilim ve tutumları (Sheldon, 1971), bireylerin örgüte sadakat ve çabalarını sunmalarını (Buchanan, 1974), bireyin örgütün değerleri ve amaçlarıyla herhangi bir maddi kaygı gözetmeksizin bütünleşmesini (Gaertner ve Nollen, 1989), işiyle ilgili olarak belirgin bir şekilde ödül veya ceza olmasa bile işine devam etme isteğini (Schwenk, 1986) ifade etmektedir. Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan birçok tanımlama bulunmaktadır. Bu tanımlamalarda, örgütüne bağlılık sergileyen kişilerin bazı ortak özellikleri olduğu görülmektedir (DeCotiis ve Summers, 1987: 447-448; Porter vd., 1974; Steers, 1977; Steers, 1981; Neale ve Northcraft, 1991). Örgütüne bağlı olan kişiler, örgütün değerlerini ve hedeflerini içselleştirmekte, bu değer ve hedefler etrafında örgütsel rolüne bağlanmakta, örgütsel değer ve hedeflere hizmet edebilmek için örgütte uzun yıllar kalma isteğinde olmakta ve kendi amaçlarından ziyade örgütün amaçları yönünde çaba sarf etme eğiliminde olmaktadır (DeCotiis ve Summers, 1987). Örgütsel bağlılıkla ilgili yukarıda yapılan açıklamalar ve tanımlamaların ortak özelliği, bireylerin örgütlerinde kendi istekleriyle kalmaları ve kalmaya devam etme isteklerinin olması ve bireylerin örgütte kalma isteklerinin örgütlerin menfaatleri doğrultusunda olmasıdır.

Bireylerin örgüte bağlı olmaları buldukları örgütte kendi istekleriyle kalmaya devam etme isteği ya da başka bir deyişle ayrılmama isteği anlamına gelmektedir. Bu bağlamda bağlılık iş gücü devrini düşürmektedir. Bireylerin çalışmaya devam etme ya da ayrılmama istekleri örgütlerinin menfaatlerine yöneliktir (Polat ve Meydan, 2011).

Örgütsel bağlılıkla ilgili birçok sınıflandırma yapılmıştır (Etzioni, 1961; Kanter, 1968; Katz ve Kahn, 1977; Wiener, 1982; O'Reilly ve Chatman, 1986; Mowday, Porter ve Steers, 1982; Penley ve Gould, 1988; Cohen, 2007). Ancak yönetim ve örgüt çalışmalarında en çok kullanılan Allen ve Meyer (1990)'in sınıflandırmasıdır. Araştırmacılar ilk çalışmalarında (Meyer ve Allen, 1984) duygusal ve devam bağlılığı olmak üzere ikili bir sınıflandırma yapmıştır. Daha sonraki çalışmalarında bu iki boyuta normatif bağlılığı da eklemiştir (Meyer vd., 2001). Duygusal bağlılık, bireyin örgüte katılımını ve özdeşleşmesini ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Meyer vd., 2001). Duygusal bağlılığı yüksek olan bireyler kendileri gönülden istedikleri için örgütte kalırlar ve örgütün çıkarları yönünde çaba sarf etmeye isteklidirler (Meyer ve Allen, 1991). Devamlılık bağlılığı, işten ayrılmanın maliyetinin yüksek olması veya başka bir alternatif olmamasına bağlıdır. Yani birey, örgütten ayrılmanın kendisine yüksek bir maliyeti olacağı düşüncesiyle bağlılık sergilemektedir. (Meyer vd., 2001; Meyer ve Allen, 1991). Üçüncü boyut olan ahlaki (normatif) bağlılık, bireyin örgütüne sadakatle bağlı olmasını ifade etmektedir. Birey örgütte kalmayı kendisi için bir görev ve sorumluluk olarak görmektedir ve örgütte kalmak onun için doğru bir davranış şeklidir. Yani örgütte kalmayı zorunluluk olarak hissetmektedir (Meyer ve Allen, 1990; Meyer vd., 2001). Bireyler, örgütün kendilerine yaptığı iyilikler karşısında örgütten ayrılmasının uygun olmayacağı düşüncesiyle örgütte kalması gerektiğini hissetmektedirler.

Örgütsel bağlılık, birçok pozitif örgütsel çıktıya etki etmektedir. Yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın iş performansını olumlu yönde etkilediği (Siu, 2003), örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif davranışları artırdığı (Somech ve Bogler, 2004) ve işgücü devrini düşürdüğü (Steers, 1981; Decotiis ve Summers, 1987) belirlenmiştir.

Bu çalışmada kullanılan bağlılık ölçeği, Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilmiş ve Şeşen (2010) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılmış olan tek boyutluk ölçektir. Bu ölçekte örgütsel bağlılık çalışanların örgütlerine duydukları bağlılığı genel olarak ele almakta ve tek boyutla ölçülmektedir (Şeşen, 2010).

### 2.3. Liderin Gücü ve Bağlılık İlişkisi

Yukarıda sıralanan kuramsal çerçeveden hareketle örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin ortaya konması önem arz etmektedir. Bu bağlamda örgüt içinde liderin uyguladığı gücün bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymaya çalışan çalışmalar yapıldığı görülmektedir (Rahim, Khan ve Uddin, 1994; Rahim ve Afza, 1993). Bahse konu çalışmalarda, meşru, ödül, karizmatik ve bilgi gücünün bağlılık üzerinde olumlu, cezalandırma gücünün ise olumsuz etki yaptığı görülmektedir.

Bu çalışmalarda güç kaynakları pozisyon ve birey olarak ele alınmamış, gücün beş boyutu üzerinden değerlendirilmiştir. Gücün bağlılık üzerindeki etkisini araştıran bir çalışmada ise güç tek boyutta ele alınmış ve genel olarak bağlılığı artırdığı gözlemlenmiştir (Meydan, 2010). Bu çerçevede, astların liderlerinin gücünü kişiliklerinden mi yoksa yalnızca bir pozisyonda bulunmaktan mı aldıklarına yönelik bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Örgütlerde gücü elinde bulunduran yönetici ve liderlerin tutum ve davranışları bireylerin örgütsel bağlılığına etki etmektedir (Bülbül, 2007). Bireylerin yönetimden memnun olmasının örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir (Sager ve Johnston,1989). Ayrıca liderlik de duygusal bağlılığa etki eden bir değişken olarak karşımıza çıkmaktadır (Şahin, 2007; Mathieu ve Zajac, 1990; 174).

Bir toplumdaki güç dağılımındaki farklılık ve eşitsizliklerin kabullenilme derecesini gösteren güç mesafesinin yüksek olduğu Türk Kültüründe (Hofstede, 1980), aynı zamanda örgütlerde hiyerarşi eğiliminin de yüksek oluşu bir arada ele alındığında (Polat ve Meydan, 2011), liderin sadece bir makamı işgal etmesinin onun güçlü olarak algılanmasına neden olabileceği değerlendirilmektedir. Aynı zamanda bilgi ve karizması yüksek algılanan bireylerin, diğer kişiler tarafından, bulunduğu pozisyondan bağımsız olarak güçlü olduğu algılanabilmektedir (Kudisch vd., 1995).

Bu çerçevede liderin birey ve pozisyon kaynaklı güçlerinden hangisinin bağlılık üzerinde daha etkili olduğu araştırma sorusu olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırma sorusu oluşturulan modelle (Şekil-1) cevaplandırılacaktır.

### 3. Yöntem

#### 3.1. Örneklem

Araştırma Ankara’da özel bir şirkette çalışan 107 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yaşları 26 ile 44 arasında (Ort=31,42, ss=5,53) değişmektedir. Katılımcıların %38,32’i (n=41) kadın ve %61,68’u (n=66) erkektir. Veriler, ölçüm araçlarının yüz yüze iletişimle uygulanması ile toplanmıştır.

#### 3.2. Ölçüm Araçları, Analiz ve Bulgular

**Örgütsel Bağlılık Ölçeği:** Örgütsel bağlılığı ölçümlmek için Jaworski ve Kohli (1993) tarafından geliştirilen ve Şeşen (2010) tarafından Türkçe geçerlemesi yapılan 6 soruluk Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin geçerleme çalışmasındaki iç tutarlılık katsayısı ,74 olarak, bu araştırmadaki iç tutarlılık katsayısı 0,89 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin tek faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile doğrulanmıştır. DFA sonucunda ölçek uyumunun yeterli olduğu görülmüştür ( $\chi^2=6,432$  p=,266, sd=5,  $\Delta\chi^2/sd=1,286$ , RMSEA=,065, CFI=,98, IFI=,95) (Meydan ve Şeşen, 2011). Ölçekte bulunan sorulardan örnek maddeler şu şekildedir: “Kurum ile aramdaki bağlar son derece güçlüdür”, “Genel anlamda, burada olmaktan gurur duymaktayım”.

**Güç Ölçeği:** Bireylerin liderlerinin kullandığı güç kaynaklarına yönelik algıları, Raven vd. (1998) tarafından geliştirilen ve Türkçe geçerlemesi Meydan (2010) tarafından yapılan Örgütsel Güç Algısı Ölçeği (GAÖ) ile ölçümlenmiştir. Ölçeğin bu araştırmadaki iç tutarlılık katsayısı 0,87 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin 2 faktörlü yapısı DFA ile doğrulanmıştır. DFA sonucunda ölçek uyumunun yeterli olduğu görülmüştür ( $\chi^2=365,19$ , p=,270, sd=32,  $\Delta\chi^2/sd=1,35$ , RMSEA=,074, CFI=,91, IFI=,90) (Meydan ve Şeşen, 2011). Ölçekte bulunan sorulardan örnek maddeler şu şekildedir: “ Nasıl olursa olsun, amirim benim amirimdir”, “ Amirim muhtemelen için en iyi nasıl yapılacağını bilir”.

İki ölçeğin de her bir soru maddesine ilişkin cevapları “Tümüyle Katılıyorum” ifadesinden “Hiç Katılmıyorum” ifadesine kadar uzanan 5’li Likert ölçeği şeklindedir.

### 4. Analiz ve Bulgular

Araştırmada kullanılan verilerle ilk olarak, SPSS programında ortalamalar, standart sapmalar ve değişkenler arası korelasyonlara bakılmıştır. Değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri tablo-1’dedir.

Tablo 1: Değişkenlere Ait Ortalamalar, Standart Sapmalar ve Korelasyon Değerleri

Değişkenler	Ort.	St.S	1	2	3	4	5	6
1 Ödüllendirme Gücü	3.31	.832	1					
2 Zorlayıcı Güç	3.29	.905	,448**	1				
3 Meşru Güç	3.04	.645	,677**	,528**	1			
4 Uzmanlık Gücü	2.79	.956	,569**	,102	,537**	1		
5 Karizma Gücü	3.08	.887	,735**	,271**	,583**	,763**	1	
6 Örgütsel Bağlılık	3.08	.719	,525**	,107	,442**	,374**	,498**	1

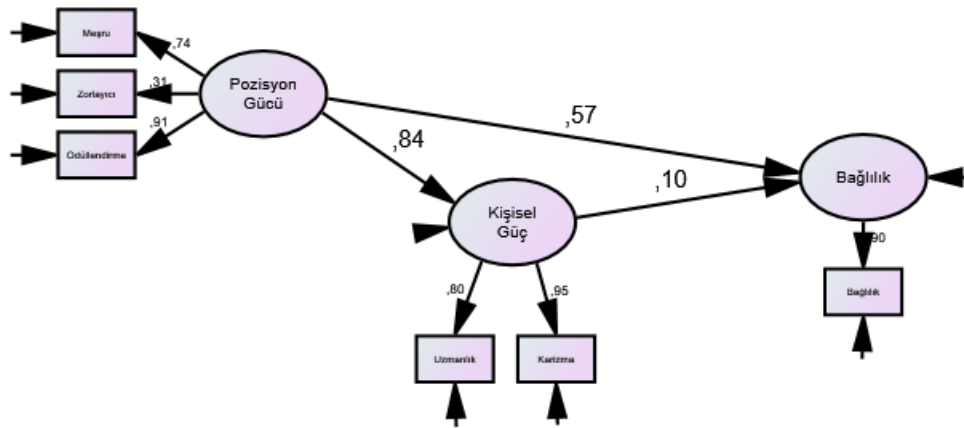
\*\* p<0,01

Ortalamalar incelendiğinde pozisyondan kaynaklı gücün boyutları olan ödüllendirme ve zorlayıcı gücün en yüksek ortalamaya, kişisel gücün boyutlarından olan uzmanlık gücünün de en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu da liderin gücünün kişisel güçten ziyade pozisyondan kaynaklı güç olarak algılandığını göstermektedir.

Değişkenler arası ilişkilere bakıldığında, güç boyutlarının kendi aralarında uzmanlık gücü ve zorlayıcı güç hariç olumlu yönde ilişki olduğu görülmektedir. Uzmanlık gücü ve zorlayıcı güç arasında ilişki olmamasının nedeni olarak, bu iki güç türünün kaynaklarının farklı olmasından dolayı olduğu söylenebilir. Şöyle ki; zorlayıcı güç kaynağını liderin pozisyonundan, uzmanlık gücü ise liderin kişisel becerilerinden almaktadır. Örgütsel bağlılıkla en yüksek ilişki ödüllendirme gücü arasındadır. Ödüllendirme gücünün çalışanlar üzerinde pozitif bir etkisi olmasından dolayı bu şekilde bir ilişki çıkması beklenen bir sonuçtur. Aynı şekilde zorlayıcı gücün de çalışanlar üzerinde negatif bir etkisi olmasından dolayı çalışan bağlılığıyla ilişkili olmaması sonucu da tahmin edilebilir bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Araştırma sorusunun aydınlatılabilmesi için AMOS yazılımı ile yol analizi yapılmıştır. Yol analizinin model uyum değerlerinin yeterli olduğu görülmüştür ( $\chi^2=11,93$ ,  $p=,036$ ,  $sd=5$ ,  $\Delta\chi^2/sd=2,38$ ,  $CFI=,98$ ,  $IFI=,98$ ) (Meydan ve Şeşen, 2011). Analiz sonucunda (Şekil-1) liderin pozisyon gücünün çalışan bağlılığı üzerinde etkili olduğu ( $\beta=,57$ ,  $p<,05$ ), liderin kişisel gücünün bağlılık üzerinde düşük düzeyde etkili olduğu ( $\beta=,10$ ,  $p<,05$ ) görülmektedir. Bu sonuçlara göre liderin pozisyon gücünün bireyin bağlılığına kişisel gücüne oranla daha fazla etki ettiği söylenebilir.

Şekil 1: Yol Analizi Sonucu



## 5. Sonuç ve Tartışma

Bu çalışmada örgüt içinde birey davranışında etkili olan liderin gücünün bireyin örgütsel bağlılığına etkisi araştırılmıştır. Çalışanların örgüte bağlı olmaları hem iş gücü devrini düşüren hem de örgütsel performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif iş çıktılarını olumlu yönde artırması beklenen bir örgütsel değişken olarak karşımıza çıkmaktadır.

Bu bağlamda, çalışanların örgüte bağlılığı üzerinde etkili olması beklenen, bireyden kaynaklanan ve pozisyonundan kaynaklanan gücün bağlılık üzerindeki etkisi bir özel güvenlik şirketine çalışan bireylerden toplanan veri ile yapılan yol analizi ile ortaya konmaya çalışılmıştır.

Bu çerçevede liderin birey ve pozisyon kaynaklı güçlerinden hangisinin bağlılık üzerinde daha etkili olduğu araştırılmış ve analiz sonucunda pozisyonundan kaynaklanan gücün çalışanların bağlılığı üzerinde etkisinin kişisel güçten fazla olduğu ortaya konmuştur.

Liderin pozisyonundan kaynaklanan gücünün yüksek olarak algılanması ve bunun da bağlılık üzerinde etkili olmasının hem güç mesafesinin yüksek olduğu hem de örgütlerde hiyerarşi eğiliminin de yüksek olduğu Türk Kültüründen kaynaklandığı değerlendirilmektedir. Güç mesafesi yüksek olan Türk kültüründe liderin bulunduğu pozisyon itibarıyla güçlü olarak algılanmasına neden olmaktadır. Çalışma sonucunda da bu düşüncüyü destekleyici yönde bulgular elde edilmiştir. Ancak, liderin pozisyon gücü kadar olmasa da kişisel gücün de çalışanların örgütsel bağlılığına etki etmesi, liderlerde kişisel gücün de önemli bir güç kaynağı olduğunu göstermektedir.

Çalışma, güç değişkenini pozisyon ve kişisel güç olarak ele alarak güç ile ilgili yapılan araştırmalara katkı sağlamaktadır. Özellikle birçok pozitif örgütsel çıktıya olumlu yönde etki eden örgütsel bağlılık değişkeninin, liderin pozisyon veya kişisel gücünden nasıl etkilendiğinin belirlenmesiyle hem yazına hem de uygulamacılara katkı sağlamaktadır. Uygulamacılar açısından bakıldığında lider olarak görevlendirilecek bireyin seçiminin çalışanların örgütsel bağlılığına etki ettiği görülmektedir. Lider, her ne kadar gücünü bulunduğu pozisyondan alıyor olsa da kişisel gücün de çalışanların örgütsel bağlılığına etki etmesi, lider pozisyonunda görevlendirilecek kişilerin uzmanlık ve karizmatik güçleri olan bireylerden seçilmesi açısından önemli bir sonuçtur.

Çalışmanın güçlü yanı; güç değişkenini iki boyutlu olarak ele alarak yazına katkı sağlaması ve örneklemin çalışmaya uygun olarak seçilmesi olarak söylenebilir. Çalışmanın zayıf yanları ise; kesitsel olması, her ne kadar katılımcı sayısı çalışmanın yapıldığı örgütü temsil etse de genelleme yapılamayacak kadar az olması, sosyal beğenirlik etkisine açık olmasıdır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığa etki ettiği düşünülen liderin gücü ele alınmıştır. Gelecek çalışmalarda elde edilen bulguların daha anlamlı olarak değerlendirilebilmesi ve genellenebilmesi için benzer çalışmaların farklı sektörlerde, farklı kültürlerde tekrar edilmesi yazına katkı açısından faydalı olacaktır. Ayrıca, güç ve bağlılık değişkenlerinin etkileşiminde örgüt kültürü ve/veya ulusal kültür gibi çevresel faktörler de alışıma dahil edilebilir.

#### Kaynakça

- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to The Organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Astley, W. G. ve Sachdeva, P. S. (1984). Structural Sources of Intraorganizational: Power: A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review*, 9(1), 104-113.
- Atwater, L. E. ve Yammarino, F. J. (1996). Bases of Power in Relation to Leader Behavior: A Field Investigation. *Journal of Business and Psychology*, 11, 3-22.
- Bogler, R. ve Somech, A. (2004). Influence of Teacher Empowerment on Teachers' Organizational Commitment, Professional Commitment and Organizational Citizenship Behavior in Schools. *Teaching and Teacher Education*, 20(3), 277-289.
- Brass, D. J. ve Burkhardt, M. E. (1993). Potential Power and Power Use: An Investigation of Structure and Behavior. *Academy of Management Journal*, 36, 441-70.
- Buchanan, B. (1974). Building Organizational Commitment: The Socialization Of Managers in Work Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19, 533-546.
- Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.
- Cohen, A. (2007). Commitment Before and After: An Evaluation and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 17, 336-354.
- DeCotiis, T. A. ve Summers, T. P. (1987). A Path Analysis of A Model of The Antecedents and Consequences of Organizational Commitment. *Human Relations*, 40(7), 445-470.
- Dorado, L. A. (1998). Supervisor Power Bases, Co-operative Behaviour, and Organizational Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 7(2), 163-177.
- Erkutlu, H. V. ve Chafra, J. (2006). Relationship Between Leadership Power Base and Job Stress of Subordinates: Example From Boutique Hotels. *Management Research News*, 29(5), 285-297.
- Etzioni, A. (1961). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. New York: Free Press.

- Gaertner, K. N. ve Nollen, S. D. (1989). Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991.
- Greenberg, Jerald ve Baron, A. Robert. (1993). *Behavior in Organizations*. Boston: Simon & Schuster.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. New York: Routledge.
- Jaworski, B. J. ve Kohli, A. K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-71.
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi (Çev. Can H. ve Bayar Y.) TODAİE Yayınları No: 167*. Ankara: Doğan Basımevi.
- Koçel, T. (2007). *İşletme Yöneticiliği (11. Baskı)*. İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kudisch, J. D., Poteet, M. L., Dobbins, G. H., Rush, M. C. ve Russell, J. E. (1995). Expert Power, Referent Power, and Charisma: Toward The Resolution of A Theoretical Debate. *Journal of Business and Psychology*, 10(2), 177-195.
- Lo, M., Ramayah, T. ve Chin, L. M. (2007). Bases of Power and Job Satisfaction. *ICFAI Journal of Organizational Behavior*, 6(1), 41-54.
- Lukes, S. (2002). *Power, Outhwaite, W. (Ed.) The Blackwell Dictionary of Modern Social Thought*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business and Administration*, 15(1), 1-9.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 171-194.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi)*. Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Meydan, C. H. ve Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H. (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1984). Testing The" Side-Bet Theory" of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 372.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.
- Neale, M. A. ve Northcraft, G. B. (1991). *Factors Influencing Organizational Commitment, Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill.



- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Polat, M. ve Meydan, C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1).
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-630.
- Rahim, M.A. (1989), Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15(4), 545-556.
- Rahim, M. A. ve Afza, M. (1993). Leader Power, Commitment, Satisfaction, Compliance, and Propensity to Leave A Job Among US Accountants. *The Journal of Social Psychology*, 133(5), 611-625.
- Rahim, M. A., Khan, A. A. ve Uddin, S. J. (1994). Leader Power and Subordinates' Organizational Commitment and Effectiveness: Test of A Theory in A Developing Country. *Thunderbird International Business Review*, 36(3), 327-341.
- Raven, B. H., Schwarzwald, J. ve Koslowsky, M. (1998). Conceptualising and Measuring A Power Interaction Model of Interpersonal Influence. *Journal of Applied Psychology*, 28(4): 307-332.
- Russell, B. (2004). *Power: A Social Analysis*. London: Allen ve Unwin.
- Şahin, A. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Yönetiş İletişim ve Bu Konuda Düzenlenen Bir Anket Çalışmasının Sonuçları. *Maliye Dergisi*, 152, 81-102.
- Sager, J. K. ve Johnston, M. W. (1989). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment: A Study of Salespeople. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 9, 30-41.
- Schwarzwald, J., Koslowsky, M. ve Ochana-Levin, T. (2004). Usage of and Compliance With Power Tactics in Routine Versus Non-Routine Work Settings. *Journal of Business and Psychology*, 18(1), 385-402.
- Schwenk, C. R. (1986). Information, Cognitive Biases and Commitment to A Course of Action. *Academy of Management Review*, 11(2), 298-310.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to The Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Short, P. M. ve Johnson, P. E. (1994). Exploring the Links Among Teacher Empowerment, Leader Power, and Conflict. *Education*, 114(4), 581-594.
- Siu, O. L. (2003). Job Stress and Job Performance Among Employees in Hong Kong: The Role of Chinese Work Values and Organizational Commitment. *International Journal of Psychology*, 38(6), 337-347.
- Somech, A. ve Drach-Zahavy, A. (2002). Relative Power and Influence Strategy: The Effects of Agent Target Organizational Power on Superiors' Choices of Influence Strategies. *Journal of Organizational Behavior*, 23(2), 167-178.

- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 46-56.
- Steers, R. M. (1981). *Introduction to organizational behavior*. Goodyear Publishing Company.
- Steensma, H. ve Visser, E. (2007). Procedural Justice and Supervisors' Personal Power Bases: Effects on Employees' Perceptions of Performance Appraisal Sessions, Commitment, and Motivation. *Journal of Collective Negotiations*, 31(2), 101-118.
- Şeşen, H. (2010). Öncülleri ve Sonuçları ile Örgüt içi Girişimcilik: Türk Savunma Sanayinde Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Weiner, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Winkler, I. (2009). *Idiosyncrasy Credit Model of Leadership, Contemporary Leadership Theories Enhancing the Understanding of the Complexity, Subjectivity and Dynamic of Leadership*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Yağil, D. (2002). Substitution of A Leader's Power Bases by Contextual Variables. *International Journal of Organization Theory and Behavior*, 5(3), 383-399.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in Organizations (5th ed.)*. Upper Saddle River: Prentice Hall.

---

## THE EFFECT OF LEADER'S POSITIONAL AND PERSONAL POWER ON EMPLOYEE'S ORGANIZATIONAL COMMITMENT

---

### *Extended Abstract*

**Aim:** Leader's power that effect organisational performance directly, and perception of the leader's power by employees have a very important role in organisational researches. Organizational commitment remarks the idea of individuals wish on going on working at the same organization and identifications to the organization (Porter vd. 1974: 604; Salancik 1977: 62; Steers 1977: 46). The researches shows that organizational commitment affects the employees' productive and desirful works (Cho vd., 2009: 2; Ensher, 2001: 61). In this research, leader's power is handled in two dimension as positional and personal power. The aim of the research is to examine the effect of the leader's power on employee's organisational commitment, and try to find out which kind of power of leader (positional or personal power) have more affect on employee's organisational commitment.

**Method:** Participants are 107 employees from a private company in Ankara. Ages are between 26 and 44, and %61(N=66) is male. To measure the organisational commitment, the scale of "organisational commitment" which is developed by Jaworski ve Kohli (1993) and adapted in Turkish by Şeşen (2010) is used. It includes 6 items and one factor. One factor structure of the scale is confirmed by SEM in AMOS. To measure the perception of leader's power, the scale of "organizational power perception scale" which is developed by Raven et.al. (1998) and adapted in Turkish by Meydan (2010) is used. It includes 33 items and two factors. Two factors structure of the scale is confirmed by SEM in AMOS. Path analysis is done to answer the research question by SEM via AMOS. Answers change between "totally disagree" and "totally agree" in five point likert scale.

**Findings:** To find out the answer of the studie's research question path analysis is done to answer the research question by SEM via AMOS. The structure of the model is confirmed. As a result of the analysis is found that the positional power of leader has a strong effect ( $\beta=,57$ ,  $p<,05$ ), and leader's personal power has a weak effect ( $\beta=,10$ ,  $p<,05$ ) on employee's organisational commitment.

**Conclusion:** This research is held to find out the effect of the leader's power on employee's organisational commitment, and try to find out which kind of power of leader (positional or personal power) have more affect on employee's organisational commitment. As a result of the analysis is found that the positional power of leader has a stronger effect than leader's personal power on employee's organisational commitment. It is thought that the cause of the strong perception of the leader's positional power on employee's commitment is because of the Turkish culture where power distance and organizational hierarchy is high. In this research, the power is held in two factors, not 5 factors as usual. This is the main contrubition in management and organisation literature and business life. In the sight of business life, the leader will have power from the position, but personel power is also important. So that, the managers of the organisations should select and appoint leaders who have personel power, having carisma and expertise. The powerful side of the research is that using 2 factored structure of leader's power and selecting appropriate sample. The weak side is the research is that the research is cross sectional and has an potential social desirability effect. As an advise for the future research; generalise the results researches should be done in more sample sizes and different business lines, a also in different cultures. In future researches, the organisational and/or national culture can be implicated in the research as a contextual variable.

