

# Liderin Güç Kaynakları ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü\*

Cem Harun MEYDAN\*\* Deniz DİRİK\*\*\* İnan ERYILMAZ\*\*\*\*

## ÖZ

*Bu çalışmada, liderin algılanan farklı güç kaynaklarının çalışanların görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi ve bu süreçte Pelz etkisinin biçimleyici rolü araştırılmıştır. Pelz etkisi, liderin etkililiğinin ve çalışanları örgütsel amaç başarımlarına yöneltme gücünün liderin kendi üstlerini etkileme, kendini üstlerine dinletebilme ve onlardan stratejik bilgileri edinebilme gücünden bağımsız olarak ele alınamayacağını iddia eden bir önermedir. Bu bağlamda, liderin kullandığı farklı güç kaynakları (meşru, ödüllendirme, zorlayıcı, uzmanlık-bilgi, karizmatik) ile iş performansını oluşturan görev ve bağlamsal performans arasındaki farklılaşan ilişkiler Pelz etkisi bağlamında kamu sektöründe çalışan 195 kişiden toplanan veriler ışığında sınanmış ve Pelz etkisinin, algılanan ödüllendirme gücü, uzmanlık-bilgi gücü ve karizmatik güç ile görev performansı arasındaki ilişkilerde biçimleyici rol oynadığı tespit edilmiştir.*

**Anahtar Kelimeler:** Pelz etkisi, bağlamsal performans, görev performansı, güç, liderin algılanan güç kaynakları

**Jel Sınıflandırması:** D23, M12

## The Moderating Role of Pelz Effect in the Relationship between Leader Power Sources and Job Satisfaction

### ABSTRACT

*This study investigates the effect of various bases of perceived leader power on employees' contextual and task performance, and tests for the moderating role of Pelz effect in this process. Pelz effect argues that the effectiveness and power of a leader to motivate employees towards organizational goal accomplishment are not independent of the leader's power and ability to influence his superiors and to obtain strategic information. In this context, the relations between a leader's various power bases (legitimate, reward, coercive, expert-information, referent) and job performance (task and contextual) as well as the moderating role of Pelz effect in this process are investigated on a sample of 195 public sector employees. According to the empirical evidence, Pelz effect moderates the relations between task performance and reward power, task performance and expert-information power, and task performance and referent power. Theoretical and practical implications are discussed.*

**Key Words:** Pelz effect, contextual performance, task performance, power, perceived leader power bases

**JEL Classification:** D23, M12

\* Bu çalışmanın ilk versiyonu, 25-27 Mayıs 2017'de Ankara'da düzenlenen 25. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuştur.

\*\* Doç. Dr., Türk Hava Kurumu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, chmeydan@thk.edu.tr

\*\*\* Arş. Gör. Dr., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü, deniz.ispirli@cbu.edu.tr

\*\*\*\* Dr., Türk Silahlı Kuvvetleri, inaneryilmaz@gmail.com

## **GİRİŞ**

Bireylerin örgüt içinde gösterdikleri performansı etkileyen faktörler örgütsel çalışmalar içinde önemli bir yer tutmaktadır. Örgütsel yaşam ve örgüt içinde birey davranışları üzerinde etkili olan çalışanlar arasındaki güç ilişkilerinin de performans üzerinde etkili olması kaçınılmazdır (Yang ve Modell, 2012). Bu çerçevede, lider, liderin gücü ve etkisi performans üzerindeki önemli belirleyiciler olarak karşımıza çıkmakta, lider ve çalışan arasındaki etkileşimde astın algıladığı güç, performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır.

Algılanan güç örgütsel ortamda ele alındığında, bireysel ve örgütsel faktörlerin gücün daha fazla ya da daha az algılanmasına neden olabileceği görülmektedir. Bu bağlamda örgüt kültürü, örgüt iklimi ya da liderin kişiliği gibi değişkenler güç algısı üzerinde etkili olabilmektedir (Meydan, 2010). Benzer şekilde, liderin güçlü ilişkilere sahip olması onun örgüt içinde etkililiğini artıran faktörlerden biridir (Dhanaraj ve Parkhe, 2006). Liderin özellikle üstleriyle kurduğu güçlü ilişki ve üstlerini etkileyerek onların kararlarında etkili olabilmesi, astlarına yönelik davranışları ve astlarının kendisine yönelik algıları üzerinde etkili olabilmektedir (Anderson ve Tolson, 1991). Pelz etkisi olarak isimlendirilen bu durum astların işe yönelik tutum ve davranışlarını değiştirmektedir (Lynn, Anderson, Tolson, Fields ve Thacker, 1990).

Astların lider ile ilgili algıları üzerinde etkili olan Pelz etkisinin liderin sahip olduğu gücün algılanması üzerinde de etkili olması kaçınılmaz görünmektedir. Ancak bu durumun ortaya çıkarılmasına yönelik bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

Bu kapsamda bu çalışmada Pelz etkisinin liderin gücünün algılanması üzerindeki etkisi örgütsel güç boyutları da dikkate alınarak belirlenmeye ve bu algının astın performansına yansımaları ortaya konmaya çalışılmaktadır. Pelz etkisi ve liderin gücü arasındaki ilişki ile liderin gücü ve astların performansı arasındaki ilişkide Pelz etkisinin biçimleyici rolünün daha net olarak ortaya konabilecek olması hem yönetim yazınındaki bir boşluğu dolduracak hem de yönetsel uygulamalara katkı sağlayabilecektir. Bu durumun çalışmanın önemini artırdığı değerlendirilmektedir. Çalışmada öncelikle liderin güç kaynaklarına değinilmekte, ardından iş performansı ve Pelz etkisi ile ilgili kuramsal bilgiler verilmektedir. Ardından, kuramsal gerekçelerden yola çıkılarak oluşturulan hipotezler bir araştırma modeli ile test edilmektedir.

## **I. KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **A. Liderin Güç Kaynakları**

Liderin etkililiğinden ve dolayısıyla astlarını, mevkidaşlarını, üstlerini ve diğer paydaşları etkileme becerisinden söz edebilmek için güç kavramına ve bileşenlerine değinmemiz gerekmektedir. Örgütlenmenin söz konusu olması için güç kaçınılmazdır (Zaleznik, 1998).

Güç, toplumsal yaşamın en temel kavramlarından biri olup güçle ilgili çalışmalar uzun yıllardır sosyal psikoloji, sosyoloji, felsefe ve antropoloji gibi sosyal disiplinlerin odağında yer almaktadır. Liderlik, motivasyon, iş tatmini, politika, karar verme, çalışan performansı gibi pek çok süreçle yakından ilişkili

bir kavram olan güç, örgütsel paydaşlar arasındaki hiyerarşik etkileme ve otorite ilişkilerinin temelini oluşturmaktadır. Liderliğin, başkalarının düşünce ve eylemlerini etkilemek amacıyla güç kullanımını gerektirmesinden (Zaleznik, 1998) ve bir tür sosyal etkileme süreci (Northouse, 2007) olarak tanımlanmasından ötürü güç, liderliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Yönetim ve örgütsel davranış yazınında liderin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin çalışmalar, French ve Raven (1959)'ın ortaya attığı beş sosyal güç kaynağından oluşan ana akım sosyal güç modeli ve sonrasında diğer araştırmacılar tarafından geliştirilen Kişilerarası Güç Envanteri (Interpersonal Power Inventorsy) modeli ekseninde yoğunlaşmaktadır (Raven, 1992; Raven, 1993; Raven, 2001; Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, 1998; Koslowsky, Schwarzwald ve Ashuri, 2001; Pierro, Cicero ve Raven, 2008; Pierro, Kruglanski ve Raven, 2012). Son tahlilde ortaya koyulan (Raven, 1993) modele göre liderin izleyicileri etkilemede kullandığı 14 farklı sosyal güç kaynağından söz edilmektedir.

Yönetim yazını incelendiğinde, liderin algılanan güç kaynaklarının boyutlandırılmasında 11'li, 6'lı (ödül, zorlayıcı, meşru, uzmanlık, karizmatik, bilgi) veya 2'li (yumuşak-sert veya pozisyonel-bireysel) yapıların kullanılmakta olduğu görülmektedir (Meydan, 2010). Ancak, en sık kullanılan sosyal güç modeli French ve Raven'ın beşli tipolojisi olup (Podsakoff ve Schriesheim, 1985), bu modelin geliştirilmiş şekilleri henüz yönetim ve organizasyon yazınında yeterince kullanılmamaktadır (Elias, 2008). Esasen, bu güç kaynaklarının gruplandırılmasında, gücü uygulayan (aktör) ile güç uygulanan (izleyici) arasındaki güç dağılımının orantılılığı (veya orantısızlığı) temel alınmaktadır. Nitekim pozisyon kaynaklı ya da sert güç kaynakları, aktör lehine ve izleyicileri uyma davranışına zorlayan bir güç dağılımını; birey kaynaklı veya yumuşak güç kaynakları ise izleyici lehine ve görece daha eşitlikçi, izleyicileri uyma davranışına gönüllü olarak yönlendiren bir güç dağılımını ifade etmektedir. Liderin ödüllendirme ve zorlayıcı gücü örgütsel kaynakların kullanımı ile ilgili olup, liderin uygun gördüğü davranışlar karşısında izleyicilere dağıtabildiği maddi veya maddi olmayan ödüller ile uygulayabileceği yaptırımları ifade etmektedir. Meşru güç, liderin örgütsel konumundan ötürü izleyicilerin davranışları üzerinde hak sahibi olmasıdır. Uzmanlık gücü, liderin işin nasıl yapılması gerektiğine ilişkin sahip olduğu bilgi, beceri ve tecrübeden ileri gelmektedir. Karizmatik güç, izleyicilerin kendilerini liderleriyle özdeşleştirerek, onun istek ve taleplerine uyma davranışına sevk olmalarını sağlayan sosyal güç türüdür (Elias, 2008).

Raven (1965) bilgi gücünü altıncı sosyal güç kaynağı olarak modele sonradan dahil etmiş ve bilgi gücünü, liderin sahip olduğu uzmanlık gücünden farklı olarak, üstün nitelikli bilginin ve bu bilgiyi kullanarak izleyicileri ikna etmenin gücü olarak açıklamıştır. Söz konusu modelin, liderin ajandasındaki tüm güç kaynaklarını yansıtmaktan uzak olduğu yönündeki eleştiriler karşısında Raven (1965), ödüllendirme ve zorlayıcı gücü kişisel ve kişisel olmayan ödüllendirme gücü ile kişisel ve kişisel olmayan zorlayıcı güç; meşru gücü ise pozisyon gücü, meşru karşılıklı güç, meşru eşitlik gücü ve meşru bağımlılık gücü

şeklinde alt boyutlara ayırmıştır. Ödüllendirme ve zorlayıcı gücü kişisel ve kişisel olmayan güç olarak ayırmanın gerekçesi, liderin nesne ve olaylar üzerindeki denetiminin ödül ve ceza gibi algılanabilmesi, örneğin bir terfi olayının ödül, terfi edilmeme olayının ise cezalandırma gibi görülebilmesidir. Meşru güç ise karşılıklılık esasına dayalı yaptırım gücü (ben senin için bunu yaptım, sen de karşılığında istediğim bir şeyi yapmalısın), eşitlik (hakkaniyet) gücü (Çok emek verdim ve bunu yapmanı istemeyi hak ettim) ve ihtiyacı olanlara karşı sorumluluktan ileri gelen bağımlılık gücü (Senin yardımın olmadan bunu yapamam) gibi farklı meşruiyet durumları gereği dört grupta incelenmeye başlamıştır.

Boyutlandırmada hangi yaklaşım kullanılırsa kullanılsın, liderin farklı güç kaynaklarının örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, devamsızlık, tükenmişlik, öz yeterlilik, üretkenlik, denetim odağı gibi farklı örgütsel sonuçlarla ilişkilendirildiği görülmektedir (Elias, 2008). Sert güç kaynakları genellikle yumuşak güç kaynaklarına kıyasla daha düşük iş tatmini ve örgütsel bağlılıkla; yumuşak güç kaynakları ise daha yüksek düzeylerde pozitif duygulanım ile ilişkilendirilmektedir (Schwarzwald, Koslowsky, & Bernstein, 2013).

### **B. İş Performansı**

Görev ve bağlamsal performansın bir bileşeni olan iş performansı, bireylerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere ortaya koyduğu çabayı ifade etmektedir (Bağcı, 2014). Görev performansı işle ilgili biçimsel sorumlulukları, iş tanımlarında yer alan ve işin teknik yönüne vurgu yapan bir dizi görevler kümesini ifade etmektedir. Bağlamsal performans ise örgütsel sonuçlara ulaşmada bireyin sergilediği çabanın, iş tanımlarında yer almayan ancak teknik sorumlulukların gerçekleştirilmesi için uygun psiko-sosyal altyapıyı hazırlayan rol ötesi davranışları ifade eden kısımdır (Motowidlo, Borman ve Schmidt, 1997; Jawahar ve Carr, 2007).

Örgütlerin ve kişilerin etkililiği, sosyal mübadele kuramı ve karşılıklılık normları esasınca sosyal güç kullanımı ile ilişkilendirilmektedir (Jain, Giga ve Cooper, 2011; Blau, 1964). Sosyal mübadele kuramına göre, çalışanlar örgütleri ile sosyal değişim ilişkilerine girdiklerinde, örgüt lehine olan davranışlarının karşılığında biçimsel (terfi, maaş gibi) veya biçimsel olmayan (övgü, saygınlık gibi) ödül beklentisi içerisinde olmaktadır (Wayne, Shore ve Liden, 1997). Örgütlerin ve liderlerinin kendilerine karşı olumlu tutumları karşılığında ise yine karşılıklılık normları gereğince olumlu yansımalara yönelmektedirler. Pozitif sosyal güç türleri (karizma gibi), örgütün ve liderin davranışları karşısında sorumluluk anlayışı ve minnettarlık duyguları sebebiyle çalışanların olumlu mukabele etmelerine yol açtığından, çalışan performansını artırmaktadır. Jain ve arkadaşlarına göre çalışanların mukabele etme yöntemlerinden biri, bağlamsal performans davranışlarıdır. Nitekim bu araştırmacılar yaptıkları çalışmada, liderin karizmatik ve uzmanlık gücünün örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif ilişkili; meşru güç ve zorlayıcı gücün ise negatif ilişkili olduğunu bulgulamışlardır. Vigoda-Gadot (2007), dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının çalışanların rol içi performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkilerini

incelediği çalışmalarında, etkileşimci liderlik tarzının her iki performans türüyle negatif ilişkili olduğunu; dönüşümcü liderlik tarzının ise her iki performans türüyle pozitif ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Başka araştırmalarda da yumuşak gücün bir eşleniği olan dönüşümcü ya da karizmatik liderlik, sert gücün bir eşleniği olan dönüşümcü liderliğe kıyasla artan oranlarda iş tatmini, iş performansı veya örgütsel performans ile ilişkili bulunmuştur (Judge ve Piccolo, 2004). Liderin kullandığı güç türlerine ilişkin algının çalışanların performansları üzerinde farklılaşan etkiler gösterdiğine ve özellikle yumuşak/kişisel güç kaynakları ile bu güç kaynaklarıyla ilişkilendirilen dönüşümcü liderlik tarzının daha yüksek performans ile ilişkili olduğu ve sert güç kaynakları ile bu güç kaynaklarıyla ilişkilendirilen etkileşimci liderlik tarzının ise daha düşük performans düzeyiyle ilişkili olduğu varsayımından hareketle;

*Hipotez 1: Birey temelli (uzmanlık, karizma, bilgi) güç kaynakları ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişki, pozisyon temelli (ödüllendirme, zorlayıcı, meşru) güç kaynakları ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkilere kıyasla daha pozitif ve daha güçlüdür.*

### **C. Pelz Etkisi**

Pelz etkisi, astların işten ve amirlerinden duydukları tatmini, amirlerin sahip olduğu dikey ve yukarıya doğru etkinin (upward influence) derecesi ve kapsamı ile açıklayan ve etki alanı geniş amirlerle çalışan bireylerin, tatmin düzeylerinin daha yüksek gerçekleştiğini iddia eden bir önermedir (Pelz, 1951). Liderin üstleriyle olan iletişiminin, astlarıyla olan iletişimini düzenlediğini iddia eden Pelz etkisine göre, etki alanı geniş amirler daha fazla güçle donanmış olup, destekleyici ve sosyal olarak yakın bir ortam yaratarak çalışan ihtiyaçlarının hem farkına varabilme hem de bu ihtiyaçlara cevap verebilme kudretine sahiptirler. Pelz etkisine göre etkili amirler, astlarının ihtiyaçlarını karşılama noktasında “aracılık” ve “ortak eleman” rolü oynayabildikleri, örgütün hiyerarşik olarak üst tabakalarındaki patron ve yöneticilere erişimi kolaylaştırarak işle ilgili sorunlara arzulan çözümler geliştirebildikleri ve kendi çalışma ekipleri için fayda ve katma değer üretebildikleri için daha fazla tatmin yaratmaktadırlar (Pelz, 1952; Likert, 1961). Pelz’in amirlerin sahip olduğu yukarıya doğru etki gücünün tatmini artırdığına işaret etmesinin ardından, amirlerin hiyerarşik etkisinin çalışan tutum ve davranışına etkisi “Pelz etkisi” olarak adlandırılmıştır (Jablin, 1980). Jablin (1980)’e göre liderin yukarıya doğru etkisinin gücü, aşağıya doğru etkisinin gücünü etkilemekte, hiyerarşik etki alanı geniş ve hem stratejik hem de operasyonel düzeydeki kararlarda görece fazla söz sahibi olan amirler, amirden duyulan memnuniyeti artırmaktadır. Ayrıca liderin hiyerarşik etkisinin, astların sahip olduğu hiyerarşik kontrol duygusu, algılanan destek ve ekip içi iş birlikçi davranışlar ile ilişkili olmaktadır (Anderson ve Tolson, 1991). Farklı bir çalışmada tepe yönetimin toplam kalite yönetimine bakışı ile orta kademe yöneticilerin bakış açıları arasındaki olası uyumsuzluğun TKY uygulamalarının başarısına etkisi incelenmiştir (Soltani ve Liao, 2010). Buna göre, tepe yönetimin TKY’ye bakışı orta kademe yöneticilerin TKY’yi uygularken gösterdikleri

hassasiyeti etkileyecek ve orta kademe yöneticilerin de alt kademe yöneticilere karşı tutumları ve destekleyici davranışları bu süreçten etkilenecek, sonuçta toplam kalite yönetimi uygulamalarının etkinliği Pelz etkisi bağlamında, bu hiyerarşik ilişkilerin niteliğine göre şekillenecektir. Özetle, Pelz (1952)'e göre lider ve üye arasındaki etkileşimin doğası, liderin yukarıya doğru etkisi dikkate alınmadan açıklanamaz ve bu anlamda güçlü ve etkili olmayan liderlerin, hem destek hem yaptırım gücü kısıtlı gerçekleşmektedir.

Bu bağlamda, liderin etkililiğinin temel belirleyicisi (katılımcı liderlik, otokratik liderlik, iş-çalışan yönelimli liderlik vb. gibi) liderlik tarzından ziyade liderin kendini üstlerine dinletebilme ve onlardan stratejik bilgileri edinebilme gücü olmaktadır. Sonraki aşamada ise stratejik bilgiyle donanan lider, astlarına düzenli olarak bilgi aktarmak yoluyla çalışanların kendilerini değerli ve güçlendirilmiş hissetmesine ve nihayetinde performanslarına olumlu katkı yapabilmektedir. Liderlerin kendi üstleriyle olan lider-üye etkileşimlerinin kalitesi, üyelerin liderlikle ilgili algılarını, iş davranışlarını ve tutumlarını etkilemekte; daha fazla algılanan destek, ilgi, karar verme süreçlerine katılım, üretkenlik, amir duyarlılığı, işle ilgili daha az olumsuz deneyim ve daha fazla genel iş tatmini ortaya çıkarmaktadır.

*Hipotez 2: Liderin güç kaynakları ile iş performansı arasındaki ilişkide Pelz etkisinin biçimleyici rolü vardır. Liderin kendi üstleriyle etkileşiminin derecesi yüksek gerçekleştiğinde çalışanlar daha fazla iş performansı gösterirler.*

## **II. YÖNTEM**

### **A. Araştırma Modeli**

Buraya kadar ele alınan araştırma değişkenleri bağlamında çalışmamızın temel varsayımı, liderin kullandığı güç kaynaklarının iş performansına katkı yapacağı, liderin kullandığı farklı güç kaynaklarının görev ve bağlamsal performans üzerinde farklılaşan sonuçlar doğuracağı yönündedir. İkinci olarak ise, liderin güç kaynakları ile performans arasındaki farklılaşan ilişkilerde, liderin kendi üstüyle olan etkileşiminin kalitesinin, Pelz etkisi bağlamında düzenleyici rol oynayacağı düşünülmektedir. Buna göre, sistem yaklaşımı gereği tüm örgütler, girift ilişkilerin organik bir bütünü olup her sistem diğerleri üzerinde sonuçlar doğurmaktadır. Ülkemizin makro kültürel özelliklerinin ilişkiyel yönelimi öne çıkarması, güç ve kaynaklara erişimin kişisel ilişkiler temelinde şekillenmesi, örgüt içi ve ekipler arası ilişkilerde liderlerin ancak ve ancak "üstleri" kadar güçlü veya zayıf olduğunun veri (a priori) kabul edilmesi geleneklerinden hareketle çalışmamızın amacı; "liderin farklı güç kaynaklarının iş performansı ile ilişkisinde liderin kendi üstleriyle olan etkileşimlerinin (Pelz etkisi) rolünün ampirik olarak sınanması" olarak belirlenmiştir.

### **B. Örneklem**

Araştırmanın evrenini kamu sektöründe farklı kurumlarda çalışan ve yönetici pozisyonunda olmayan beyaz yakalılar oluşturmaktadır. Çalışma tarayıcı nitelikte olup, kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak 195 katılımcı üzerinden araştırma hipotezleri sınanmıştır. Araştırmaya dahil edilen kamu çalışanlarının 62'si kadın (%31,8) ve 133'ü (%68,2) erkektir. Katılımcıların 120'si (%61,5)

üniversite mezunudur. Katılımcıların ortalama yaşı 31, ortalama iş tecrübeleri 9,8 yıl ve mevcut işyerlerinde ortalama çalışma süreleri 5,5 yıl olarak belirlenmiştir.

### C. Veri Toplama Araçları

**Güç Ölçeği:** Liderin algılanan güç kaynaklarını ölçmek için Raven ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilen ve Meydan (2010) tarafından uyarlaması yapılan 33 maddelik Güç Algısı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin tamamı için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's alpha) 0,89, boyutları için ise meşru güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık ve bilgi gücü ve karizmatik güç için sırasıyla 0,65, 0,81, 0,70, 0,87 ve 0,82 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin, uzmanlık ve bilgi gücünün birleştirildiği beş faktörlü yapısı DFA ile doğrulanmıştır. Beş faktörlü yapıya ilişkin uyum iyiliği değerleri ise  $\chi^2/sd=2,66$ , RMSEA =0,93, CFI=0,90, AGFI=0,87 olarak tespit edilmiştir.

**Performans Ölçeği:** Çalışanların görev ve bağlamsal performansını ölçmek için Karakurum (2005) tarafından geliştirilen performans ölçeği kullanılmıştır. İki faktörlü ölçekte boyutların iç tutarlılık katsayıları (Cronbach's alpha) bağlamsal ve görev performansı için sırasıyla 0,79 ve 0,88; yapıya ilişkin uyum değerleri ise  $\chi^2/sd=2,02$ , RMSEA=0,07, CFI= 0,96, AGFI= 0,89'dur.

**Pelz Ölçeği:** Pelz etkisini ölçmek için daha önce bu etkinin işlemeştirilmesine ilişkin herhangi bir ölçüm aracına rastlanmadığından araştırmacılar tarafından tek faktörlü 6 maddelik bir ölçek geliştirilmiştir. Çalışanların, amirlerinin kendi amirleriyle olan ilişkilerinin kalitesine ilişkin algılarını ölçmek amacıyla geliştirilen 6 maddelik ölçek, ölçek geliştirme sürecinin aşamaları izlenerek sınanmıştır. Bu kapsamda ölçeğin kapsam geçerliği için uzman görüşlerine başvurulmuş ve 6 uzmanın olumlu görüşü alınmıştır. Ardından ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlanması için hem Keşfedici Faktör Analizi hem de Doğrulamalı Faktör Analizi yapılmıştır.

Keşfedici faktör analizi (KFA) için öncelikle KMO Testi değeri 0,825, Bartlett Sphericity testi değeri ise 710,246 ( $p<0,001$ ) olarak tespit edilmiştir. Ölçeğe ait KFA sonucunda elde edilen faktör yüklenimleri Tablo 1'de sunulmuştur. Tek faktörlü ölçek varyansın %65,469'unu açıklamaktadır. Ardından ölçeğin faktör yapısı Doğrulamalı Faktör Analizi ile doğrulanmış ve ölçeğe ilişkin uyum indeks değerleri  $\chi^2/sd=1,43$ , RMSEA=0,47, CFI=0,99, AGFI=0,95 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeklerde ifadeler katılıma 5'li Likert ölçeği ile (1-Hiç Katılmıyorum'dan 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru) derecelendirilmiştir.

**Tablo 1:** Pelz Ölçeği Faktör Yüklenimleri

Sıra	İfade	Faktör Yüğü
1	Yöneticimin örgütsel kararlar üzerinde etkisi vardır.	0,757
2	Yöneticim kendi amirini etkileyebilir.	0,828
3	Yöneticim, kendi amiriyle iyi iş ilişkisi içindedir.	0,842
4	Yöneticimin fikirleri üst yönetim tarafından dikkate alınır.	0,883
5	Yöneticim kendi amirleriyle sıklıkla görüşür.	0,767
6	Üst düzey kararlar alınırken yöneticime danışılır.	0,770

### III. BULGULAR

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri gösteren korelasyon tablosu Tablo 2’de yer almaktadır. Ölçek ortalamalarına göre katılımcıların liderlerinde algıladığı meşru güç (3,55±0,78), ödüllendirme gücü (3,10±1,08) ve zorlayıcı güç (3,76±0,95) ortalamaları görece yüksek düzeylerde olup, uzmanlık ve bilgi gücü (2,63±1,10) ile karizmatik güç (2,75±1,05) ortalamaları ise kıyasla daha düşüktür. Katılımcıların bağlamsal performans (3,61±0,80) ve görev performansı ortalamaları (3,98±0,71) ile Pelz etkisine ilişkin yanıtlarının ortalamaları (3,42±0,99) yine görece yüksek düzeydedir. Korelasyon analizi bulgularına göre liderin meşru ( $r=0,235$ ,  $p<0,01$ ), ödüllendirme ( $r=0,402$ ,  $p<0,01$ ), uzmanlık ve bilgi ( $r=,459$ ,  $p<0,01$ ) ve karizmatik ( $r=0,448$ ,  $p<0,01$ ) gücü ile bağlamsal performans arasında pozitif yönlü ilişkiler görülmektedir. Yine liderin ödüllendirme ( $r=0,307$ ,  $p<,001$ ), uzmanlık ve bilgi ( $r=0,348$ ,  $p<0,01$ ) ve karizmatik gücü ( $r=0,320$ ,  $p<0,01$ ) ile görev performansı arasında pozitif yönlü ilişkiler görülmektedir.

Liderin kullandığı farklı güç türleri için görev ve bağlamsal performans düzeylerinde eş zamanlı bir artış izlenmektedir. Hem görev performansı hem de bağlamsal performans düzeyindeki artış uzmanlık ve bilgi gücü ile daha yüksek seviyede ilişkili bulunmuştur. Görev performansı ve bağlamsal performans ile en yüksek korelasyona sahip ikinci güç kaynağı ise karizmatik güç olarak gerçekleşmiştir. Buna göre, birey temelli güç kaynakları ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkinin, pozisyon temelli güç kaynakları ile görev performansı ve bağlamsal performans arasındaki ilişkiye kıyasla daha pozitif ve daha güçlü olduğunu iddia eden H1 hipotezi kabul edilmiştir.

Pelz etkisi ile ödüllendirme gücü ( $r=0,370$ ,  $p<0,01$ ), uzmanlık ve bilgi gücü ( $r=0,478$ ,  $p<0,01$ ), bağlamsal performans ( $r=0,563$ ,  $p<0,01$ ) ve görev performansı ( $r= 0,422$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler görülmektedir. Toplam ölçek ortalamaları açısından bakıldığında, liderin algılanan güç kaynakları ( $r=0,381$ ,  $p<,01$ ) ve iş performansı toplam ölçeği ( $r=0,538$ ,  $p<,01$ ) ile Pelz etkisi arasında pozitif yönlü anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Buna göre araştırmanın diğer hipotezlerini test etmek için yapılacak olan regresyon analizlerinin altyapısı oluşturulmuştur.



**Tablo 2:** Değişkenler Arası İlişkileri Gösteren Korelasyon Tablosu

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4	5	6	7	8		
1. Meşru	3,55	0,78	<b>0,65</b>									
2. Ödül	3,10	1,08	,520**	<b>0,81</b>								
3. Zorlayıcı	3,76	0,95	,477**	,229**	<b>0,70</b>							
4. Uzm-bilgi	2,63	1,10	,282**	,745**	,036	<b>0,87</b>						
5. Karizmatik	2,75	1,05	,402**	,833**	,085	,803**	<b>0,82</b>					
6. Bağ. Per.	3,61	0,80	,235**	,402**	,061	,459**	,448**	<b>0,79</b>				
7. Görev Per.	3,98	0,71	0,132	,307**	,083	,348**	,320**	,667**	<b>0,88</b>			
8. Pelz Etkisi	3,42	0,99	0,052	,370**	,075	,478**	,361**	,563**	,422**	<b>0,89</b>		
9. Top. Güç	3,15	0,74	,688**	,904**	,436**	,818**	,861**	,447**	,331**	,381**	<b>0,89</b>	
10.Top. Per.	3,81	0,68	,199**	,387**	0,08	,441**	,419**	,908**	,918**	,538**	,424**	<b>0,89</b>

\*p<0,05, \*\*p<0,01. Yatay ekseninde yer alan değerler Cronbach's alpha iç tutarlılık katsayılarıdır.

Bu bulgulara ek olarak demografik değişkenler açısından ölçek ortalamaları arasında anlamlı farklılık olup olmadığına ilişkin t-testi ve Anova testleri yapılmış ancak çalışmanın demografik sorularını oluşturan cinsiyet, eğitim, yaş ve tecrübe açısından gruplar arasında anlamlı farklılık izlenmemiştir.

Korelasyon tablosu bulgularından yola çıkılarak, liderin algılanan güç kaynakları alt boyutları ile anlamlı korelasyon gösteren iş performansı alt boyutları dikkate alınarak farklı güç kaynaklarının performans türleri üzerindeki etkisini yordayan ve bu ilişkilerde Pelz etkisinin rolünü inceleyen regresyon modelleri kurulmuştur (Tablo 3).

**Tablo 3:** Hiyerarşik Regresyon Analizi

	Adım	Bağımsız değişken	Beta	t	p	F	(p)	R	R <sup>2</sup>
Bağlamsal performans	1	Meşru güç	0,206	3,561	0,000	53,966	0,000	0,600	0,353
		Pelz etkisi	0,555	9,395	0,000				
	2	Meşru*Pelz	-0,011	-0,183	0,855	35,808	0,000	0,600	0,350
		Ödüllendirme	0,222	3,555	0,000	22,533	0,000	0,601	0,354
	2	Pelz etkisi	0,483	7,728	0,000				
		Ödül*Pelz	-0,027	-0,458	0,648	15,051	0,000	0,601	0,351
Görev Performansı	1	Uzmanlık-bilgi gücü	0,260	3,847	0,000	54,988	0,000	0,604	0,358
		Pelz etkisi	0,437	6,577	0,000				
	2	Uzmanlık-bilgi*Pelz	-0,050	-0,838	0,403	36,843	0,000	0,605	0,357
		Karizmatik güç	0,280	4,609	0,000	60,461	0,000	0,622	0,380
	2	Pelz etkisi	0,463	7,606	0,000				
		Karizma*Pelz	-0,019	-0,333	0,739	40,157	0,000	0,622	0,377
Görev Performansı	1	Ödüllendirme gücü	0,159	2,338	0,020	24,676	0,000	0,452	0,204
		Pelz etkisi	0,377	5,529	0,000				
	2	Ödül*Pelz	-0,191	-3,005	0,003	20,149	0,000	0,490	0,240
		Uzmanlık-bilgi gücü	0,229	3,064	0,003	9,965	0,000	0,454	0,198
	2	Pelz etkisi	0,306	4,168	0,000				
		Uzmanlık-bilgi*Pelz	-0,141	-2,144	0,033	7,246	0,000	0,474	0,212
1	Karizmatik güç	0,182	2,684	0,008	25,570	0,000	0,459	0,202	
	Pelz etkisi	0,362	5,348	0,000					
2	Karizma*Pelz	-0,180	-2,848	0,005	20,381	0,000	0,492	0,231	

Araştırmanın düzenleyici etki öngören hipotezini sınamak amacıyla görev performansı ve bağlamsal performansın bağımlı değişken ve liderin algılanan güç kaynaklarının bağımsız değişkenler olduğu ve Pelz etkisinin etkileşim değişkeni yaratılmak suretiyle modellere dahil edildiği hiyerarşik regresyon analizleri yapılmıştır. Düzenleyici etki analizleri Aiken ve West (1991)'in önerdiği üzere çoklu doğrusallık sorununu aşmak adına yordayıcıların merkezileştirilmesi ve elde edilen yeni skorların çarpımından etkileşim değişkenlerinin üretilmesiyle gerçekleştirilmiştir.

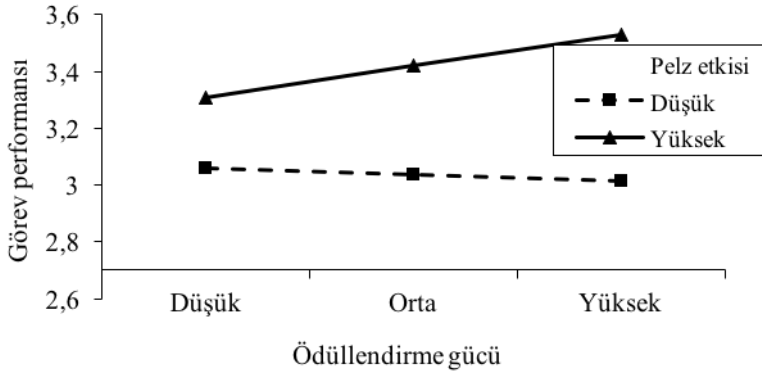
Bağlamsal performansın bağımlı değişken ve liderin meşru gücü ile Pelz etkisinin bağımsız değişkenler olarak tanımlandığı ilk modelin açıklama gücü %35,3 olarak gerçekleşmiş (etki büyüklükleri sırasıyla  $\beta=0,206$  ve  $\beta=0,555$ ) ve meşru güç x Pelz ( $\beta=-0,011$ ) etkileşim teriminin modele dahil edilmesi ile modelin açıklama gücünde anlamlı değişiklik izlenmemiştir ( $p<0,05$ ). Liderin ödüllendirme gücü ile Pelz etkisinin bağlamsal performansı yordadığı ikinci modelin açıklama gücü %35,4 olarak bulunmuş (sırasıyla  $\beta=0,222$  ve  $\beta=0,483$ ) ve ikinci adımda ödüllendirme gücü x Pelz etkileşim değişkeni ( $\beta=-0,027$ ) modele dahil edildiğinde modelin açıklama gücünde anlamlı değişiklik gözlenmemiştir. Yine uzmanlık-bilgi gücü ( $\beta=0,260$ ) ile karizmatik gücün ( $\beta=0,280$ ) bağlamsal performanstaki değişkenliği yordadığı modellerin açıklama gücü sırasıyla %35,8 ve %35,7 olarak bulunmuş, uzmanlık-bilgi gücü x Pelz ( $\beta=-0,050$ ) ve karizmatik güç x Pelz ( $\beta=-0,019$ ) etkileşim değişkenlerinin modele dahil edilmesiyle modelin açıklama gücünde anlamlı değişiklik tespit edilmemiştir. Sonuç olarak, Pelz etkisinin bağlamsal performans üzerindeki pozitif etkisine karşın, liderin güç kaynakları x Pelz etkileşimlerinin bağlamsal performans üzerinde istatistiki olarak anlamlı katkısı bulunamamıştır.

Görev performansının bağımlı değişken ve liderin ödüllendirme gücü ile Pelz etkisinin bağımsız değişkenler olarak tanımlandığı regresyon modelinin ilk adımda açıklama gücü %20,4 olarak gerçekleşmiş (etki büyüklükleri sırasıyla  $\beta=0,159$  ve  $\beta=0,377$ ) ve ödüllendirme gücü x Pelz ( $\beta=-0,191$ ) etkileşim teriminin modele dahil edilmesi ile modelin açıklama gücünde anlamlı artış izlenmiştir ( $p<0,05$ ). İkinci adımda modelin açıklama gücü %24'e yükselmekte; liderin kendi üstleriyle etkileşiminin gücü yüksek gerçekleştiğinde, liderin algılanan ödüllendirme gücü ile görev performansı arasındaki pozitif ilişkinin gücü de artmaktadır. Liderin uzmanlık-bilgi gücü ile Pelz etkisinin görev performansını yordadığı modelin açıklama gücü %19,8 olarak bulunmuş (sırasıyla  $\beta=0,229$  ve  $\beta=0,306$ ) ve ikinci adımda uzmanlık-bilgi gücü x Pelz etkileşim değişkeni ( $\beta=-0,141$ ) modele dahil edildiğinde modelin açıklama gücünde anlamlı artış izlenmiştir ( $p<0,05$ ). İkinci adımda modelin açıklama gücü %21,2'ye yükselmekte; liderin kendi üstleriyle etkileşiminin gücü yüksek gerçekleştiğinde, liderin algılanan uzmanlık-bilgi gücü ile görev performansı arasındaki pozitif ilişkinin gücü de artmaktadır. Son olarak, liderin karizmatik gücü ile Pelz etkisinin görev performansı üzerindeki etkisini inceleyen modelin bağımlı değişkendeki varyansı açıklama gücü % 20,2 olarak bulunmuş (sırasıyla  $\beta=0,182$  ve  $\beta=0,362$ ) ve karizmatik güç x Pelz ( $\beta=-0,180$ ) etkileşim teriminin modele dahil

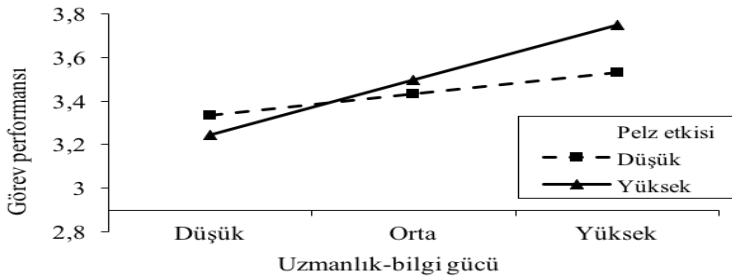
edilmesi ile modelin açıklama gücünde anlamlı artış görülmüştür ( $p < 0,05$ ). İkinci adımda modelin açıklama gücü %23,1'e yükselmekte; liderin kendi üstleriyle etkileşiminin gücü yüksek gerçekleştiğinde, liderin algılanan karizmatik gücü ile görev performansı arasındaki pozitif ilişkinin gücü de artmaktadır. Liderin farklı güç kaynakları ile görev performansı arasındaki etkileşimin Pelz etkisinin farklı düzeyleri için farklılaştığını gösteren biçimleyici etki grafikleri Şekil 1, Şekil 2 ve Şekil 3'te yer almaktadır.

Buna göre, görev performansı ile liderin ödüllendirme gücü, uzmanlık-bilgi gücü ve karizmatik gücü arasındaki ilişkinin en yüksek gerçekleştiği nokta, Pelz etkisinin de en yüksek görüldüğü noktadır. Diğer bir deyişle, Pelz etkisi yüksek olduğunda ve çalışanlar, kendi amirlerini güçlü ve etkili liderler olarak gördüklerinde, liderlerinin kullandığı ödüllendirme gücü, uzmanlık-bilgi gücü ve karizmatik güç karşısında sergiledikleri görev performansının düzeyi artmaktadır. Sonuç olarak, liderin algılanan gücünün üç boyutu ile Pelz etkileşimlerinin görev performansı üzerindeki anlamlı etkilerine ilişkin istatistiki bulgular ışığında H2 hipotezi kısmen desteklenmiştir.

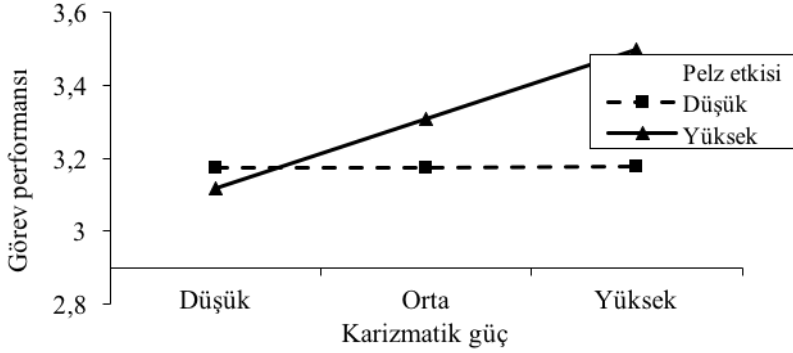
**Şekil 1.** Ödüllendirme Gücüne Ait Biçimleyici Etki Grafiği



**Şekil 2.** Uzmanlık-Bilgi Gücüne Ait Biçimleyici Etki Grafiği



**Şekil 3.** Karizmatik Güce Ait Biçimleyici Etki Grafiği



### TARTIŞMA VE SONUÇ

Çalışmada, liderin kullandığı çeşitli güç kaynaklarına ilişkin çalışan algısının iş performansını oluşturan bağlamsal ve görev performansı üzerindeki etkileri incelenmiş ve bu süreçte Pelz etkisinin sürece nasıl katkı yapacağını ölçmeye yönelik özgün bir araştırma modeli kurulmuştur. Çalışmanın bulguları, kamu sektöründe çalışan işgörenlerin lider/yöneticilerinde en çok algıladıkları güç kaynaklarının sırasıyla zorlayıcı güç, meşru güç, ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve uzmanlık-bilgi gücü olduğunu göstermektedir. Buna göre bireysel veya yumuşak güç kaynaklarından ziyade pozisyon temelli ve sert güç kaynaklarının daha çok algılandığı görülmektedir. Meydan ve Polat (2010) French ve Raven’ın liderin güç kaynakları tipolojisinden hareketle Türkçe atasözleri üzerine gerçekleştirdikleri içerik analizi çalışmasında, Türkçe atasözlerinde en çok vurgulanan güç türlerinin başta yasal güç olmak üzere uzmanlık gücü, ödüllendirme gücü, karizmatik güç ve zorlayıcı güç olduğunu bulmuşlar ve bu çıkarımı, Türkiye’nin yüksek güç mesafesine sahip bir kültür olması ile ilişkilendirmişlerdir. Benzer şekilde Mittal ve Elias (2016), güç mesafesi yüksek toplumlarda hem liderin güç ihtiyacının hem de takipçilerin toleransının yüksek olması nedeniyle sert güç kaynaklarının tatbik ve kabul edilebilirliğinin daha yüksek olduğunu ve bu kültürlerde meşru ve zorlayıcı güç kaynaklarının, yumuşak güç kaynaklarına kıyasla daha sık görülebileceğini öne sürmüşlerdir. Çalışmanın bulguları, kamu sektörünün bürokrasiden beslenen ve atanmışlardan oluşan bir yönetim ekibiyle şekillenmiş olmasından ötürü ve toplumsal kültürün özelliklerine paralel biçimde, katılımcıların pozisyon temelli güç kaynaklarını daha fazla algıladıklarını beklentiler dahilinde ortaya koymaktadır.

Liderlikle ilgili çalışmalar, en etkili liderlik tarzının ortaya konulmaya çalışıldığı (demokratik, otokratik, tam serbesti tanıyan, çalışan yönelimli veya iş yönelimli vb. gibi) zamanlardan, etkili liderliğin çalışanların algısına ve koşul bağımlılıklara göre değiştiği görüşünün yaygın hale geldiği günümüze kadar çeşitli kuramlar bağlamında ele alınmıştır (House ve Aditya, 1997; Vigoda-Gadot, 2007). Bugün yaygın olarak kabul edilen etkili liderlik ile ilgili yaklaşımlarından

biri dönüşümcü-etkileşimci liderlik ayrımı (Bass ve Avolio, 1993) olup, dönüşümcü liderlik tarzının, çalışan tutumları ve performansı üzerinde daha olumlu etkileri olduğuna ilişkin ampirik çalışmalar mevcuttur. Çok faktörlü liderlik ölçeği kullanılarak yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderlik ile performans arasında, etkileşimci liderlik ile performans arasındaki ilişkiye kıyasla istikrarlı olarak daha pozitif ve daha güçlü ilişkiler tespit edilmiştir. Bazı çalışmalarda ise etkileşimci liderlik tarzının performans ile olumsuz ilişkili olduğu gözlenmiştir (MacKenzie, Podsakoff ve Gregory, 2001). Yumuşak güç kaynaklarının dönüşümcü liderlik tarzı ile, sert güç kaynaklarının ise etkileşimci liderlik tarzı ile ilişkilendirilmesinden hareketle, yumuşak güç kaynaklarının iş performansı ile ilişkisinin, sert güç kaynaklarına kıyasla daha yüksek gerçekleşmesi öngörülmüştür. İlgili yazına paralel biçimde çalışmada, bağlamsal performans ile en yüksek ilişkili güç kaynaklarının uzmanlık-bilgi gücü ve karizmatik güç olduğu görülmektedir. Bunun aksine zorlayıcı güç, bağlamsal performans ile anlamlı ilişki göstermemiştir. Ödüllendirme gücü ile meşru gücün bağlamsal performans ile uzmanlık-bilgi ve karizmatik güç kaynaklarına kıyasla daha düşük düzeylerde de olsa pozitif ilişkili olması, bu iki güç kaynağının yumuşak güç kapsamına giren “kişisel ödüllendirme gücü” ve “pozisyon kaynaklı meşru güç” ile “meşru bağımlılık gücü” boyutlarına sahip olması ve toplumsal kültürün yukarıda sözü edilen güç mesafesi boyutu ile açıklanabilir. Mittal ve Elias (2016), zaman yöneliminin kısa, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu dar bağlamlı kültürlerde sert güç kaynaklarının ön plana çıkacağını belirtmişlerdir. Bu güç kaynaklarının olumlu sonuçlarla ilişkileneceği kültürün bu boyutlarıyla da açıklanabilir. Bu bağlamda ödüllendirme gücü ile meşru güç, Türk tipi örgütlerde (Sargut, 2015) etkili yönetim araçları olarak görülebilmekte ve olumsuz duygular yaratmaksızın etkili sonuçlar alınmasını sağlayabilmektedir.

Çalışmamızın bulgularına göre görev performansı ile en yüksek ilişkili güç kaynakları sırasıyla uzmanlık-bilgi gücü, karizmatik güç ve ödüllendirme gücü olmuştur. Ödüllendirme gücünün her iki performans boyutuyla pozitif ve anlamlı ilişki göstermesi, ülkemizin sosyo-ekonomik koşullarından ötürü halen ücret, terfi, prim, ikramiye gibi maddi ödüllerin ve ücret tatmininin temel motivasyon aracı olarak etkili olmaya devam etmesi ile ilişkilendirilebilir. Meşru güç ile zorlayıcı gücün, görev performansı ile anlamlı ilişki göstermediği tespit edilmiştir. Meşru gücün bağlamsal performans ile ilişkiliyken görev performansı ile ilişkili olmaması, bağlamsal performans yüksek katılımcıların algıladıkları meşru gücün daha ziyade yumuşak güç kapsamına giren meşru güç boyutlarından birine denk geldiğini düşündürmektedir. Bu bağlamda söz konusu meşru gücün ve sonuçta ortaya çıkan bağlamsal performansın, zorlayıcı yaptırım gücünü ifade eden türden meşru gücün yaratacağı zoraki performanstan ziyade, çalışanları gönüllü rol ötesi davranışlar sergilemeye sevk eden türden sorumluluk bilincine veya söz konusu pozisyona hak ederek yükselmekten ileri gelen meşru güce ve akabinde çalışanların yöneticilerine duyduğu saygıya tekabül ettiği düşünülmektedir. Etkileşimci liderlik tarzının ve bu tarza denk gelen yumuşak

güç kaynağı kullanımının, uyumlu ve itaatkar bir iş gücü yaratmanın ötesinde rol üstü davranışları teşvik ettiği, çalışanların kendilerini liderleriyle özdeşleştirmeleri sonucu örgütsel vatandaşlık davranışlarına katkıda bulunduğu ve çalışanların örgütsel adalet veya lider-üye etkileşimi gibi konulardaki algılarını etkilemek suretiyle örgütleri ve liderleriyle olumlu etkileşimlere girmelerini sağladığı ifade edilmektedir (Wang, Law, Hackett, Wang ve Chen, 2005).

Pelz etkisi, liderin etkililiğini ve gücünü, liderin kendi üstleriyle olan etkileşiminin kalitesi ile açıklayan bir önerme olup, liderlik süreçlerinin bu etki dikkate alınmadan açıklanmasının eksik ve sorunlu bir yaklaşım olacağını savunmaktadır. Liderler, kendi amirleri kadar güçlüdür ve çalışanlarına verecekleri vaatleri yerine getirme, onların kariyer süreçlerini şekillendirme, ödül ve ceza mekanizmalarını kullanabilme, örgütsel kaynakları gerektiğinde ve istediklerinde harekete geçirebilme ve örgütsel süreçleri ve kararları etkileyebilmedeki güçleri, çalışanların merceğinden kaçması mümkün olmayan süreçlerdir. Bu anlamda en yakın yönetici/liderlerinin kendi üstleriyle ve hatta ikinci üstün bir sonraki amirle olan ilişkisinin kalitesinin merdivenin en son basamağındaki çalışanın dahi örgütsel davranışını şekillendirmesi, sistem yaklaşımı gereği kaçınılmazdır. Bu bağlamda çalışmada, liderin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin algının iş performansı ile ilişkisinde Pelz etkisinin düzenleyici rol oynayacağı ileri sürülmüştür. Bu noktada, liderlik tarzları ile çeşitli örgütsel çıktılar arasındaki ilişkide lider-üye etkileşiminin, algılanan örgütsel politikanın, örgüt ikliminin, örgütsel adalet algılarının ve birtakım başka değişkenlerin rolü önceki çalışmalara konu edilmiştir (Ferris ve Rowland, 1981; Vigoda-Gadot, 2007; Dirik, Eryılmaz ve Gülova, 2016). Pelz etkisinin liderlikle ilgili çalışmalarda göz ardı edilmiş olması, kanımızca büyük bir eksiklik olup, bu çalışmada ilk defa sınanan Pelz etkisini ortaya koymaya yönelik ölçeğin yazındaki büyük bir boşluğu doldurması ve gelecek çalışmalar için temel teşkil etmesi amaçlanmaktadır. Çalışmamızın bulgularına göre, Pelz etkisi ile meşru gücün, ödüllendirme gücünün, uzmanlık-bilgi gücünün ve karizmatik gücün bağlamsal performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri bulunmaktadır. Ancak Pelz etkisinin etkileşim değişkeni yaratılmak suretiyle modele dahil edildiği aşamada, bağlamsal performans tahminleme gücüne anlamlı katkı yapmadığı görülmektedir. Çalışanlar, liderlerinin ve kendilerinin içinde bulunduğu koşulların olumsuz taraflarını dikkate almaksızın ve hesapsızca bağlamsal performans sergilemektedir. Liderlerin kendi üstleriyle olan etkileşimlerinin gücünün, çalışanların gönüllü olarak ortaya koydukları, herhangi bir zorlama, talep gerektirmeyen ve herhangi bir ödül doğurmayan bağlamsal performanslarına anlamlı katkı yapmaması bu bağlamda anlaşılabilir görülmektedir. Görev performansının bağımlı değişken olduğu modellere bakıldığında, Pelz etkisinin ödüllendirme gücü, uzmanlık-bilgi gücü ve karizmatik güç ile birlikte rol içi performansı olumlu etkilediği ve etkileşim değişkeni yaratılmak suretiyle modellere dahil edildiğinde varyans değişkenliğini açıklama gücüne anlamlı ve olumlu katkı yaptığı görülmektedir. Çalışanlar, örgüt içindeki rollerine yönelik eylemlerde bulunurken, liderlerinin kendi üstleriyle olan etkileşimlerinin

kalitesini dikkate almakta ve Pelz etkisini yüksek algıladıkları noktada daha fazla görev performansı ortaya koymaya sevk olmaktadır. Görev performansındaki bu artış, pragmatik ve rasyonel gerekçelerle anlamlandırılabilir. Nitekim çalışanlar, terfi, maaş artışı, çalışma koşullarında iyileşmeler, kariyer yollarının açıklığı gibi beklentilerini yöneticilerinin pozisyonundan ve gücünden bağımsız değerlendiremezler. En yakın amirlerinin örgütsel kaynaklar, pozisyonlar ve kararlar üzerinde etkili olabildiğini gören çalışanlar, görevlerini en iyi şekilde yerine getirmenin kendileri için yararlı olacağı anlayışını geliştirebilirler. Politik bir yaklaşımla, üstlerinin gücünün kendilerini de güçlü kıldığını varsayarak, rol ötesi davranışlara motive olmasalar da rol içi davranışlarını en iyi şekilde yerine getirme motivasyonları artabilmektedir.

Sonuç olarak, liderin kullandığı sosyal güç mekanizmalarının ve özellikle yumuşak/birey temelli güç kaynaklarının iş performansı üzerindeki pozitif etkileri, liderin kendi üstlerini etkileyebilmedeki gücünden etkilenmekte ve söz konusu ilişkinin gücünde anlamlı artış izlenmektedir. İş yerlerinin sosyal güç ilişkilerindeki asimetriden arındırılması mümkün olmasa da bu ilişkilerin örgütsel amaçlara ve süreçlere zarar vermeyecek şekilde kontrol altında tutulması ve dolayısıyla liderin kullandığı güç kaynaklarının menşei fark etmeksizin çalışanların performans düzeylerinin yönetilmesi mümkün görünmektedir. Çalışmamızın başlıca kısıtları, çalışma evrenini oluşturan örgütlerin özel koşulları ile veri toplama yönteminin rassal örnekleme yöntemlerinden olmayışı gereği bulguların dışsal geçerliliğindeki ve genellenebilirliğindeki sınırlılıklardır. Dahası anket yönteminin benimsendiği çalışma, sosyal beğenilirlik ve merkezi eğilim hataları gibi pozitivist yaklaşımın matematikselleştirme kaygısından ileri gelen ön yargılardan bağımsız değildir.

#### KAYNAKÇA

- Aiken, L. S., & West, S. G. (1991). Multiple regression: Testing and interpreting Interactions. Newbury Park: Sage.
- Anderson, L. R., & Tolson, J. (1991). Leaders' upward influence in the organization: Replication and extensions of the Pelz effect to include group support and self-monitoring. *Small Group Research*, 22, 59-75.
- Anderson, L.R., Tolson, J., Fields, M.J, & Thacker, J.W. (1990). Job autonomy as a moderator of the Pelz effect. *The Journal of Social Psychology*, 130(5), 707-708.
- Bağcı, Z. (2014). Çalışanların iş doyumunun görev ve bağlamsal performansları üzerindeki etkisi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 24, 58-72.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership: A response to critiques. İçinde M. M. Chemers & R. Aymen (Ed.), *Leadership theory and research: Perspectives and directions* (pp. 49-80). San Diego: Academic Press.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*, New York: John Wiley.
- Dhanaraj, C., & Parkhe, A. (2006). Orchestrating innovation networks. *Academy of Management Review*, 31(3), 659-669.
- Dirik, D., Eryılmaz, İ. ve Gülova, A. (2016). Liderin güç kaynakları, iş tatmini ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide örgütsel politikanın rolü. 4.Örgütsel Davranış Kongresi, 4-5 Kasım 2016, Adana.
- Elias, S. (2008). Fifty years of influence in the workplace: The evolution of the French and Raven power taxonomy. *Journal of Management History*, 14(3), 267-283.

- Ferris, G.R., & Rowland, K.M. (1981). Leadership, job perceptions, and influence: a conceptual integration. *Human Relations*, 34, 1069-78.
- French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The basis of power, D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power* (pp. 529-569), Ann Arbor, MI: University of Michigan Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159-170.
- House, R.J., & Aditya, R.N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Jablin, F. M. (1980). Superior's upward influence, satisfaction, and openness in superior-subordinate communication: A reexamination of the 'Pelz effect'. *Human Communication Research*, 6, 210-220.
- Jain, A. K., Giga, D. S. I., & Cooper, C. L. (2010). Social power as a means of increasing personal and organizational effectiveness: The mediating role of organizational citizenship behavior. *Journal of Management & Organization*, 17(3), 412-432.
- Jawahar, I.M., & Carr D.(2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 330-349.
- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89, 755-768.
- Koslowsky M, Schwarzwald J., & Ashuri S. (2001). On the relationship between subordinates' compliance to power sources and organisational attitudes. *Applied Psychology: An International Review*, 50, 455-476.
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- MacKenzie, S., Podsakoff, P., & Gregory, A., (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 115-134.
- Meydan, C. H. (2010). Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kara Harp Okulu (KHO), Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Meydan, C.H. ve Polat, M. (2010). Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 65(4), 123-140.
- Mittal, R., & Elias, S. M. (2016). Social power and leadership in cross-cultural context. *Journal of Management Development*, 35(1), 58-74.
- Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J. (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance. *Human Performance*, 10, 71-83.
- Pelz, D. (1952). Influence: A key to effective leadership in the first line supervisor. *Personnel*, 29, 209-217.
- Pelz, D. C. (1951). Leadership within a hierarchical organization. *Journal of Social Issues*, 7, 49-55.
- Pierro, A., Cicero, L., & Raven, B. H. (2008). Motivated compliance with bases of social power. *Journal of Applied Social Psychology*, 38, 1921-1944.
- Pierro, A., Kruglanski, A.W., & Raven, B.H. (2012). Motivational underpinnings of social influence in work settings: Bases of social power and the need for cognitive closure. *European Journal of Social Psychology*, 42, 41-52.
- Raven, B. H. (1992). A power/interaction model of interpersonal influence: French and Raven thirty years later. *Social Behavior and Personality*, 7, 217-244.
- Raven, B. H. (1993). The bases of power: Origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, 49(4), 227-251.
- Raven, B. H. (2001). Power/interaction and interpersonal influence: experimental investigations and case studies", A. Y. Lee-Chai, & J. A. Bargh (Ed.), *The use and abuse of power: Multiple perspectives on the causes of corruption* (pp. 217-240), Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Raven, B.H., Schwarzwald, J., & Koslowsky, M. (1998). Conceptualising and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of Applied Psychology*, 28(4), 307-332.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara, İmge Kitabevi.



- Schwarzwald, J., Koslowsky, M., & Bernstein, J. (2013). Power tactic usage by gender at work and home: past, present, and future. *International Journal of Conflict Management*, 24(3), 307-324.
- Soltani, E., & Liao, Y.Y. (2010). The application of Pelz effect to managing TQM Programmes. POMS 21st Annual Conference, 7-10 Mayıs 2010, Vancouver, Kanada.
- Vigoda-Gadot, E. (2007). Leadership style, organizational politics, and employees' performance an empirical examination of two competing models. *Personnel Review*, 36(5), 661-683.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D., & Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48, 420-32.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Yang, C., & Modell, S. (2012). Power and performance: Institutional embeddedness and performance management in a Chinese local government organization. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 26(1), 101-132.
- Zaleznik, A. (1998). Managers and leaders: Are they different?. *Harvard Business Review on Leadership*, Harvard Business School Press, Boston.

## **SUMMARY**

The purpose of this study was to investigate the potential impact of Pelz effect on the relationship between employees' perceptions of their leaders' power sources and employee job satisfaction operationalized as task and contextual performance. According to the findings, the most frequently perceived power sources are coercive power, legitimate power, reward power, referent power and expert-information power respectively. This finding evidences that employees perceive relatively more position/harsh power sources than personal/soft power sources. Task and contextual performance positively correlate with almost all five leader power sources (except for contextual performance-coercive power, task performance-legitimate power, and task performance-coercive power). The highest correlations for both task and contextual performance are with expert-information power and referent power respectively. Pelz effect refers to the quality of the relationship that a leader maintains with his/her own superiors. According to the Pelz effect, leaders are considered to be as powerful as their immediate supervisors and leadership processes cannot be conceptualized without regard to the quality of this interaction. Leaders can only reward, punish or inform their subordinates based on the amount of resources they have at their own disposal. In this context, the study hypothesized that Pelz effect would impact the quality and quantity of the relationship found between perceptions of a leader's power sources and employee outcomes in the form of job performance. The findings showed that Pelz effect positively correlates with both performance subscales. However, when Pelz effect is entered into the moderated regression analysis by creating interaction terms with different power sources, there is no significant effect on contextual performance levels of employees. Yet, Pelz effect significantly interacts with expert-information, referent and reward power sources

to influence task performance. Given these findings, we argue that employees engage in contextual performance behaviors irrespective of their leaders' power to influence others or mobilize organizational resources for the interests of their immediate subordinates. On the other hand, employees are politically skilled enough to realize whether their leader has quality relationships with upper management and their task performance differs based on whether they work with strong or weak leaders. To the best of our knowledge, this is the first study to establish the aforesaid relationships.