



**YÖNETİCİNİN KULLANDIĞI GÜÇ KAYNAKLARI İLE İŞ TATMİNİ, İŞTEN  
AYRILMA EĞİLİMİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: MÜŞTERİ  
İLİŞKİLERİ ÇALIŞANLARI ÜZERİNDEN NİTEL BİR ARAŞTIRMA**

THE RELATIONSHIP BETWEEN POWER RESOURCES USED BY THE MANAGER AND  
JOB SATISFACTION, TURNOVER INTENTION AND JOB PERFORMANCE: A  
QUALITATIVE RESEARCH ON CUSTOMER RELATIONSHIP EMPLOYEES

**Mehmet YILDIRIM**

Dr. Öğr. Üyesi, Adıyaman Üniversitesi, Besni Ali Erdemoğlu MYO,  
Adıyaman/Türkiye.

Asst. Prof., Adıyaman University, Besni Ali Erdemoglu Vocational School,  
Adıyaman/Türkiye.

m.mehmetyildirim@adiyaman.edu.tr

**ORCID ID:** 0000-0001-7627-0945

**Makale bilgisi | Article Information**

**DOI:** 10.47994/usbad.1082526

**Makale Türü / Article Type:** Araştırma Makalesi / Research Article

**Geliş Tarihi / Date Received:** 03.03.2022

**Kabul Tarihi / Date Accepted:** 29.09.2022

**Yayın Tarihi / Date Published:** 20.12.2022

**Yayın Sezonu / Pub Date Season:** Aralık / December

**Bu Makaleye Atıf İçin / To Cite This Article:** Yıldırım, M. (2022). Yöneticinin  
Kullandığı Güç Kaynakları ile İş Tatmini, İşten Ayrılma Eğilimi ve İş Performansı  
Arasındaki İlişki: Müşteri İlişkileri Çalışanları Üzerinden Nitel Bir Araştırma.

*USBAD Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi 4(10), 860-885.*

**İntihal:** Bu makale intihal.net yazılımınca taranmıştır. İntihal tespit edilmemiştir.

**Plagiarism:** This article has been scanned by intihal.net. No plagiarism detected.



**Öz:** Bu çalışma lider ve yöneticilerin en önemli etkileme ve yönlendirme araçlarından olan güç kaynaklarının, kurumsal performans ile göstergelerinden olan iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırma kapsamında Adıyaman ilinde iletişim sektöründeki iki farklı işletmede müşteri hizmetleri biriminde yüz yüze ve çağrı merkezinde çalışan beşer katılımcı ile derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiş ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Elde edilen bulgulara göre yüz yüze hizmet veren çalışanlar tarafından en çok algılanan güç kaynağının zorlayıcı güç olduğu ve bu gücün ise iş performansı ve iş tatminini olumsuz etkilediği, işten ayrılma niyetini de arttırdığı görülmüştür. Ancak çağrı merkezinde çalışanlar tarafından en çok algılanan güç kaynağının da uzmanlık gücü ve yasal güç olduğu görülmüştür. Ödüllendirme gücü, yasal güç ve uzmanlık gücünü algılayan çalışanların ise iş tatminini ve iş performansını yüksek olarak algıladıkları görülmüştür. Elde edilen bir diğer bulgu ise yüz yüze hizmet veren çalışanların işten ayrılma eğilimlerine sahip olduğu ancak çağrı merkezi üzerinden hizmet veren hiçbir çalışanın bu eğilime sahip olmadığıdır.

**Anahtar Kelimeler:** Liderik, İş Performansı, İşten Ayrılma Eğilimi, İş tatmini

**Abstract:** This study was conducted to reveal the relationship between the manager's power sources, job satisfaction, turnover intention and job performance, which are related to organizational performance. Qualitative research model was used in this research. Within the scope of the research, in-depth interviews were conducted with five participants, each working in the customer service unit and in the call center, in two different organizations in the communication sector in Adıyaman, and they were subjected to content analysis. According to the results of analysis, it has been seen that the most perceived power source by the employees working as face to face is the coercive power, and this power negatively affects job performance and job satisfaction and increases the turnover intention. But the most perceived power source by employees working in call center is expertise power and legal power. It has been observed that employees who perceive the power of reward, legal power and expertise power perceive their job satisfaction and job performance as high. Another result is that employees who provide face-to-face service have turnover intention, but none of the employees who serve through the call center have this intention.

**Key Words:** Leadership, Job Performance, Turnover Intention, Job Satisfaction

## Giriş

Liderlik, çok uzun yıllardır üzerinde oldukça yoğun tartışmaların yaşandığı bir kavramdır. Bu kavramın örgütler açısından bu kadar önemli olmasının birçok nedeni bulunmakla birlikte, en önemli nedenlerden birisinin çalışan davranışını önemli ölçüde etkileyebilecek en önemli faktörlerden birisi olmasıdır. Çünkü bireyin sahip olduğu güç ve bu gücün ortaya çıkardığı etki, örgütlerin amaçlarına ulaşması için önemli bir araç görevi görmektedir (Kahya, 2013: 35). Örgütler belirli amaçlara ulaşmak için örgüt dinamiklerini harekete geçirmek zorundadır. Bu da ancak liderin çalışanları etkileyebilme becerisine bağlıdır. Yöneticiler ise bu etkileyebilme becerisini güç kaynaklarından almaktadır (Yılmaz ve Altınkurt, 2012: 387). Dolayısıyla yöneticinin ya da liderin sahip olduğu güç kaynağı ve bu güç kaynakları yoluyla izleyenlerini etkileme ve yönlendirme becerisi birçok çalışan tutum ve davranışını dolayısıyla örgütsel performansı etkilemektedir.

Çünkü liderin sergilediği bir davranış olumsuz olarak algılandığında çalışanlar da buna olumsuz bir şekilde karşılık verebilirler. Bu da örgütlerin birçok açıdan zarar görmesi ile sonuçlanabilir. Yöneticilerin çalışanları etkilemek için kullandıkları her bir güç kaynağının çalışanlar üzerinde farklı sonuçları olsa da özellikle yasal ve zorlayıcı güçten ziyade daha biçimsel olmayan güç kaynaklarının günümüz çalışanları üzerinde daha olumlu etkileri olduğu belirtilmektedir (Toptaş ve Taştan, 2020). Böylelikle bu çalışma kapsamında liderlerin veya yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanlar üzerinde nasıl bir etkiye neden olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır.

Benzer şekilde çalışan performansı ve iş tatmini de işletmeler dikkatle üzerinde durulması gereken kavramlar arasındadır. İşletmeler ancak çalışanların iş performansı ile doğru orantılı bir şekilde kurumsal performanslarını arttırabilirler. Ek olarak, iş tatmini çalışanların yaptıkları işle ilgili bir değerlendirmenin sonucu olduğu için işinden memnun olan çalışanların performanslarının da yüksek olması beklenmektedir. İşinden yeteri kadar memnun olmayan bir insan kaynağı işletmeler açısından daha fazla iş gücü devir oranı, düşük çalışan bağlılığı, düşük performans anlamına gelebilir.

Aynı şekilde işten ayrılma niyeti de örgütsel anlamda önemle üzerinde durulması gereken bir kavramdır. Çünkü bu eğilimin bir işletmede yüksek çıkması işten ayrılma davranışının gerçekleşebileceğinin en önemli göstergelerinden birisidir. Bu eğilime sahip çalışanlar beklentilerinin karşılanacağı bir iş ile karşılaştıklarında düşük bir bağlılık göstererek işletmeyi bırakabilirler. Pandemi gibi küresel bir krizin de etkisiyle çalışanların iş yaşamında bakış açısı değişmiş ve çalışanlar yeni yaşam koşullarına uygun iş arayışı içerisine girmişlerdir. 2021 yılında 30 bin kişinin katılımıyla gerçekleştirilen küresel bir araştırmanın sonuçlarına göre çalışanların yaklaşık yüzde 41'i işlerinden ayrılmayı planlıyor. Üstelik 2020 yılında yapılan bir başka çalışmada ise çalışanların yaklaşık yüzde 72'sinin iki yıl daha işverenleri ile çalışmayı planladığını göstermektedir (Microsoft, 2021). İş yaşamına ilişkin bu dönüşümün büyük oranda pandemi ile yakın ilişkisi olsa da temel sorunun pandeminin getirdiği yeni çalışma gereksinimlerinin yöneticiler ve liderler tarafından nasıl algılandığı ve nasıl bir yönetim tarzı belirledikleridir. Liderlerin yönetim tarzının çalışanlar tarafından algılanması ise kullanılan güç kaynakları ile yakından ilişkilidir. İş yaşamındaki bu dönüşümleri işletme lehine çevirebilmek doğru zamanda doğru güç kaynağını kullanmakla mümkün hale gelebilecektir. Yapılan araştırmalarda liderlik yaklaşımlarının işten ayrılma niyeti üzerinde anlamlı etkilerinin olduğunu göstermektedir (Tanrıverdi vd., 2016).

Bu çalışmada da yöneticilerin, yöneticilik süreçlerinde çalışanları etkilemek için kullandıkları güç kaynaklarının çalışanların iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyetleri üzerinde bir etkisinin olup olmadığı, yüz yüze derinlemesine görüşmeler yapılarak incelenmiştir. Çalışma kapsamında incelenen kavramlar üzerinden hem yüz yüze hizmet veren hem de çağrı merkezi aracılığı ile hizmet veren çalışanların algıları arasındaki farklılıkların incelenmesi ve özellikle yerel

yazında yöneticilerin kullandıkları güç kaynakları ile çalışanların işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri inceleyen sınırlı sayıda araştırmanın bulunması bu çalışmanın literatüre önemli bir katkısı olarak değerlendirilmektedir. Çalışmanın sınırlı sayıda çalışan ile gerçekleştirilmesi ve sadece bir ildeki iki farklı şirketi kapsamaması ise çalışmanın kısıtı olarak belirtilebilir.

## 1. Liderin Kullandığı Güç Kaynakları

Güç, hakimiyet kurma ve itaat etme gibi bir takım olumsuz çağrışımlar ile ilişkilendirilse de çalışanların etkilenmesinde kullanılan ve aynı zamanda örgütlerin sosyal amaçlarına ulaşılmasını sağlayan bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Memduhoğlu ve Turhan, 2016: 74). Bu kaynak astları itaatkar ve sorumlu yapan etkin bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir (Faiz, 2013: 384). Bu yönetim aracı bütün örgütsel yapılanmalarda farklı düzeylerde de olsa görülmektedir (Meydan vd., 2018: 76). Gücün kapsamını belirleyen en önemli faktör ise bu güçten etkilenen kişilerin etkilenme düzeyleridir. Dahası etkilenen tarafından gücün kullanılması ihtimaline duyulan inanç dahi bu gücün kullanılması kadar etkili olabilmektedir (Memduhoğlu ve Turhan, 2016: 75). Dolayısıyla örgütsel yaşamda kaçınılmaz olarak karşılaşılan güç olgusu ve çalışanların bu gücü algılama biçimleri ve düzeyleri, örgütsel performansı etkileyen önemli faktörler olarak değerlendirilmektedir.

Çalışma yaşamında çalışanlar çoğu zaman verilen emirleri istekli bir şekilde yerine getirmemektedir. Bu nedenle liderler ve yöneticiler örgütün devamlılığını sürdürmek ve gelişimini sağlamak için çeşitli güç kaynaklarına başvurmaktadır. Bu güç kaynaklarının hangisinin daha etkin olacağı ise örgütün yapısına bağlı olarak değişmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde uygulanmak istenen güç kaynağının ve bu kaynağın uygulanma düzeyinin örgüt yapısı ile de uyumlu olması gerekmektedir (Memduhoğlu ve Turhan, 2016: 75). Bir işletme açısından en uygun güç kaynağının hangisi olduğunu belirleyen en önemli faktörler ise örgüt kültürü, çalışanların psiko sosyal düzeyleri ve örgüt iklimi olarak ifade edilebilir. Örneğin çalışanların daha profesyonel oldukları ve eğitim seviyesi diğer örgütlere göre nispeten daha yüksek olduğu örgütlerde yöneticilerin veya liderlerin zorlayıcı güç kaynaklarını kullandıkları daha az rastlanan bir durumdur (Aslanargun ve Eriş, 2013: 209).

Liderin kullandığı güç kaynakları, ödüllendirme gücü, yasal güç, karizmatik güç, zorlayıcı güç ve uzmanlık gücü olmak üzere beş farklı kategoride değerlendirilmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Liderin kullandığı güç kaynaklarından yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücü liderin hiyerarşik yapıdan kaynaklanan güçlerini ifade ederken, uzmanlık gücü ve karizmatik güç ise liderin kendisinden kaynaklanan bireysel güçlerini ifade etmektedir (Meydan ve Polat, 2010: 130). Örgütsel güç kaynakları olarak ifade edilen yasal güç, zorlayıcı güç ve ödüllendirme gücüne nispeten bireysel güç kaynakları olarak ifade edilen karizmatik güç ve uzmanlık gücünün iş performansı, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile daha kuvvetli bir ilişkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Lunenburg, 2012: 1).

Ödüllendirme gücü, çalışanların beklentilerinin ve arzularının yerine getirilmesi ve arzu edilmeyen durumların ise ortadan kaldırılmasını sağlayan bir yetenek olarak ifade edilmektedir (Faiz, 2013: 385). Ödüllendirme gücü ile birlikte lider, çalışanlar için faydalı olarak değerlendirilen ödüllere aracılık etmektedir. Bu açıdan bakıldığında liderin ödüllendirme gücünü etkileyen iki önemli faktör olduğu söylenebilir. Bunlar liderin elindeki ödüllendirme kapasitesi ve astların bu ödüllere verdikleri değer olarak ifade edilebilir. Liderin elinde astlarına verebilecek ödül miktarı ne kadar çok ise ve astların bu ödüllere verdikleri değer ne kadar fazla ise liderin ödüllendirme gücünün de o kadar yüksek olacağı düşünülmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Uzmanlık gücü, yerine getirilmesi gereken görevler söz konusu olduğunda liderin kendisini astları için bir referans noktası olarak belirleme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Brinia ve Papantoniou, 2016: 574). Lider belirli konularda bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip olduğu için astları tarafından bir referans olarak algılanmaktadır. Böylelikle lider ortaya çıkan belirli bazı durumlarda astları kendi istediği yönde yönlendirebilmektedir.

Zorlayıcı güçte, liderin olumsuz birtakım sonuçlar üzerinde kontrol yetkisi söz konudur (Atwater ve Yammarino, 1996: 5). Lider, örgütsel statüden kaynaklanan yasal yetkisini kullanarak çalışanlar açısından olumsuz olarak algılanan birtakım sonuçlar ile çalışanları etkilemeye çalışır. Zorlayıcı gücün çalışanlar üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar halen devam etse de yapılan araştırmalar, çalışanlara karşı agresif bir dil kullanımı da dahil olmak üzere zorlayıcı gücün bir etki aracı olarak kullanıldığı durumlarda çalışanların sorumluluk almaktan kaçındıklarını ve olumsuz birtakım duyguların ortaya çıktığını göstermektedir. Ayrıca zorlayıcı güç kullanımının astların kişilik özelliklerine göre farklı sonuçlar ürettiği söylenebilir. Örneğin dış kontrol odaklı bireylerde zorlayıcı güç kullanımı bir motivasyon etkisine sahip olurken, iç kontrol odaklı kişilerde iş yapma çabasının azalmasına neden olabilmektedir. Dolayısıyla her ne kadar olumsuz bir çağrışıma sahip olsa da zorlayıcı gücün bir motivasyon aracı olarak kullanılabilmesi durumların da olduğu göz önünde bulundurulmalıdır. Çünkü zorlayıcı güç kullanımı çalışanların meydan okuyucu bir çaba ortaya koymasıyla da sonuçlanabilmektedir (Kovach, 2021: 5-6).

Yasal güç söz konusu olduğunda, bir kişinin örgüt içerisindeki konumu nedeniyle diğerlerinin davranışlarını etkilemesinden bahsedilmektedir ancak bu güç yetkisi örgüt tarafından belirli kişileri doğrudan etkilemek için yine belirli kişilere verilmektedir. Böylelikle bu meşru gücü elinde bulunduran liderler veya yöneticiler yetkileri dahilinde görülen şeyleri başkalarından isteme hakkında da sahip olmaktadır. Ayrıca yönetici veya liderler çeşitli politika ve prosedürleri düzenlemek vasıtasıyla otoriteden kaynaklanan bu yasal güçlerini daha da güçlendirebilirler. Ancak yasal gücün kapsamı nispeten daha dardır çünkü bu gücün etkin bir şekilde uygulanması astların bu gücü meşru güç olarak kabul etmesine bağlıdır (Lunenburg, 2012: 2).

Karizmatik güç ise liderin kendisini takip edilmesi gereken bir örnek haline getirme yeteneğini ifade etmektedir ve karizmatik güç çalışanların uyumunu kolaylaştırmak için hedefin kaynakla özdeşleşmesine dayandığı için kişiler arası ilişkiler ile de doğrudan ilişkili bir gücü ifade etmektedir (Brinia ve Papantoniou, 2016: 574; Schlenker ve Tedeschi, 1972: 427).

Bütün bu güç kaynakları, farklı yoğunluk seviyelerinde liderlerin veya yöneticilerin birçoğunda potansiyel olarak mevcut olsa da ortaya çıkan durumlara veya astların bireysel özelliklerine bağlı olarak farklı düzeylerde uygulanmaktadır (Brinia ve Papantoniou, 2016: 574).

## 2. İş Tatmini

İş tatmini çalışanların işleri ile ilgili olarak olumlu veya olumsuz bir yargıyı içeren değerlendirmeleri ifade etmektedir (Ingusci vd., 2016: 267). Böylelikle çalışanlar tarafından yapılan iş ve işe ilişkin yaşadıkları deneyimler değerlendirilirken olumlu duyguların ortaya çıktığı durumlarda iş tatmininden bahsedilebilir. Dolayısıyla çalışanların tatmini yüksek olduğu zaman yapılan işler, görevler ve yerine getirilmesi gereken yükümlülükler söz konusu olduğunda çalışanlarda olumlu duygular belirlemektedir (Bernarto vd., 2020: 5494).

Sonuç olarak, iş tatmini aynı zamanda işinden memnun olan çalışanların en önemli göstergelerinden birisi olduğu için çalışanların iş performanslarına etki ettiği söylenebilir (Way vd., 2010: 381). Ayrıca iş tatmininin olduğu durumlar aynı zamanda iş tatminini ortaya çıkaran faktörlerin varlığına da işaret etmektedir (Eliyana ve Ma'arif, 2019: 145). Böylelikle, örgütsel açıdan bu faktörlerin belirlenmesi ve bu faktörlerin ele alınarak geliştirilmesi çalışanların iş tatmin düzeylerinde olumlu bir etkide bulunabilir. Aynı şekilde iş tatminsizliğinin varlığı da işletmeler açısından iyileştirilmesi gereken faktörlerin varlığına işaret ettiği için bu faktörlerin ele alınarak iyileştirilmesi ve iş tatminin artırılması gerekmektedir.

Çalışanların iş tatmini söz konusu olduğunda üç önemli ilişki türünün bu konuda etkili olduğu söylenebilir. Bunlar, çalışan ile örgüt arasındaki ilişki, çalışan ile yönetici arasındaki ilişki ve çalışan ile iş arkadaşları arasındaki ilişki olarak ifade edilebilir. Çalışan ve örgüt arasındaki ilişki, örgütsel hedefler, vizyon ve stratejiler düzleminde çalışanın örgütü ile bütünleşmesini ve çalışanın örgütsel bağlılığı gibi faktörlere ek olarak örgütün çalışanın iş aile dengesini desteklemesi gibi faktörleri kapsarken, çalışan ile yönetici arasındaki ilişki ise yöneticinin yetki devri oranı ve çalışanın sahip olduğu özerklik gibi faktörleri içermektedir. Son olarak çalışan ile iş arkadaşları arasındaki ilişki bir takım çalışmasını yansıtmaktadır. Örneğin iş zenginleştirme ekip çalışmasının bir sonucu olarak değerlendirildiğinde bu faktörün iş tatmini ile takım çalışması arasındaki ilişkiyi de kısmen açıkladığı söylenebilir. Dolayısıyla çalışan ve iş arkadaşları arasındaki ilişki de iş tatminini önemli ölçüde etkileyen bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Alegre vd., 2016: 1390-1391).

Sonuçları açısından değerlendirildiğinde ise iş tatmini örgütsel bağlılık ile ilişkili bir kavram olarak değerlendirilirken, tatminsizlik ise, çalışanın işten ayrılması, grev yapması, devamsızlık yapması ve işe geç kalması gibi farklı bir takım sonuçlara neden olabilmektedir (Ghazzawi, 2008: 7). Ayrıca iş tatmini özellikle örgütsel etkinlik ile ilişkili birçok psikolojik çıktı üzerinde de önemli bir etkiye sahip bir tutum olarak değerlendirilmektedir (Yang, 2010: 609).

Hem sonuçları açısından hem de öncülleri açısından değerlendirildiğinde iş tatmininin, hem örgütsel etkinlik hem de bireysel özellikler bağlamında elde edilmesi gereken veya geliştirilmesi gereken işe ilişkin bir tutum olarak ifade edilebilir.

### **3. İşten Ayrılma Niyeti**

Çalışanlar herhangi bir örgütten ayrılmadan önce bu yönde bir eğilim göstermektedir. Çalışanların bu eğilime sahip olmasında birçok bireysel ve örgütsel faktörden bahsetmek mümkündür. Söz konusu eğilimin ortaya çıkmasında etkili olan bu faktörler ise örgütlerin devamlılığı açısından çözülmesi gereken en önemli problemler olarak nitelendirilmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 146). İşten ayrılma niyeti iş baskısı, insan kaynakları uygulamaları, lider ve yönetici davranışı, işe ilişkin tutumlar ve rol stresi gibi birçok faktörden etkilenmektedir. İşten ayrılma niyeti aynı zamanda çalışanların işle ilgili farkındalığına da işaret etmektedir ve bu farkındalık aslında gerçekleşen personel devir hızının da bir öncülü olarak görülmektedir (Park ve Min, 2020: 2-3; Henha, 2018: 2761). Bu nedenle işten ayrılma niyeti ile işten ayrılma davranışı arasında oldukça kuvvetli bir neden sonuç ilişkisi olduğu düşünülmektedir (Polat ve Meydan, 2010: 153).

Sonuç olarak işten ayrılma niyetinin ölçülmesi örgütlere çalışanların işten ayrılma eğilimlerinin tespit edilmesinde yardımcı olmaktadır. Çünkü işten ayrılma davranışı üç aşamadan oluşan bir sürecin sonucu olarak görülmektedir. İlk aşamada çalışanlar örgütten ayrılmayı düşünür, daha sonra farklı bir örgüt arayışına girerler, en sonunda işten ayrılma davranışı gerçekleşir (Henha, 2018: 2761). Bu nedenle insan kaynaklarından yararlanma becerisinin bir rekabet avantajı olarak görüldüğü pazar koşullarında, çalışan devir hızının önüne geçmek için işten ayrılma niyetinin mutlaka iyi analiz edilmesi gerekmektedir.

### **4. Çalışan Performansı**

Performans kişinin bir işi yerine getirmek için göstermiş olduğu bütün çabaların bir sonucu olarak elde ettiği başarı düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Paşa, 2007: 76). Bir başka tanıma göre ise örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için bireyin sahip olduğu işe yönelik görevlerin yanında bireysel davranışları da kapsayan yetkinliklerin tümü olarak tanımlanmaktadır (Büte, 2011: 177-178). Çalışan performansı birçok faktöre bağlı olarak çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirirken yaptığı işleri ifade eden bir kavram olarak tanımlandığından (Kawaina vd., 2018: 36), değişen pazar koşullarında örgütlere rekabette avantaj sağlayan insan kaynağı gücünden faydalanmasının bir sonucu olarak

düşünülebilir. Ayrıca iyi bir şekilde tasarlanmış bir performans değerlendirme sistemi de örgütün sorunsuz çalışmasına katkı sağlamaktadır (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019: 171).

Performans değerlendirmesi hem yöneticiler hem de çalışanlar açısından önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Çalışanlar açısından bakıldığında bütün çalışma gücünü ortaya koymak için çabalayan kişilerin işe karşı yeterli ilgiyi göstermeyen kişilerle arasındaki farkın anlaşılması bu kişilerde işe karşı bir isteksizlik meydana getirebilmektedir (Büte, 2011: 177). Yöneticiler açısından bakıldığında da aynı durum söz konusudur. Çalışanların işe karşı göstermiş oldukları çabalar doğrultusunda eşit olarak değerlendirilmesi örgüt içerisindeki adalet duygusunun zedelenmesine neden olabilecektir. Bu durumda performans değerlendirilmesinin yetersizliğinden kaynaklı olarak ortaya çıkacak iş tatminsizliği sonraki performansları da olumsuz etkileyebilecektir.

## **5. Güç Kaynakları, İş Tatmini, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişki**

İş performansı, iş tatmininin hem öncülü hem de bir sonucu olarak değerlendirilmektedir ve hem performans hem de iş tatminin gösterilen çaba sonucunda elde edilecek kazanımlarla yakından ilişkili olduğu düşünülmektedir. Çalışanlar, performansları sonrasında edindikleri kazanımları hak edilen ve gerçekleşen şekilde bir değerlendirme yapmaktadır. Bu değerlendirme sonucunda gerçekleşen kazanımların, bir hak olarak algıladıkları kazanımlardan daha düşük olması durumunda iş tatminsizliği oluşabilmektedir. Bu sonuç ise çalışanların sonraki iş performansına olumsuz bir şekilde yansımaktadır (Paşa, 2007: 77-78). Çalışanların işle ilgili tatmin düzeyleri çalışan performansını etkileyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle çalışanların iş tatminine ilişkin beklentilerine yeterli önemin gösterilmesi çalışanların performanslarında bir artışa neden olacaktır (Barutçugil, 2004: 391). Dolayısıyla iş tatmini ve çalışan performansı arasında karşılıklı bir doğrusal ilişki olduğu kabul edilmektedir. Yapılan araştırmalar bunu doğrular niteliktedir (Pushpakumari, 2008; Yorulmaz ve Karabacak, 2020; Öztürk ve Aygün, 2020; Tekingündüz vd., 2015; Kahya, 2013)

Yöneticinin kullandığı güç kaynaklarının iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ilişkisine bakıldığında ise örgüt içerisinde çalışan davranışlarını ve performanslarını etkileyen birçok faktörün bulunduğu görülmektedir. Bu faktörlerden bir tanesi de bireyler arasındaki güç ilişkileri olarak ifade edilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde liderin kullandığı güç kaynakları da çalışanların performansları üzerinde etkili olan önemli bir faktör olarak ifade edilebilir (Meydan vd., 2018: 76). Ayrıca sosyal değişim teorisinin varsayımına göre, çalışanların örgütlerinin pozitif yöndeki davranışlarına olumlu, negatif yöndeki davranışlarına ise olumsuz bir takım davranışlar ile karşılık vermektedirler (Ekmekçioğlu ve Sökmen, 2016: 34). Örneğin, Teimouri ve arkadaşlarının (2015) yaptığı çalışma, sosyal değişim teorisi çerçevesinde



yöneticinin kullandığı güç kaynaklarının çalışanların arzu ettiği şekilde algılanmasıyla duygusal bağlılığı arttırdığını göstermiştir.

Bir başka çalışmada ise Dirik ve arkadaşları (2016) liderin kullandığı güç kaynaklarından birey merkezli yani daha ılımlı güç kaynaklarının iş tatminini pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Ayrıca Eroy (2019) yaptığı çalışmada liderin kullandığı güç kaynaklarının hem iş performansı hem de işten ayrılma niyeti üzerinde etkilerinin olduğunu göstermiştir. Bu açıdan değerlendirildiğinde, yönetici ya da liderlerin kullandıkları güç kaynaklarının çalışanlar tarafından olumlu veya olumsuz olarak algılanması çalışanların sergileyecekleri davranışların yanı sıra sahip oldukları eğilimleri ve duyguları da etkileyebilmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerin veya liderlerin kullandıkları güç kaynaklarının, çalışanların iş tatmini ve işten ayrılma niyetlerine ek olarak iş performanslarını da etkileyeceği düşünülmektedir.

## 6. Araştırma Yöntemi

Araştırmada nitel araştırma modellerinden olgu bilim deseni kullanılmıştır. Buradaki asıl amaç katılımcıların bilincini ve deneyimlerini anlamlandırmaktır (Willig, 2007). Olgu bilim araştırmalarında veri toplamak için derinlemesine görüşmelerden faydalanılmaktadır. Bu nedenle olgu bilim alanında hipotezlerden ve ön yargılardan arındırılmış (Lester, 1999) yaşanmış deneyimleri değerlendirmek amacıyla kullanılan bir yöntem olarak ifade edilmektedir (Kocabıyık, 2016). Dolayısıyla buradaki amaç var olan bir olgu hakkındaki katılımcı düşüncelerini ve algılarını açığa çıkarmaya çalışmaktır. Bu süreçte ise ön kabullerden tamamen arındırılmış bir yaklaşım izlenmektedir. Bu araştırma kapsamında da yöneticilerin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin çalışan görüşleri yarı yapılandırılmış görüşme formları aracılığıyla derinlemesine görüşmeler yapılarak belirlenmeye çalışılmıştır

Çalışanların yönetici tarafından kullanılan güç kaynaklarını algılayabilmesi ve yöneticinin davranış kalıplarını bu güç kaynaklarından birisine oturtması belirli bir süreye ihtiyaç duyacağı için katılımcılar seçilirken çalışma süresi üç yıl ya da üzeri olan aynı zamanda görüşme talebini kabul eden çalışanlar tercih edilmiştir. Bu bağlamda, nitel araştırmalarda kullanılan kolay ulaşılabilir ve amaçlı örnekleme yöntemleri (Baltacı, 2019) vasıtasıyla iki farklı firmada çalışan müşteri ilişkileri/müşteri hizmetleri çalışanlarının görüşleri alınmıştır. Yöneticilerin algılanan güç kaynaklarının, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş performansına olası etkilerini ve bu etkilerin yönünü belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak çalışanlardan derinlemesine bilgi edinilmeye çalışılmıştır.

Katılımcıların görüşleri alınmadan önce katılımcılara liderin sahip olduğu güç kaynakları ile ilgili kısa açıklamaların bulunduğu bir bilgi formu verilmiş ve soruları bu bilgi formu ışığında cevaplamaları istenmiştir.

Soru formu araştırmacı tarafından "ne, neden ve nasıl" sorularına cevap alınabilecek şekilde oluşturulmuştur. Soru formu hazırlanırken çalışanların liderlik hakkındaki düşüncelerini öğrenmek için "Sizce liderliğin tanımı nedir?" sorusu

sorulmuştur. Yöneticinin kullandığı güç kaynağına ilişkin çalışan algısını ölçmek için "Bir üst düzey yöneticinizi hesaba katarsanız ve size verilen kartlardaki güç kaynaklarını değerlendirirseniz yöneticiniz size karşı sizce hangi güç kaynağını daha sık kullanmaktadır?" sorusu sorulmuştur. Çalışanların iş performansını ölçmek için "İşteki performansınızı nasıl değerlendiriyorsunuz? Performans düzeyinizi 1 en düşük 5 en yüksek olacak şekilde puanlarsanız performans düzeyinize kaç puan verirdiniz?" sorusu sorulmuştur. Çalışanların işten duydukları memnuniyetlerini ölçmek için "İşteki her şeyi hesaba katarsanız genel olarak şimdiki işinizden memnun musunuz? Memnuniyet düzeyinizi 1 en düşük 5 en yüksek olacak şekilde puanlarsanız işinizden memnuniyet düzeyinize kaç puan verirdiniz?" sorusu sorulmuştur. Çalışanların işten ayrılma niyetini ölçmek için "Uzun süre bu iş yerinde çalışmayı düşünür müsünüz?" sorusu sorulmuştur. Yöneticinin kullandığı güç kaynağının çalışan performansı ile ilişkisini belirlemek için "Yöneticinizin kullandığı güç kaynağı performansınızı etkiliyor mu? Nasıl etkiliyor?" sorusu sorulmuştur. Yöneticinin kullandığı güç kaynağı ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için "Sizce yöneticinizin kullandığı bu güç kaynağı işinizle ilgili sahip olduğunuz memnuniyet düzeyinizi etkiliyor mu? Nasıl etkiliyor?" sorusu sorulmuştur.

Bu kapsamda Ş1 adlı işletmenin yüz yüze müşteri hizmetleri biriminde çalışan 5 kişi, Ş2 adlı işletmenin çağrı merkezi müşteri hizmetleri biriminde çalışan 5 kişinin görüşlerine başvurulmuştur. Görüşmeler Adıyaman ilinde faaliyet gösteren iki farklı işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde katılımcıların kendilerini güvende hissedebilmeleri için ses kaydı alınmamıştır. Yapılan görüşmelere ilişkin gerekli notlar alınarak içerik analizine tabi tutulmuştur.

Araştırmanın sadece bir ilde ve iki farklı şirket üzerinden görüşmeyi kabul eden müşteri ilişkileri çalışanları üzerinden yapılması bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Gelecekteki araştırmaların farklı şirketler ve daha çok katılımcı ile gerçekleştirilmesi olgular arasındaki ilişkilerin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunabilir.

Söz konusu araştırma için Adıyaman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 15.11.2021 tarih ve 152 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

## 7. Araştırma Bulguları

Bu bölümde katılımcılara ilişkin demografik bilgiler aktarıldıktan sonra görüşmelerden elde edilen verilerden yola çıkarak ulaşılan sonuçlar aktarılmıştır.

### 7.1 Katılımcılara Ait Tanımlayıcı Bilgiler

Araştırma amacı kapsamında görüşme yapılan katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 1'de gösterilmektedir.

Tablo 1: Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

Katılımcı ID	Yaş	Cinsiyet	Eğitim	Medeni Durum	Çalışma Süresi	Şirket ID
K1	36	Kadın	Lisans	Evli	8 Yıl	Ş1/Yüz yüze
K2	30	Kadın	Lisans	Evli	6 Yıl	Ş1/Yüz yüze
K3	40	Kadın	Lisans	Evli	5 Yıl	Ş1/Yüz yüze
K4	33	Kadın	Lisans	Bekâr	9 Yıl	Ş1/Yüz yüze
K5	35	Erkek	Lisans	Evli	8 Yıl	Ş1/Yüz yüze
K6	34	Erkek	Lisans	Bekar	6 Yıl	Ş2/Çağrı Merkezi
K7	28	Erkek	Lisans	Bekar	4 Yıl	Ş2/Çağrı Merkezi
K8	31	Erkek	Lisans	Evli	10 Yıl	Ş2/Çağrı Merkezi
K9	31	Kadın	Önlisans	Evli	8 Yıl	Ş2/Çağrı Merkezi
K10	33	Erkek	Lise	Bekar	5 Yıl	Ş2/Çağrı Merkezi

Araştırma kapsamında görüşme yapılan katılımcıların 4'ü kadın, 6'sı erkek katılımcılardan oluşmaktadır. Katılımcıların tamamı lisans düzeyinde bir eğitime sahip olduğu görülmüştür. Katılımcılardan 5'i yüz yüze müşteri hizmetleri biriminde çalıştığı, 5'inin de çağrı merkezi müşteri hizmetlerinde çalıştığı görülmektedir. Çalışma süresi bakımından incelendiğinde katılımcıların neredeyse tamamının en az 5 yıldır aynı işletmede çalıştığı görülmektedir.

## 7.2. Görüşme Verilerine İlişkin Bulgular

Çalışma kapsamında müşteri hizmetlerinde çalışan katılımcılara yöneticileri ile ilgili algıladıkları güç kaynağının iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olup olmadığını belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur.

Kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunda katılımcılara, liderlik kavramına ilişkin bakış açıları, yöneticilerinin sık sık başvurduğu güç kaynağı, kullanılan bu güç kaynağının iş performansına, iş tatminine ve işten ayrılma niyetine yansımaları şeklinde kategorize edilmiştir. Bu kategorilere ilişkin belirlenen temalar ve ilgili değerlendirmeler aşağıda belirtilmektedir.

### 7.2.1. Katılımcıların Liderlik Kavramına İlişkin Bakış Açısı

Görüşme esnasında katılımcılara, kendi bakış açıları ile liderlik kavramını açıklamaları istenmiştir. Katılımcılardan elde edilen bilgilere göre ortaya çıkan liderlik temaları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2: Katılımcıların Liderlik Kavramına İlişkin Bakış Açıları

Katılımcı	Liderliğe Bakış Açısı
K1	Lider, güç ve kuvvet sahibi kişi demektir. Herkesi dinlemeli ve anlamaya çalışmalıdır.
K2	Çalışanı zorlamayan, çalışanına destek olan kişi liderdir. Liderin yanında, çalışan yanlış yaptığında korkuya kapılmamalıdır ve çalışan rolünü yerine getirdiğinde lider çalışanın arkasında durmalıdır.
K3	Lider, merhametli, adaletli ve bilgili olmalıdır.
K4	Lider otoriter ve disiplinli olduğu kadar aynı zamanda adaleti de gözetendir.
K5	Lider, çalışanlarına adaletli davranan, onların haklarını gözeten, onları dinleyen ve çözüm odaklı olan kişidir.
K6	Üstlenilen işin çalışanlarını, ortak bir hedefe yönlendirebilmektir.
K7	Lider, yönetebilme ve yetkinlik kabiliyeti olan, her koşulda çözüm üretebilen, baskı altında ve kriz anında sakinliği koruyup yönetebilen kişidir.
K8	Lider, çevresindekileri etkileyebilen, sorumluluk alabilen, bilgili ve zekasını kullanabilen kişidir.
K9	İşinde en iyi olmaya çalışan çalışanlarına, yararlı olarak onlara önderlik yapıp, duygu ve düşüncelerini zeka yönünde kullanmalarını ve iş alanında iyi olmalarını sağlamaktır.
K10	Lider, bulunduğu çevreye yarar sağlayan, süregelen gelenekte köklü değişiklikler yapan ve çevreyi yönetmek için sorumluluğu; sezgi, zeka ve bilgeliğe dayalı karar ve uygulamalarla taşıyan kişiye denir

Tablo 2'deki verilen incelendiğinde katılımcıların liderde görmek istedikleri en önemli özelliklerin liderin adaletli olması, çalışanı dinlemesi ve desteklemesi olduğu söylenebilir. Aynı zamanda lider gücü elinde bulunduran ve otoriter bir kişi olarak benimsense bile bu özelliklere ek olarak liderin, mutlaka adaletli olmasının beklendiği söylenebilir.

### 7.2.2. Katılımcıların Liderin Kullandığı Güç Kaynağına İlişkin Algısı

Araştırma kapsamında katılımcılara, hangi güç kaynağının ne anlama geldiğini gösteren bir bilgilendirme formu verilmiş ve okumaları istenmiştir. Daha sonra, bir üst yöneticisini göz önünde bulundurarak kendilerine verilen bilgiler doğrultusunda yöneticisinin hangi güç kaynağına daha sık başvurduğunu belirtmesi istenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 3'de gösterilmektedir.

Tablo 3: Katılımcıların Algıladıkları Güç Kaynaklarına İlişkin Bulgular

Katılımcı ID	Kullanılan Güç Kaynağı				
	Yasal Güç	Zorlayıcı Güç	Ödüllendirme Gücü	Uzmanlık Gücü	Karizmatik Güç
K1			X	X	
K2	X				

K3		X			
K4		X			
K5		X			
K6				X	X
K7	X				
K8				X	
K9	X				
K10		X			
Toplam	3	4	2	3	1

Tablo 3 incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun yasal güç ve zorlayıcı güç kaynağını daha fazla algıladıkları görülmektedir. En az algılanan güç kaynağının ise ödüllendirme gücü ile karizmatik güç kaynağı olduğu görülmüştür. Katılımcıların bazılarının cevapları şu şekildedir;

K1, "Hedef bazlı bir işte çalıştığımız için, hedefleri tutturmam için bazen ödüller vererek bazen de takıldığım konularda bana destek oluyor. İşe ilk girdiğim yıllarda daha çok baskı görmeme rağmen son yıllarda bize daha çok destek oluyor ve zaman zaman ödüller vererek bizim hedefleri tutturmamıza yardımcı oluyor."

K2, "Üst yönetimin kendisine ilettiği hedefleri ve emirleri tutturmak için o da bize bu hedef ve emirleri veriyor"

K3, "Kendisinin sürekli baskı altında olduğunu düşünüyorum. Bu nedenle o da hedefleri tutturmam için bana baskı yapıyor"

K4, "Kendi performansını yüksek tutmak için bize sürekli baskı yapıyor ve bizi sürekli olarak zorluyor"

K5, "Beni isterse işten bile çıkarabilir, bu gücünün farkında olduğu için hedefleri tutturmam için bana bunu hissettiriyor"

K6, "Yöneticim bulunduğu ortamda kendisini zaten bilgi birikimi ile belli ediyor. Bu nedenle uzmanlık gücünü kullandığını söyleyebilirim"

K7, "Şahsım adına, çalışmış olduğum yöneticilerim bana karşı farklı güç kaynakları kullanmaktadır. Ama çoğunlukla hiyerarşinin verdiği geri bildirimler üzerinden bana dönüş yapılmaktadır."

K8, "Yöneticimin daha çok uzmanlığını hissediyorum."

K9, "Yöneticim daha çok yasal gücü kullanıyor. Nedeni ise işim neyse süreci neyse onu yaparım mantığı ile hareket ediyor."

K10, "Daha çok zorlayıcı güç kullanıyor. Üst ast ilişkisinden veya onun da üstünden gelen zorlayıcı gücü bizlere yansıtmasından veya başarısız olma korkusundan dolayı bu gücü tercih ediyor."

### 7.2.3. Yöneticinin kullandığı güç kaynağının iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi

Yöneticinin kullandığı güç kaynağının iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla öncelikle işteki performanslarını nasıl buldukları sorulmuştur. Çalışanların iş tatminini belirlemek için ise işle ilgili her şeyi hesaba kattıklarında genel olarak işlerinden memnun olup olmadıkları sorulmuştur. Ayrıca, çalışanlara "uzun süre bu iş yerinde çalışabileceğinizi düşünüyor musunuz" sorusu yöneltilerek işten ayrılma eğilimleri belirlenmeye çalışılmıştır. Yöneticilerinin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin çalışan algıları belirlendikten sonra çalışanlardan, bu güç kaynaklarının yöneticisi tarafından tercih edilmesinin iş performanslarını, iş tatminlerini ve işten ayrılma niyetlerini etkileyip etkilemediklerini ve nasıl bir etkiye sahip olduklarını belirtmeleri istenmiştir. Çalışanların algıladıkları güç kaynakları, iş performansı algısı, iş tatmini algısı ve işten ayrılma niyetleri Tablo 4'de gösterilmektedir.

Tablo 4: Yöneticinin kullandığı güç kaynağı, iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyetine ilişkin çalışanların algıları

Katılımcı	Algıladığı Güç Kaynağı	İş Performansı Algısı (1 en düşük- 5 en yüksek)	İş Tatmini Algısı (1 en düşük- 5 en yüksek)	İşten Ayrılma Niyeti
K1	Ödüllendirme ve Uzmanlık gücü	Çok yüksek (5)	Orta düzey (3)	Evet
K2	Yasal güç	Yüksek(4)	Orta düzey(3)	Evet
K3	Zorlayıcı güç	Çok yüksek(5)	Düşük (2)	Evet
K4	Zorlayıcı güç	Çok yüksek(5)	Düşük (2)	Evet
K5	Zorlayıcı güç	Yüksek(4)	Orta düzey(3)	Evet
K6	Uzmanlık ve Karizmatik güç	Yüksek (4)	Yüksek (4)	Hayır
K7	Yasal güç	Çok yüksek (5)	Yüksek (4)	Hayır
K8	Uzmanlık gücü	Yüksek (5)	Yüksek (4)	Hayır
K9	Yasal güç	Çok yüksek (5)	Çok yüksek (5)	Hayır
K10	Zorlayıcı güç	Çok yüksek (5)	Çok yüksek (5)	Hayır

Tablo 4'deki veriler incelendiğinde Ş2 çalışanlarının daha çok zorlayıcı gücü algıladıkları, karizmatik gücün ise bir çalışan tarafından algılandığı belirlenmiştir. Müşteri ilişkileri biriminde yüz yüze hizmet veren çalışanların iş tatminlerinin düşük ve orta düzeyde olduğu ve iş performansları algılarının ise yüksek olduğu, Ş2'deki müşteri ilişkileri biriminde çağrı merkezi aracılığı ile hizmet veren çalışanların ise iş tatminlerinin yüksek olduğu ve iş performansları algılarının ise yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Ş1'de yüz yüze hizmet veren bütün çalışanların işten ayrılma eğilimine sahip oldukları ancak Ş2'de çağrı merkezinde

hizmet veren çalışanların ise işten ayrılma eğilimine sahip olmadıkları elde edilen bir diğer sonuç olmuştur.

Yöneticinin kullandığı güç kaynağının iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin çalışan görüşleri sırasıyla Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Yöneticinin kullandığı güç kaynağının, iş performansı üzerindeki etkisine ilişkin bulgular

Katılımcı	İş Performansına İlişkin Katılımcı Görüşü
K1	Yöneticimiz bize destek verdiğinde ve bize ödüller verdiğinde çok mutlu oluyoruz ve özellikle çapraz satışlarda daha çok motive oluyoruz.
K2	Yöneticimin yasal gücünü daha çok kullanması benim performansımı olumsuz etkiliyor. Çabamın karşılığında terfi gibi bazı ödüller verilse performansımın daha iyi olacağını düşünüyorum.
K3	Yöneticimin beni zorlaması benim performansımı olumsuz etkiliyor. Uzmanlık gücünü kullanırsa daha verimli olurum.
K4	Yöneticimiz zorladığı zaman olumsuz etkileniyorum. Sürekli olarak bizi azarlıyor ve çalışma motivasyonumuz düşüyor.
K5	Beni zorladığı zaman işten tiksiniyorum. Mesela beni sürekli zorladığı zaman o gün çalışmak istemiyorum.
K6	Yöneticim sayesinde kendimde gördüğüm eksiklikleri iyileştirmek için daha çok çaba sarf ediyorum
K7	Yöneticilerimin haklı oldukları durumlarda performansım olumlu, haksız oldukları durumlarda da performansım olumsuz etkileniyor.
K8	Yöneticimin konusunda uzman olması benim performansımın artmasına yardımcı oluyor.
K9	Süreçsel prosedürler her zaman işe yarar. Yöneticimin de sürekli süreçlere bağlı kalması benim performansımı da olumlu etkiliyor.
K10	Zorlayıcı güç kullanması performansımı olumsuz yönde etkiliyor

Tablo 6: Yöneticinin kullandığı güç kaynağının, iş tatmini üzerindeki etkisine ilişkin bulgular

Katılımcı	İş Tatminine İlişkin Katılımcı Görüşü
K1	Yöneticimin bana destek olması beni daha çok memnun ediyor.
K2	İş tatminimi etkileyen farklı koşullar da var ama yöneticim bu yasal gücü kullandığında benim işten duyduğum memnuniyeti artırıyor. Böyle daha çok motive oluyorum.
K3	Beni zorlaması benim verimliliğimi ve performansımı düşürüyor. Bana destek olmasını daha çok isterdim. Dolayısıyla benim memnuniyetimi etkiliyor.
K4	Beni sürekli zorlaması işten duyduğum memnuniyetimi olumsuz etkiliyor.
K5	İşten duyduğum memnuniyeti olumsuz etkiliyor. Kendi mesleğimi

	seviyorum ama baskı ve zorlama olduğunda işimden soğuyorum.
K6	İnsanın kendisine bir şeyler katan biriyle çalışması her zaman memnuniyet yaratır.
K7	İş memnuniyetim, yöneticimin kullandığı güç kaynağı ile bir değişikliğe uğramadı. Ben işimden memnunum.
K8	Evet etkiliyor. Memnuniyet düzeyim daha çok arttı
K9	İşimden duyduğum memnuniyet çoğunlukla hep aynı düzeyde.
K10	Zorlayıcı güce maruz kalmak işimden duyduğum memnuniyeti düşürüyor.

Tablo 7: Yöneticinin kullandığı güç kaynağının, işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisine ilişkin bulgular

Katılımcı	İşten Ayrılma Niyetine İlişkin Katılımcı Görüşü
K1	İş ortamım çok mutsuz olduğu için bazen işten ayrılmayı düşünüyorum. Önüme daha iyi bir fırsat çıkarsa bu işten ayrılırim
K2	Daha iyi koşullarda bir iş çıkarsa bu işten ayrılırim. Çalışma ortamı, yöneticinin davranışı, iş yeri adaleti ve ekonomik koşullar yeni iş için değerlendireceğim kriterler arasında
K3	Uzun süre bu işte çalışacağımı düşünmüyorum. Baskı ve zorlamanın olmadığı bir iş bulursam bu iş yerinden ayrılırim
K4	Uzun süre bu iş yerinde çalışacağımı düşünmüyorum. Daha iyi koşullarda bir iş bulursam ayrılırim. Hedef bazlı olmayan bir iş bulursam ayrılırim
K5	Böyle yöneticiler olursa uzun süre bu iş yerinde çalışacağımı düşünmüyorum. Daha iyi bir iş fırsatı bulursam giderim. Kendimi geliştirebileceğim, terfi alabileceğim bir iş olursa bu iş yerinden ayrılırim
K6	Bu iş yerinde uzun süre çalışacağıma inanıyorum. Her zaman bir şeyler katarak bulunduğum konumla terfi alarak.
K7	Kariyer fırsatları el verdikçe uzun süre bu iş yerinde devam etmek istiyorum.
K8	Daha uzun yıllar burada çalışmaya devam etmek istiyorum.
K9	İşimde uzun süredir çalışmaktayım ve işimden memnunum.
K10	İşimi seviyorum ve kendi bilgi ve birikimimi şirketime aktarmaya devam etmek istiyorum.

Elde edilen cevaplar içerik analizine tabi tutulmuş ve Ş1’de yüz yüze hizmet veren ve yöneticilerinde zorlayıcı gücü algılayan çalışanların motivasyonlarının düştüğü dolayısıyla iş performanslarının olumsuz etkilendiği söylenebilir. Buna karşın uzmanlık gücü ve ödüllendirme gücünü algılayan çalışan, bu güç kullanımının kendi performansları üzerinde olumlu bir etki yaptığını düşünmektedir. Ek olarak bu çalışan yöneticisinin bu davranışından dolayı işinden daha çok memnun olduğunu belirtmiştir. Ş2’de çağrı merkezi üzerinden hizmet veren çalışanların algıları incelendiğinde ise uzmanlık gücünü algılayan çalışanlar



eksik yönlerini gördüklerini ve bu sayede performanslarının arttığını düşünmektedir. Öte yandan yasal gücün kullanımını algılayan çalışanın süreçlerin etkin bir şekilde ilerletilmesi sonrasında performansının arttığını düşünmektedir. İşten ayrılma eğilimlerinde ise Ş1'deki yönetici davranışlarının önemli bir paya sahip olduğunu ve işten ayrılma halinde baskı ve zorlamanın olmadığı bir ortamın yeni iş için aranan nitelikler arasında olduğu söylenebilir. Ş2 açısından değerlendirildiğinde ise çalışanların uzmanlık gücü, yasal güç ve zorlayıcı gücü algıladıkları ve bu çalışanların hiç birinin işten ayrılma eğilimine sahip olmadığı görülmektedir.

### **Tartışma ve Sonuç**

Bu çalışma kapsamında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin çalışanların sahip oldukları algıların, çalışanların iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile bir ilişkisinin olup olmadığı nitel araştırma yöntemi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda iletişim sektöründe faaliyet gösteren iki farklı işletmeden beşer gönüllü katılımcının görüşleri alınarak değerlendirmeler yapılmıştır

Yöneticilerin veya liderlerin sergiledikleri davranışların çalışan tutumları üzerinde oldukça önemli etkilere sahip olduğu bilinmektedir (Yalçıntaş ve Eren, 2017; Ergün ve Çelik, 2015; Tengilimoğlu, 2005). Ayrıca liderin kullandığı güç kaynaklarının da çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkisinin olduğunu gösteren paralel çalışmalar mevcuttur (Eroy, 2019; Meydan vd., 2018; Akyüz vd., 2015).

Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları güç kaynaklarının başında zorlayıcı güç kaynağı gelmektedir. En az algılanan güç kaynağı ise karizmatik güç kaynağı olmuştur. Ş1'de yüz yüze hizmet veren ve zorlayıcı güç kaynağını algılayan çalışanlar, bu güç kaynağının kendi performanslarını olumsuz etkilediğini ve bu güç kaynağına sık sık başvurulması nedeniyle işten duydukları tatminlerinin düştüğünü belirtmişlerdir. Bu bulgu, Kovach (2021) ve tarafından yapılan çalışma ile farklılık göstermektedir. Kovach yaptığı çalışmada zorlayıcı güç ile çalışanların çabalaması arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ancak bu sonuç çalışanların davranışsal zorluklarının bir sonucu olarak yorumlanmıştır. Ş2'de çağrı merkezi üzerinden hizmet veren ve uzmanlık gücü ve yasal gücü algılayan çalışanların kendi performanslarını ve iş tatminlerini genel anlamda yüksek olarak değerlendirildiği görülmüştür. Yasal güce ilişkin benzer bulgu Akyüz vd., (2015) tarafından yapılan çalışmada da ortaya çıkmıştır. Yasal gücün iş performansını negatif etkilediğini gösteren çalışmalar da mevcuttur. Örneğin Eroy (2019), yaptığı çalışmada yasal gücün iş performansını negatif etkilediğini, uzmanlık ve bilgi gücünün ise iş performansını pozitif yönde etkilediğini bulgulamıştır.

Bu çalışmada elde edilen bir diğer bulgu ise Ş1'de yüz yüze olarak müşteri hizmetlerinde çalışan bütün çalışanların işten ayrılma eğilimine sahip olması ve bu eğilimde baskı ve zorlamanın önemli bir etken olduğunu ifade etmeleridir. Bu

bağlamda yönetici davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etken olduğu ifade edilebilir. Ancak Ş1'den farklı olarak Ş2'de çağrı merkezi üzerinden hizmet veren müşteri ilişkileri çalışanlarının daha çok uzmanlık gücü ve yasal gücü algıladıkları ve hiç birinin işten ayrılma eğiliminde olmadığı, hepsinin işlerinden memnun olduğu ve uzun yıllar bu iş yerinde çalışmayı düşündükleri görülmüştür. Uzmanlık gücünün işten ayrılma niyetini azalttığına ilişkin bu sonuç Eroy'un (2019) araştırma sonuçları ile paralellik göstermektedir.

Bu açıdan değerlendirildiğinde zorlayıcı güç daha çok olumsuz iş performansı ile ilişkili bir güç kaynağı olarak ortaya çıkarken, yasal güç, ödüllendirme gücü ve uzmanlık gücü performans ve iş tatmini ile olumlu bir ilişkiye sahip güç kaynağı olarak ortaya çıkmıştır. Elangovan ve Xie'nin (2000) çalışması da yasal gücün özellikle içsel motivasyon, çalışan tatmini ve çalışan bağlılığı ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca yasal güce ilişkin bu bulgu Kovach'ın (2021) araştırma bulguları ile de kısmen örtüşmektedir. Bu çalışmada zorlayıcı güce ilişkin sonuçlar da zorlayıcı gücün iş performansını ve iş tatminini olumsuz etkilediğini gösteren farklı çalışmalar ile paralellik göstermektedir (Burke ve Wilcox, 2001; Zemani vd., 2012). Ödüllendirme gücüne ilişkin elde edilen bulgular ise bazı çalışmalarla farklılık göstermektedir. Örneğin Faiz (2013) ve Idrusa (2020) yaptığı çalışmada ödüllendirme gücünün kamu sektöründe iş tatminini olumsuz etkilediğini, özel sektörde ise bu gücün iş tatminini arttırdığını bulgulamışlardır.

Ş1'de yüz yüze olarak müşteri ilişkilerinde çalışan ve yasal güç, uzmanlık gücü ve ödüllendirme gücünü algılayan çalışanların da işten ayrılma eğilimine sahip olduğu elde edilen bir başka bulgudur. Elde edilen bulgulara göre güç kaynaklarının yanında işten ayrılma niyetlerine etki eden farklı koşulların da bulunduğu değerlendirilebilir. Bu koşulların ortaya çıkarılması için farklı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır.

Liderlik sürecinde liderin gücünü kullanma şekli ve bu gücün çalışanlar tarafından nasıl algılandığı örgütsel amaçlara ulaşmak açısından önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında işletme yöneticilerinin hedeflere ulaşmak için çalışanları zorlamak ve statüden kaynaklanan otoritelerini kullanmak yerine onları güdüleyerek istekli davranışlara sevk etmek ve süreçlerde onlara destek olmak çalışan performansını, iş tatminini dolayısıyla örgütsel performansı olumlu yönde etkileyecektir. Elde edilen bir diğer bulguya göre ise yüz yüze hizmet verilen müşteri ilişkileri biriminde çalışanların işten ayrılma eğilimlerini etkileyen farklı faktörler olsa da baskı ve zorlamaya dayalı bir yönetim şeklinin bu eğilimi arttırdığıdır. Bu nedenle, çalışan bağlılığının artırılması için daha destekleyici bir yönetim tarzının benimsenmesi doğru bir yaklaşım tarzı olacaktır.

## KAYNAKÇA

Akyüz, B., Nihat, KAYA., & Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 13(25), 71-90.

Alegre, I., Mas-Machuca, M., & Berbegal-Mirabent, J. (2016). Antecedents of Employee Job Satisfaction: Do they matter?. *Journal of Business Research* 69(4), 1390-1395.

Aslanargun, E., & Eriş, H. M. (2013). Öğretim Elemanlarının Sınıf Yönetiminde Kullandıkları Güç Türleri Ölçeğinin Geliştirilmesi/The Scale Development of Power Sources that Lecturers' Applied in Class Management at Higher Education. Atatürk Üniversitesi 209.

Atwater, L. E., & Yammarino, F. J. (1996). Bases of Power in Relation to Leader Behavior: A Field Investigation. *Journal of Business and Psychology* 11(1), 3-22. <http://www.jstor.org/stable/25092529>.

Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 2, 73-84.

Baltacı, A. (2019). Nitel Araştırma Süreci: Nitel Bir Araştırma Nasıl Yapılır?. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5(2), 368-388.

Bernarto, I., Bachtiar, D., Sudibjo, N., Suryawan, I. N., Purwanto, A., & Asbari, M. (2020). Effect of Transformational Leadership, Perceived Organizational Support, Job Satisfaction Toward Life Satisfaction: Evidences from Indonesian Teachers.

Brinia, V., & Papantoniou, E. (2016). High School Principals as Leaders: Styles and Sources of Power. *International Journal of Educational Management* 30(4), 520-535.

Burke, R. J., & Wilcox, D. S. (1971). Bases of Supervisory Power and Subordinate Job Satisfaction. *Canadian Journal of Behavioral Science* 3(2), 183-193.

Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 25(1), 171-192.

Diamantidis, A. A. (2019). Factors Affecting Employee Performance: an Empirical Approach. *International Journal of Productivity and Performance Management* 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>.

Dirik, A. G. D., Eryılmaz, D. Ö. İ., & Gülova, A. A. (2016). Liderin Güç Kaynakları, İş Tatmini ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Rolü. Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, IV.Örgütsel Davranış Kongresi, 4-5 Kasım 2016.

Ekmekçioğlu, E. B., & Sökmen, A. (2016). Algılanan Örgütsel Desteğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü: Sınır Birimi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *International Review of Economics and Management* 4(2), 32-45.

Elangovan, A. R., & Xie, J. L. (2000). Effects of Perceived Power of Supervisor on Subordinate Work Attitudes. *Leadership & Organization Development Journal* 21(6), 319-328.

Eliyana, A., & Ma'arif, S. (2019). Job Satisfaction and Organizational Commitment Effect in the Transformational Leadership Towards Employee Performance. *European Research on Management and Business Economics* 25(3), 144-150.

Ergün, E., & Çelik, S. (2015). Yöneticilerin Görev ve Çalışan Odaklı Liderlik Davranışları ve Hemşirelerin İş Tatmini, Örgütsel Bağlılığı ve İş Stresi Arasındaki İlişki. *Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi* 23(3), 203-214.

Eroy, S. (2019). Algılanan Lider Güç Kaynaklarının İş Performansına, İş Stresine ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. (Yüksek Lisans Tezi). *YÖK Ulusal Tez Merkezi*. 572636.

Faiz, N. (2013). Impact of Manager's Reward Power and Coercive Power on Employee's Job Satisfaction: A Comparative Study of Public and Private Sector. *International Journal of Management and Business Research* 3(4), 383-392.

Ghazzawi, I. (2008). Job Satisfaction Antecedents and Consequences: A New Conceptual Framework and Research Agenda. *The Business Review* 11(2), 1-10.

Idrusa, A. (2020). The Effect of Coercive Power and Reward toward Teacher's Job Satisfaction. *International Journal of Innovation, Creativity and Change* 12, 491-502.

Ingusci, E., Callea, A., Chirumbolo, A., & Urbini, F. (2016). Job Crafting and Job Satisfaction in a Sample of Italian Teachers: The Mediating Role of Perceived Organizational Support. *Electronic Journal of Applied Statistical Analysis* 9(4), 675-687.

Kahya, C. (2013). Örgütsel Sinizm, İş Performansını Etkiler Mi? İş Tatminin Aracılık Etkisi. *Global Journal of Economics and Business Studies* 2(3), 34-46.

Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The Influence of Organizational Culture, Employee Satisfaction, Personality, and Organizational Commitment Towards Employee Performance. *International Research Journal of Management* 5(3), 35-45.

Kocabıyık, O. O. (2016). Olgubilim ve Gömülü Kuram: Bazı Özellikler Açısından Karşılaştırma. *Trakya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* 6(1), 55-66.

Kovach, M. (2021). Conclusion: Female Leaders Using Coercive Power Motivate Subordinates. *The Journal of Values-Based Leadership* 14(2), 3.

Lester, S. (1999). An Introduction to Phenomenological Research.

Lunenburg, F. C. (2012). Power and Leadership: An Influence Process. *International Journal of Management, Business, and Administration* 15(1), 1-9.

Memduhoğlu, H. B., & Turhan, M. (2016). Öğretmen Görüşlerine Göre İlköğretim Okul Müdürlerinin Örgütsel Güç Kaynaklarını Kullanım Düzeyleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 44(44), 73-90.

Meydan, C. H., & Polat, M. . (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* 65(04), 123-140.

Meydan, C. H., DİRİK, D., & Eryılmaz, İ. (2018). Liderin Güç Kaynakları ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 25(1), 75-92.

Meydan, C. H., Dirik, D., & Eryılmaz, İ. (2018). Liderin Güç Kaynakları ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Pelz Etkisinin Düzenleyici Rolü. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 25(1), 75-92.

Microsoft. (2021, Mart 22). Ekim 18, 2021 tarihinde Work Trend Index: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work> adresinden alındı.

Ngo-Henha, P. E. (2018). A Review of Existing Turnover Intention Theories. *International Journal of Economics and Management Engineering* 11(11), 2760-2767.

Öztürk, A. T., & Aygün, İ. K. (2020). İş Tatmini ve İşgören Performansı Arasındaki İlişki Üzerinde İş Stresinin Aracılık Rolünün Belirlenmesi. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi* 6(3), 210-234.

Park, J., & Min, H. K. (2020). Turnover Intention in the Hospitality Industry: a meta-analysis. *International Journal of Hospitality Management* 90, 102599.

Paşa, M. (2007). *Stresin Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri ve Bir Uygulama*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.

Polat, M., & Meydan, C. H. (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Sinizm ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi* 9(1), 145-172.

Pushpakumari, M. D. (2008, January). The impact of Job Satisfaction on Job Performance: An Empirical Analysis. *In City Forum* 9(1), 89-105.

Schlenker, B. R., & Tedeschi, J. T. (1972). Interpersonal Attraction and the Exercise of Coercive and Reward Power. *Human Relations* 25(5), 427-439.

Tanrıverdi, H., Akova, O., & Çifçi, İ. (2016). Açılış-Otellerinde Dönüşümcü, Etkileyici, Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının ve Çatışma Yönetim Stilllerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18(30), 114-123.

Tekingündüz, S., Mehmet, T. O. P., & Seçkin, M. (2015). İş Tatmini, Performans, İş Stresi ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Hastane Örneği. *Verimlilik Dergisi* 4, 39-64.

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* 1, 23-45.

Toptaş, A., & Taştan, S. (2020). Liderlerin Kullandığı Güç Kaynaklarının Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Rolünün Nitel Bir Araştırma ile İncelenmesi. *Business Economics and Management Research Journal* 3(1), 63-80.

Willig, C. (2007). Reflections on the Use of a Phenomenological Method. *Qualitative Research in Psychology* 4(3), 209-225.

Yalçıntaş, M., & Feyza, E. (2017). Hizmetkar Liderlik ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Bir Havayolu Şirketi Örneği. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 851-864.

Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi* 20(2), 385-402.

Yorulmaz, M., & Karabacak, A. (2020). Liman Çalışanlarında Örgütsel Güven ile İş Performansı Arasındaki İlişki: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın Rolü. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi* 6(2), 121-130.

Zameni, F., Enayati, T., Palar, H., & Jamkhaneh, R. Z. (2010). The anaylisi of the Relationship between the Manager;s Power Resources and Organizational Commitment: A case Study of Employees of Education Organization of Mazandaran Province. *Journal of Basic and Applied Science Resrach* 2(11), pp. 11595-11602.

**GENİŞLETİLMİŞ ÖZET:** Bu araştırma, yöneticinin güç kaynakları, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve örgütsel performansla ilişkili olan iş performansı arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak amacıyla yapılmıştır. Bu çalışmada nitel araştırma modeli kullanılmıştır. Araştırma kapsamında Adıyaman ilinde iletişim sektöründeki iki farklı kuruluştaki müşteri hizmetleri biriminde ve çağrı merkezinde görev yapan beşer katılımcı ile derinlemesine görüşmeler yapılmış ve içerik analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonuçlarına göre yüz yüze hizmet veren çalışanların en çok algıladıkları güç kaynağının zorlayıcı güç olduğu ve bu gücün iş performansını ve iş tatminini olumsuz yönde etkilediği ve işten ayrılma niyetini artırdığı görülmüştür. Ancak çağrı merkezinde çalışanlar tarafından en çok algılanan güç kaynağı uzmanlık gücü ve yasal güç olmuştur. Ödüllendirme gücünü, yasal gücü ve uzmanlık gücünü algılayan çalışanların iş tatminlerini ve iş performanslarını yüksek olarak algıladıkları görülmüştür. Bir diğer sonuç ise yüz yüze hizmet veren çalışanların işten ayrılma eğiliminde olduğu ancak çağrı merkezi üzerinden hizmet veren çalışanların hiçbirinde bu eğilimin olmadığıdır.

## Yöntem

Bu çalışma kapsamında liderin kullandığı güç kaynakları ile iş tatmini, çalışan performansı ve işten ayrılma niyeti ilişkisi, nitel araştırma yöntemi kullanılarak belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, iki farklı firmada çalışan müşteri ilişkileri/müşteri hizmetleri çalışanlarının görüşleri alınarak yöneticilerin algılanan güç kaynaklarının, iş tatmini, işten ayrılma niyeti ve iş performansına olası etkilerini ve bu etkilerin yönünü belirlemek için yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak derinlemesine bilgi edinilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların görüşleri alınmadan önce katılımcılara liderin sahip olduğu güç kaynakları ile ilgili kısa açıklamaların bulunduğu bir bilgi formu verilmiş ve soruları bu bilgi formu ışığında cevaplamaları istenmiştir. Bu kapsamda Ş1 adlı işletmenin yüz yüze müşteri hizmetleri biriminde çalışan 5 kişi, Ş2 adlı işletmenin çağrı merkezi müşteri hizmetleri biriminde çalışan 5 kişinin görüşlerine başvurulmuştur. Görüşmeler Adıyaman ilinde faaliyet gösteren iki farklı işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılar ile yapılan görüşmelerde katılımcıların kendilerini güvende hissedebilmeleri için ses kaydı alınmamıştır. Yapılan görüşmelere ilişkin gerekli notlar alınarak içerik analizine tabi tutulmuştur. Söz konusu araştırma için Adıyaman Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 15.11.2021 tarih ve 152 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

## Bulgular (Sonuçlar)

Veriler incelendiğinde katılımcıların çoğunluğunun yasal gücü ve zorlayıcı güç kaynağını daha fazla algıladıkları görülmüştür. En az algılanan güç kaynağının ödüllendirme gücüne sahip karizmatik güç kaynağı olduğu görülmüştür. Veriler incelendiğinde Ş2 çalışanlarının zorlayıcı gücü daha fazla algıladıkları, karizmatik gücün ise bir çalışan tarafından algılandığı görülmüştür. Müşteri ilişkileri biriminde yüz yüze hizmet veren çalışanların iş tatminlerinin düşük ve orta düzeyde, iş performansı algılarının yüksek olduğu, ancak Ş2'de müşteri hizmetleri biriminde çağrı merkezi üzerinden hizmet veren çalışanların iş tatminlerinin ve iş performansı algılarının ise yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca Ş1'de yüz yüze hizmet veren tüm çalışanların işten ayrılma niyetinin olduğu, ancak Ş2'deki çağrı merkezinde hizmet veren çalışanların işten ayrılma niyetinin olmadığı elde edilen bir

diğer sonuçtur. Ş1'de yüz yüze hizmet veren ve yöneticilerindeki zorlayıcı gücü algılayan çalışanların motivasyonları düşmekte, dolayısıyla iş performansları olumsuz etkilenmektedir. Öte yandan, uzmanlık gücünü ve ödüllendirme gücünü algılayan çalışan, zorlayıcı güç kullanımının performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu düşünmektedir. Ayrıca bu çalışan, yöneticisinin bu davranışından dolayı işinden daha memnun olduğunu ifade etmiştir. Ş2'de çağrı merkezi üzerinden hizmet veren çalışanların algıları incelendiğinde, uzmanlık gücünü algılayan çalışanlar, eksikliklerini gördüklerini ve dolayısıyla performanslarının arttığını düşünmektedir. Öte yandan, yasal güç kullanıldığını algılayan çalışan, süreçler etkin bir şekilde iyileştirildikten sonra performansının arttığını düşünmektedir. Ayrıca Ş1'deki yöneticilerin davranışlarının işten ayrılma eğilimleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu, işten ayrılma durumunda baskı ve zorlamanın olmadığı bir ortamın yeni işyerinde aranan nitelikler arasında olduğu söylenebilir. Ş2 işletmesi açısından değerlendirildiğinde, çalışanların uzmanlık gücünü, yasal gücü ve zorlayıcı gücü algıladıkları ve bu çalışanların hiçbirinin işten ayrılma eğiliminde olmadığı görülmektedir.

### Tartışma ve Sonuç

Bu çalışma kapsamında yöneticilerin kullandıkları güç kaynaklarına ilişkin çalışanların sahip oldukları algıların, çalışanların iş performansı, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti ile bir ilişkisinin olup olmadığı nitel araştırma yöntemi ile belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda iletişim sektöründe faaliyet gösteren iki farklı işletmeden beşer gönüllü katılımcının görüşleri alınarak değerlendirmeler yapılmıştır. Yöneticilerin veya liderlerin sergiledikleri davranışların çalışan tutumları üzerinde oldukça önemli etkilere sahip olduğu bilinmektedir (Yalçıntaş ve Eren, 2017; Ergün ve Çelik, 2015; Tengilimoğlu, 2005). Ayrıca liderin kullandığı güç kaynaklarının da çalışanların tutum ve davranışları üzerinde etkisinin olduğunu gösteren paralel çalışmalar mevcuttur (Eroy, 2019; Meydan vd., 2018; Akyüz vd., 2015). Bu çalışmada elde edilen bulgulara göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları güç kaynaklarının başında zorlayıcı güç kaynağı gelmektedir. En az algılanan güç kaynağı ise karizmatik güç kaynağı olmuştur. Ş1'de yüz yüze hizmet veren ve zorlayıcı güç kaynağını algılayan çalışanlar, bu güç kaynağının kendi performanslarını olumsuz etkilediğini ve bu güç kaynağına sık sık başvurulması nedeniyle işten duydukları tatminlerinin düştüğünü belirtmişlerdir. Ş2'de çağrı merkezi üzerinden hizmet veren ve uzmanlık gücü ve yasal gücü algılayan çalışanların kendi performanslarını ve iş tatminlerini genel anlamda yüksek olarak değerlendirildiği görülmüştür. Yasal güce ilişkin benzer bulgu Akyüz vd., (2015) tarafından yapılan çalışmada da ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada elde edilen bir diğer bulgu ise Ş1'de yüz yüze olarak müşteri hizmetlerinde çalışan bütün çalışanların işten ayrılma eğilimine sahip olması ve bu eğilimde baskı ve zorlamanın önemli bir etken olduğunu ifade etmeleridir. Bu bağlamda yönetici davranışlarının işten ayrılma niyeti üzerinde önemli bir etken olduğu ifade edilebilir. Ancak Ş1'den farklı olarak Ş2'de çağrı merkezi üzerinden hizmet veren müşteri ilişkileri çalışanlarının daha çok uzmanlık gücü ve yasal gücü algıladıkları ve hiçbirinin işten ayrılma eğiliminde olmadığı, hepsinin işlerinden memnun olduğu ve uzun yıllar bu iş yerinde çalışmayı düşündükleri görülmüştür. Bu açıdan değerlendirildiğinde zorlayıcı güç daha çok olumsuz iş performansı ile ilişkili bir güç kaynağı olarak ortaya çıkarken, yasal güç, ödüllendirme gücü ve uzmanlık gücü performans ve iş tatmini ile olumlu bir ilişkiye sahip güç kaynağı olarak ortaya çıkmıştır. Öte yandan Ş1'de yüz yüze olarak müşteri ilişkilerinde çalışan ve yasal güç, uzmanlık gücü ve ödüllendirme gücünü algılayan çalışanların da işten ayrılma eğilimine sahip olduğu elde edilen bir başka bulgudur. Elde edilen bulgulara göre güç kaynaklarının yanında işten ayrılma niyetlerine etki eden farklı koşulların da bulunduğu değerlendirilebilir. Bu koşulların ortaya çıkarılması için farklı çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik sürecinde liderin gücünü kullanma şekli ve bu gücün çalışanlar tarafından nasıl algılandığı örgütsel amaçlara ulaşmak açısından önemle üzerinde durulması gereken bir konudur. Bu çalışmada elde edilen bulgular ışığında işletme yöneticilerinin hedeflere ulaşmak için çalışanları zorlamak ve statüden kaynaklanan otoritelerini kullanmak yerine onları güdüleyerek istekli davranışlara sevk etmek ve süreçlerde onlara destek olmak çalışan performansını, iş tatminini dolayısıyla

örgütsel performansı olumlu yönde etkileyecektir. Elde edilen bir diğer bulguya göre ise yüz yüze hizmet verilen müşteri ilişkileri biriminde çalışanların işten ayrılma eğilimlerini etkileyen farklı faktörler olsa da baskı ve zorlamaya dayalı bir yönetim şeklinin bu eğilimi arttırdığıdır. Bu nedenle, çalışan bağlılığının artırılması için daha destekleyici bir yönetim tarzının benimsenmesi doğru bir yaklaşım tarzı olacaktır.

**EXTENDED ABSTRACT:** This study was conducted to reveal the relationship between the manager's power sources, job satisfaction, turnover intention and job performance, which are related to organizational performance. Qualitative research model was used in this research. Within the scope of the research, in-depth interviews were conducted with five participants, each working in the customer service unit and in the call center, in two different organizations in the communication sector in Adıyaman, and they were subjected to content analysis. According to the results of analysis, it has been seen that the most perceived power source by the employees working as face to face is the coercive power, and this power negatively affects job performance and job satisfaction and increases the turnover intention. But the most perceived power source by employees working in call center is expertise power and legal power. It has been observed that employees who perceive the power of reward, legal power and expertise power perceive their job satisfaction and job performance as high. Another result is that employees who provide face-to-face service have turnover intention, but none of the employees who serve through the call center have this intention.

### Method

Within the scope of this study, the relationship between the power sources used by the leader and job satisfaction, employee performance and turnover intention was tried to be determined by using qualitative research method. In this context, we obtain information from customer relationships service employees working in two different companies, by using a semi-structured interview form to determine the possible effects of managers' perceived power sources on job satisfaction, intention to leave and job performance, and the direction of these effects. Before taking the opinions of the participants, an information form with brief explanations about the managers' power sources was given to the participants and they were asked to answer the questions in the scope of this information form. In this context, the opinions of 5 participant working in the face-to-face customer service unit of the organisation named Ş1 and the opinions of 5 participant working in the call center customer services unit of the organisation named Ş2 were consulted. The interviews were carried out on two different organisations operating in Adıyaman. During the interviews with the participants, audio recordings were not taken so that the participants could feel safe. Necessary notes regarding the interviews were taken and content was analyzed. Ethics committee approval dated 15.11.2021 and numbered 152 was obtained from Adıyaman University Social and Human Sciences Ethics Committee for the this research

### Findings (Results)

When the data were examined, it was seen that the majority of the participants perceive the legal power and coercive power source more. It was seen that the least perceived power source was the charismatic power source with the rewarding power. When the data were examined, it was determined that Ş2 employees perceived coercive power more, while charismatic power was perceived by an employee. It has been determined that the job satisfaction of the employees working face to face in the customer relations unit is low and moderate, and their perception of job performance is high, while the job satisfaction of the employees who serve through the call center in the customer relations unit in Ş2 is high and their job performance perceptions are high. In addition, it was another result that all employees working face-to-face in Ş1 had turnover intention, but employees working in the call center in Ş2 did not have turnover intention. The motivation of the employees who serve face-to-face and who perceive the coercive power in their managers in Ş1 decreases, thus their job performance is negatively affected. On



the other hand, the employee who perceives the power of expertise and the power of reward thinks that the use of coercive power has a positive effect on their performance. In addition, this employee stated that he/she was more satisfied with his job because of this behavior of his/her manager. When the perceptions of the employees serving through the call center in Ş2 are examined, the employees who perceive the power of expertise think that they see their shortcomings and thus their performance increases. On the other hand, the employee, who perceives the use of legal force, thinks that his performance increases after the processes are improved effectively. Also, it can be said that the behaviors of the managers in Ş1 have a significant effect on the tendencies to leave the job, and an environment where there is no pressure and coercion in case of leaving the job is among the qualifications sought for the new job. When evaluated in terms of Ş2 organisation, it is seen that employees perceive expert power, legal power and coercive power and none of these employees have a tendency to quit their job.

### **Conclusion and Discussion**

Within the scope of this study, it has been tried to determine whether the perceptions of the employees regarding the power sources used by the managers have a relationship with the job performance, job satisfaction and turnover intention of the employees with the qualitative research method. In this context, evaluations were made by taking the opinions of ten volunteer participants from two different businesses operating in the communication sector. It is known that the behaviors exhibited by managers or leaders have significant effects on employee attitudes (Yalçıntaş and Eren, 2017; Ergün and Çelik, 2015; Tengilimoğlu, 2005). In addition, there are parallel studies revealed that the power sources used by the leader have an effect on the attitudes and behaviors of the employees (Eroy, 2019; Meydan et al., 2018; Akyüz et al., 2015). According to the findings obtained in this study, the most perceived power source is coercive power and the least perceived power source was the charismatic power source. Employees serving face-to-face and perceiving a coercive power source in Ş1 stated that this power source affected their performance negatively and their job satisfaction decreased due to frequent use of this power source. In Ş2, it has been seen that employees who serve through the call center and perceive the power of expertise and legal power are evaluated as high in their performance and job satisfaction in general. A similar finding regarding legal power was also revealed in the study conducted by Akyüz et al., (2015). Another finding obtained in this study is that all employees working in customer service face-to-face in Ş1 have turnover intention and they state that pressure and coercion are an important factor in this tendency. In this context, it can be stated that managerial behaviors are an important factor on turnover intention. However, unlike Ş1, it was seen that customer relations employees serving through the call center in Ş2 perceived more expertise and legal power, none of them had a tendency to leave, all of them were satisfied with their jobs and they thought of working in this workplace for many years. When evaluated from this point of view, coercive power emerged as a power source associated with more negative job performance, while legal power, rewarding power and expert power emerged as a power source that had a positive relationship with performance and job satisfaction. On the other hand, it is another finding that employees who work in customer relations face-to-face and perceive legal power, expertise power and rewarding power also have turnover intention. According to the findings, it can be evaluated that besides the power sources, there are also different conditions that affect the intention to leave the job. Different studies are needed to reveal these conditions. The way the leader uses his power in the leadership process and how this power is perceived by the employees is an issue that needs to be emphasized in terms of achieving organizational goals. In the light of the findings obtained in this study, instead of forcing the employees to reach the goals and using their authority stemming from the status of the business managers, motivating them to act willingly and supporting them in the processes will positively affect the employee performance, job satisfaction and thus organizational performance. According to another finding, although there are different factors affecting the turnover tendencies of the employees in the customer relations unit

that provides face-to-face service, a management style based on pressure and coercion increases this tendency. Therefore, adopting a more supportive management style would be the right approach to increase employee loyalty.