

# Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma\*

İnan ERYILMAZ\*\*

Alınış Tarihi: 07 Nisan 2018

Kabul Tarihi: 16 Ocak 2019

**Öz:** Bu çalışmanın amacı; liderin güç kaynakları ile lider-üye etkileşimi arasındaki varsayılan ilişkiyi ve bu ilişkide politik yetinin düzenleyici rolü ile iş tatmini üzerine olası etkilerini sınamaktır. Bu amaç doğrultusunda, kota örnekleme yöntemi kullanılarak, yönetici pozisyonunda olmayan 389 bankacılık sektörü çalışanına araştırma ölçeklerini içeren anket uygulanmıştır. İlişkisel tarama deseninin kullanıldığı kesitsel araştırmadan elde edilen veriler, SPSS ve AMOS programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; liderin yumuşak güç kaynakları, sert güç kaynaklarına kıyasla, lider üye etkileşimi ve iş tatmini ile daha pozitif ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Politik yetisi yüksek olan bireyler, liderleriyle olan etkileşimini daha olumlu değerlendirmektedir. Ayrıca; politik yetinin, liderin yumuşak güç kaynakları lider üye etkileşimi ilişkisinde düzenleyici rol oynadığı, yüksek politik yetiye sahip bireylerin üstleriyle daha yüksek etkileşim içerisinde olduğu görülmüştür. Liderin sert güç kaynakları lider üye etkileşimi ilişkisinde ise politik yetinin düzenleyici rol oynamadığı görülmüştür. Araştırma bulguları, ilgili teori ve uygulamaya dönük çıkarımlar üzerinden tartışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Sosyal Güç, Liderin Güç Kaynakları, Lider-Üye Etkileşimi, Politik Yeti, İş Tatmini.

## *The Moderating Role of Political Skill in The Relationships Between Social Power, Leader-Member Exchange and Job Satisfaction: A Research in Banking Sector*

**Abstract:** The purpose of this study is to investigate the hypothesized relationship between leader power bases and leader-member exchange, and to test the moderating role of political skill in this relationship. To that end, data were collected from 389 bank employees through a structured questionnaire form using snowball sampling. The cross-sectional data recruited through this survey-based correlational approach was analyzed on IBM SPSS software. According to the findings, there is a greater correlation between soft power bases and leader-member exchange and job satisfaction than between harsh power bases and relevant variables. People with greater levels of political skill evaluate their interaction with the leader more positively. In addition, political skill plays a moderating role in the relationship between leaders' soft power bases and leader-member exchange whereas there is no moderating effect in the case of harsh power bases. That is, people with greater political skill have greater exchange with their leader. Findings are further discussed with a view to theoretical and practical implications.

**Keywords:** Social Power, Leader Power Bases, Leader-Member Exchange, Political Skill, Job Satisfaction.

## I.Giriş

Katı ve bürokratik organizasyonların toplumsal farkındalığı yüksek modern organizasyonlara evrimi, yönetici ve astlar arasında daha yatay düzlemde

\* Bu çalışma yazarın, "Sosyal güç, lider-üye etkileşimi ve iş tatmini ilişkisinde politik yetinin düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma" başlıklı doktora tezinden üretilmiştir.

\*\* Doktor, Kara Kuvvetleri Komutanlığı

etkileşim ve iletişim kurmanın imkânını meydana getirmiştir. Bu durum sosyal bilimciler tarafından örgütsel başarının anahtarı olarak sıklıkla reçetelenen, örgütlerin en büyük sermayesi olan yönetici ve çalışanlar arasındaki etkileşimin anlaşılması ve yönetilmesi zorunluluğunu da beraberinde getirmiştir. Örgütsel davranışı, özelinde yönetici ve çalışanlar arasında etkileşimi anlayabilmek için gücün nasıl elde edildiğini ve nasıl kullanıldığını anlamak gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2011). Toplumsal yaşamın her aşamasında görülen güç ilişkileri, ister tarafların bilinen statülerine dayansın, isterse kişilik özelliklerine, örgütsel ve bireysel yaşamı derinden etkilemekte ve yönlendirmektedir. Sosyal bir varlık olan insanın, toplumu etkileme ve toplumdan etkilenme sürecinde güç kavramı ön plana çıkmakta, iki insanın bir araya geldiği her türlü sosyal ilişki, karşılıklı bağımlılığı ve dolayısıyla güç ilişkilerini doğurmaktadır.

Güç, insanlar üzerinde bir değişim yaratabilmenin göstergesidir (Sargut, 2015). Bu değişim tutumsal veya davranışsal olacağı gibi yönsel de olabilir. Güç kullanılsa dahi, elinde bulunduran için bir potansiyeli ifade etmektedir. Bu durum, güce sahip olan aktörle birlikte gücün bireysel ve konumsal kaynaklarını ön plana çıkarmaktadır. Lider gücünün kaynağını nereden alırsa alsın kaynağının ismini ve etkisini çalışan algıları belirlemektedir. Çalışanlar tarafından algılanan gücün niteliği, karşılıklı etkileşime girmenin de bir öncülü haline gelmektedir. Gücün doğasındaki sosyal etkileşimin karşılığı, liderlik teorileri bağlamında, lider-üye etkileşimi teorisinde vücut bulmaktadır. Lider-üye etkileşim teorisi liderin çalışma grubunda bulunan farklı astlarla farklı düzeyde ilişkiler kurduklarını belirtmektedir (Dienesch ve Liden, 1986). Lider-üye arasındaki etkileşim neticesinde oluşan gruplar arası farklılığın bireysel ve örgütsel birtakım nedenleri olabilmektedir. Özellikle, liderin güç kaynaklarına dair çalışan algıları, üyeler arasında farklı düzeyde ilişkiye neden olabilmektedir (Cogliser ve Schriesheim, 2000).

Bireylerin güç için mücadele ettiği yerde politika vardır (Sargut, 2015). Politik olarak yetenekli bireyler, başkalarını etkileme girişimlerini etkili bir şekilde uygulayarak onlara ihtiyaç duyduklarını yapmaya yönlendirebilmektedir. Ayrıca bu bireyler, geniş sosyal bağlantıları nedeniyle, görevlerini etkin bir şekilde tamamlamak için ihtiyaç duydukları kaynakları bulabilmekte veya elde edebilmektedir. Bunlara ek olarak yöneticiler, politik açıdan vasıflı çalışanların gerçek performanslarından ziyade algılanan performanslarına dayanarak, yüksek ve kaliteli iş ilişkileri geliştirmeyi tercih edebilmektedir (Ferris vd., 2005: 125).

Karşılıklı güç ilişkileri örgütsel bağlamda ve liderin kullandığı güç kaynakları özelinde ast ile gerçekleştirdiği sosyal ilişkilerin niteliğini etkilemektedir (Raven, 1992). Kullanılan gücün kaynağı ve olası etkilerini sadece lider etkisi üzerinden tek taraflı değerlendirmemek gerekmektedir. Sosyal mübadele kuramı ve rol teorisi gereği astlar, bir takım düşünce kalıpları ve yetenekler ile etkileşime dâhil olmaktadır. Bireyin sosyal becerikliliği, kişiler arası etkisi ve ağ kurmadaki yeteneği gibi birtakım becerilerin birleşimi olan politik yeti kavramı, bu etkileşimi çalışan lehine düzenleyebilmektedir. Liderin

yakın grubunda olmak ve bunun olası faydalarından istifade etmek isteyen ast, liderin kullandığı güç kaynaklarını kendi lehine kullanabilir, ilişki içerisinde samimi ve içten görünerek liderin gücünü kendi çıkarlarını gerçekleştirmek için kullanabilir.

Bu çalışmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışanların bakış açısıyla liderin kullandığı yumuşak ve sert güç kaynakları ile lider-üye etkileşimi arasındaki farklılaşan ilişki ve etkileri ortaya koymaktır. Ayrıca, politik yeti düzeylerinin, liderin algılanan güç kaynakları-lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi düzenlemesi ve farklı politik yeti düzeylerinde, etkileşimin kalitesinin olumlu yönde değişmesi beklenmektedir. Bu amaç doğrultusunda, nicel araştırma yöntemlerinden nedensel araştırma deseni kullanılarak araştırma tasarlanmış ve anket yöntemi ile katılımcılardan araştırma verileri toplanmıştır.

Bu çalışmada, lider-üye etkileşimi teorisi, liderin kullandığı güç kaynaklarına ilişkin takipçi algıları bağlamında değerlendirilmektedir. Lider-üye etkileşimini, sosyal güç ilişkileri açısından değerlendirmenin ve liderliğin doğasına ilişkin güç ilişkileri ve güç kaynakları perspektifinden açıklamanın, lider-üye etkileşimi teorisinin gelişimine katkıda bulunacağı düşünülmektedir. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde çalışma, ulusal yazındaki sosyal güç üzerine yapılan çalışmaların eksikliğini gidermeyi ve yazında yumuşak ve sert güç ayrımı üzerine yapılan ilk çalışmalardan olması açısından önem taşımaktadır.

## II.Kuramsal Çerçeve

### A.Sosyal Güç ve Kaynakları

Güç, toplumsal yaşam içerisinde en çok tartışılan ve en yaygın olan sosyal olgulardan birisidir. Russell (1938), “enerji nasıl fiziğin temel kavramı ise, güç kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramı” diyerek kavramın taşıdığı öneme vurgu yapmıştır. Toplumsal yaşam içerisinde tartışılan ve yaygın bir sosyal olgu olan güç kavramı üzerine birçok tanımlama yapılmıştır. Pfeffer (2010: 34) gücü, “davranışları etkileyen, olayların akışını değiştiren, direnişe karşı gelen ve insanları başka türlü olsa yapmayacakları şeyleri yaptıran potansiyel yetenekler” olarak tanımlamaktadır. Bir diğer tanım ise gücü, bir kişinin inanç, tutum ya da davranışında (etki hedefi) bir değişiklik yapabilmek olarak tanımlamaktadır (French ve Raven, 1959; Raven, 1965). Bu tanımlardan yola çıkarak sosyal güç, kişinin (etkileyen bir ajan) sosyal bir etkinin potansiyeli ile mevcut kaynakları kullanarak diğerlerinde değişiklikleri gerçekleştirebilme yeteneği olarak ifade edilmektedir (Erchul, Raven ve Wilson, 2004). Güç tanımlarında görüldüğü üzere kavram üzerinde yürütülen tartışmalarda sıklıkla aktöre vurgu yapılmakta ve sonuç doğurucu etkisi üzerinden betimlenmektedir.

1950’lerden itibaren gücün özelinde sosyal bir etki olarak tanımlanan “sosyal gücün kaynağı nedir?” tartışmaları literatürde devam etmektedir. Görece French ve Raven’ın (1959) beşli güç kaynakları ve Raven’in (1965) altılı güç kaynakları tipolojisinde mutabakat sağlandığı görülmektedir. Sınıflandırmaların genel kabul görmesine rağmen, tıpkı dinamik bir kavram olan güç gibi birtakım

eleştiriler neticesinde değişikliğe uğramıştır. Raven (1992) çalışmasında liderin güç kaynaklarını, 5'li veya 6'lı olarak sınıflandırmanın bir takım teorik boşluklar bıraktığını, bu nedenle daha geniş ve kapsayıcı bir sınıflandırmanın yapılması gerektiğini belirtmiş ve kişiler arası güç kaynaklarını 11'li olarak sınıflandırmıştır. Raven (1992), güç kaynakları üzerinde çalışmayı bırakmamış ve 11'li tipolojisinin yumuşak ve sert güç kaynakları olmak üzere iki boyut altında toplanabildiğini belirterek, kişiler arası etkileme modelini geliştirmiştir (Raven, Schwarzwald ve Koslowsky, 1998). Modele göre yumuşak güçler; kişisel ödüllendirme gücü, pozisyon kaynaklı meşru güç, meşru bağımlılık gücü, uzmanlık gücü, benzeşim gücü (karizmatik güç) ve bilgiye dayalı güçtür. Sert güçler ise; kişisel olmayan ödüllendirme gücü, kişisel zorlayıcı güç, kişisel olmayan zorlayıcı güç, meşru karşılıklılık gücü ve meşru eşitlik gücüdür. Yumuşak (veya kişisel) güç, liderin kişisel kaynaklarına dayanırken, sert (veya pozisyon) güç liderin durumundan kaynaklanan gücünü ifade etmektedir. Sert güç kaynakları, ödül verebilme, doğrudan cezalandırabilme veya uyumluluğu talep edebilme gibi etkileyici ajanın (yöneticinin) hedef üzerinde üstünlüğünü vurgulamaktadır. Yumuşak güç kaynakları ise, herhangi bir dış baskıyı uygulamadan hedef bireyin uyup uymayacağına karar verdiği daha eşit bir yaklaşımı ifade etmektedir (Raven vd., 1998)

Kişiler arası etkileme modelinde **zorlayıcı ve ödül gücünün** somut ödüller ve gerçek fiziksel tehditler (kovulma veya cezalandırma tehditleri, örgüt içinde ikramiye veya ödül vaatleri) olarak sunulduğunu belirtmektedir (Raven, 2008). Bununla birlikte, sevdiğimiz birinden kişisel onayı oldukça güçlü bir ödül gücüne neden olduğunu ve değer verdiğimiz birinden reddetme veya reddetme tehdidinin ise güçlü bir zorlayıcı güç kaynağı olabileceğini vurgulamaktadır. Raven (2008) çalışmasında, ödül ve zorlayıcı güç arasında var olan birtakım temel farklılıklara da değinmiştir. Ödül gücü, ajanın (yöneticinin) imkânları içerisinde olduğu durumlarda (ücret yükseltme, tanıtım, özel iş ayrıcalıkları) olumlu bir teşvik verme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan zorlayıcı güç ise, hedefin uygun olmadığı takdirde birtakım olumsuz sonuçlarla (tenzil-i rütbe, istenmeyen işler veya iş akdinin feshi) karşılaşabileceği algısını tanımlamaktadır.

**Meşru güç**, etki hedeflerinin ajanın talebi veya emrine uygun olmasını gerektiren sosyal normlardan kaynaklanmaktadır. Meşru güç, hedefin değiştirilen davranışlarının gerekli olduğunu kabul etmesinden, diğer bir ifadeyle hedefin uyma yükümlülüğünden kaynaklanmaktadır. “Mecburum” ya da “yükümlüyüm” “yapmam gerekli”, gibi terimler meşru gücün kullanımını işaret etmektedir (Raven, 2001). Meşru karşılıklılık gücü, ajanın hedef için olumlu bir şey yapmasının ardından hedefin ajanın talebine uyma yükümlülüğünden kaynaklanmaktadır. Karşılıklılık normundan hareketle bu güç, birisinin bizim için yararlı bir şey yapması neticesinde karşılık verme yükümlülüğünden doğmaktadır (Raven vd., 1998). Meşru eşitlik gücü, hedefin daha önceden yol açtığı sıkıntı veya zararın telafisinin gerekli olduğu algısına dayanmaktadır.

Hakkaniyet veya telafi normu astlar tarafından (geçmiş davranışlarınız beni incitti bunu telafi etmenizi istiyorum) bir yanlışı düzeltmek olarak düşünülmektedir (Raven vd., 1998). Meşru bağımlılık gücü, ihtiyaç duyan bir başkasına yardımcı olmak adına yapılan sosyal sorumluluk normuna dayanmaktadır. Bu norma göre, kendimize ya da bize bağımlı olan kişilere yardım etme yükümlülüğümüz vardır (Raven, 1999). Bu meşru güç biçimi bazen “güçsüzlerin gücü” olarak anılır (Meydan, 2010). Meşru pozisyon gücü, yöneticinin statü ya da pozisyonu nedeniyle sahip olduğu hakka atfedilir. Bu, meşru gücün en belirgin biçimidir ve bir astı etkileyen bir üst düzey yetkili ya da daha üst düzey bir yönetici gibi resmi ya da gayri resmî sosyal yapıda üstün bir konumda olan kişilere itaat edilmesini gerektiren bir sosyal normdan kaynaklanmaktadır (Raven vd., 1998).

**Bilgi gücü**, yöneticinin isteklerini dikkatli bir şekilde astlarına açıklamasından ve bunu ikna edici bir şekilde izah etmesinden kaynaklanmaktadır. Ast değişimin nedenini anlar ve gerekli davranışlarını değiştirir. **Uzmanlık gücü**, liderlerin belirli durumlar ve görevler hakkında en iyi davranış veya davranış hakkında bilgi sahibi olduklarının astlar tarafından kabulüdür (Yönetici bu tür şeyler konusunda çok tecrübeli ve nedenini anlamıyorum ama muhtemelen doğruyu söylüyor). “Nedenini anlamak”, bilgi gücünü uzman gücünden ayıran ifadedir. **Benzeşim gücü/karizmatik güç**, ajanın özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bu durum hedefin, ajanı taklit etmek istediği bir model olarak belirtilmektedir (Müdürüm için gerçekten minnettarım ve onun gibi olmak istiyorum).

#### *B.Lider-Üye Etkileşimi*

Lider-üye etkileşim teorisi (LÜE), yönetici ve çalışanlar (lider ve üyeler) arasında sosyal etkileşim temelinde gelişen ilişkiye yönelik bir liderlik modelidir (Deluga, 1994). Lider-üye etkileşim teorisi, karşılıklı etkileşim içerisindeki lider ve üyenin, birbirinden etkilenen davranış kalıplarını değerlendiren ve taraflar arasındaki paylaşım sonucu ortaya çıkan, ortak kültürü ve değer yaratan davranışları inceleyen bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986; Özdemir, 2002). Graen ve Uhl-Bien (1995), lider ve üye arasında bulunan ilişkiyi, etkileşim temelli yaklaşım olarak açıklamakta ve etkili liderliğin temelinde, liderler, astlar ve ilişkilerden oluşan üç ana unsur olduğunu belirtmekte ve liderliğin yalnızca liderlik ve astlarla olduğu düşüncesini karşı çıkararak, liderliğin ancak yüksek kaliteli ilişki sonucu mümkün olacağını belirtmiştir.

LÜE teorisi, liderlik davranışının sadece grup odaklı ve çok kişi ile tekdüze etkileşim içerisinde olduğunu savunan teorilerinin aksine, ikili dikey ilişkilerin oluşturduğu dikey ikili bağlantı modelinden hareketle başlamıştır. Bu model, liderin etkileşim içerisinde olduğu insan sayısı kadar ilişkisi olduğu, farklı nedenlerle farklı astlarıyla diğer çalışanlara kıyasla daha iyi iletişim kurduğu varsayımına dayanmaktadır (Philips ve Bedeian, 1994: 990). Dikey ikili bağlantı teorisi gelişimi, lider-üye etkileşimi teorisinin doğmasına neden olmuştur. Teorik

gelişim, ikili ilişkilerin iç grup ve dış grup olarak tanımlanmasına dönüşmüş düşük veya yüksek nitelikli etkileşimlerin öncülleri ve örgütsel sonuçlarına odaklanan ampirik çalışmalar da bu evrede yapılanmaya başlanmıştır.

Lider-üye arasındaki ilişkinin kalitesi bir sayı doğrusu üzerinde değerlendirildiğinde düşük ve yüksek kalite arasında değişim göstermektedir (Philips ve Bedeian, 1994: 991). Lider-üye etkileşiminin kalitesini düşüren birtakım faktörler bulunmaktadır. Bunların başında, resmi ve sıkı tanımlanmış roller ve karşılıklı keskin sözleşmeye dayanan ilişkiler olduğu belirtilmiştir. Hiyerarşi temelli örgütlenmenin bir etkisi olan bu durum da liderle üye arasında güç mesafesinin artması sonucu ilişkinin kalitesini negatif yönde etkilemektedir (Janssen, Yperen ve Van, 2004: 371). Yüksek kaliteli lider-üye etkileşimi genel olarak değerlendirildiğinde ise çalışanların liderleriyle ilgili algılarına bağlı olarak değişmektedir. Yüksek kalitede gerçekleşen etkileşim, organizasyonlara rekabet avantajı sağlamakta ve örgütün hareket kabiliyetini artırmaktadır (Erdoğan, Liden ve Kramier, 2006: 395). Çalışanların, liderlerinin adil davrandığını ve çalışanlarına destekleyici davranışlar sergileyeceklerine ilişkin algıları, lidere olan bağlılıklarını artırmakta ve bu durum lider ile üye arasında yüksek kaliteli bir ilişki ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan vd., 2006: 396). Yüksek kaliteli değişim ilişkileri, çalışanların yüksek düzeyde performans göstermesinin yanı sıra, işle ilgili liderin beklentilerinin üzerinde fayda sağlayacak davranışlar sergilemesine de neden olmaktadır.

Lider ve üye arasındaki etkileşimin dört boyut altında ele alınmaktadır (Liden ve Masly 1998). LÜE boyutlarından ilki olan **duygusal etki** boyutu, etkileşimde bulunan lider ve üyenin iş gerekleri dışında da karşılıklı çekicilikten kaynaklanan etkileşim durumlarını ifade etmektedir (Dienesch ve Liden 1986: 625). Lider ve üye arasındaki etki, ilişkinin sürdürülmesi için önemli rol oynamaktadır (Dienesch ve Liden 1986: 625). **Sadakat boyutu**, liderin üyeye hangi rolü vermesi yönünde fikir veren, lider ve üyenin birbirinin davranışlarını grup içerisinde de desteklemesi neticesinde gerçekleşen boyuttur (Cevrioğlu, 2007). Kısacası, lider ve astın birbirinin faaliyetlerini açıkça destekleme durumudur. Belirsiz ortamlarda ve mevcut iç ve dış çevre durumuna karşı, liderin astlarında arayacağı temel özelliklerden biri sadakattir. Bu boyut liderin, çalışanlarına atfettiği özerk olma ve sorumluluk üstlenme hakkını tanımlamaktadır (Baş, Keskin ve Mert, 2010: 1019). **Katkı boyutu**, lider ve astların hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla, işe ve ortak amaçlarına yönelik faaliyetlerinin düzeyi ve kalitesinin olumlu olarak karşılıklı algılanma durumunu tanımlanmaktadır (Liden ve Maslyn, 1998: 50). LÜE'nin katkı boyutu yüksek olan çalışanlar iş sözleşmelerinin gerektirdiğinde fazla görev yapmakta, görev faaliyetlerine daha aktif katılmaktadır. **Profesyonel saygı** boyutu ise üyelerin geçmiş ve/veya mevcut iş yerindeki başarılarının ve itibarlarının etkileşime girmek için kullanılma durumunu ifade etmektedir (Liden ve Masly, 1998). Lider ile ast arasında yaşanan bireysel deneyimler, örgüt içinde ve dışında bireylerin ün ve işleri hakkında olumlu yorumlar, kazanılan ödül veya profesyonel

tanınırlık, etkileşim içerisindeki lider ve astın birbirlerine profesyonel saygı duymasını beraberinde getirebilmektedir (Erkuş, 2011).

#### *C.İş Tatmini*

Örgütsel davranış alanında ulusal ve uluslararası yazında en çok araştırılan konulardan birisi iş tatmini kavramıdır. İş tatmini kavramının köklerinin Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen (1924-1933) Hawthorne araştırmalarına kadar gittiği belirtilmektedir (Judge, Heller ve Klinger, 2008). İş tatmini; çalışanların işlerine karşı, denetim, kendini geliştirme imkânları, çalışma koşulları, ücret, iş ve sosyal çevre gibi çeşitli durumlara ilişkin olumlu duygusal bakış açıları sonucu oluşan memnuniyet durumu olarak ifade edilmektedir (Basım ve Şeşen, 2009). İş tatmini kavramının, işe zamanında gelme, işe ve örgüte bağlanma, iş performansı, işe yabancılaşma ve işten ayrılma gibi durumlarla sıklıkla ilişkili olduğuna dair araştırmalar, kavramın örgütsel açıdan önemini ortaya koymaktadır (Bakker, Demerouti ve Schaufeli, 2008). Kavramla ilgili birçok farklı tanım mevcuttur. Ancak farklı tanımlamalara rağmen iş tatmininin, işe karşı gelişen bir tutum ve işe karşı duyulan olumlu düşünceden meydana geldiği konusunda görece mutabakat olduğu söylenebilir. İş tatmini kavramı üzerine yürütülen tartışmaların esas nedeni, iş tatmini veya tatminsizliğin yarattığı olası iş çıktılarıdır. Bu nedenle tatmin ve tatminsizliğe yol açan durumlar ve örgütsel bağlam iyi analiz edilmelidir.

Bireylerin işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri hem kendileri hem de işleri için önem taşımaktadır. Çalışan bireyin yanı sıra iş tatmini, yöneticiler açısından da önem taşımaktadır. Çalışanların işlerine karşı sergiledikleri tutumların, gösterdikleri performans ve verimlilik üzerindeki olası etkileri nedeniyle yöneticilerin konu üzerinde önemle durması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çalışanların işinden memnun ve tatmin olmuş olması ile ilgilenmeyen yöneticiler, işten ayrılma, devamsızlık, çalışanların ruhsal ve fiziksel durumlarında bozulmalarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Yürür ve Keser, 2011).

#### *D.Politik Yeti*

Örgütlerde politika konusu üzerinde birçok çalışma olmasına rağmen politikanın istenilen yönde uygulanması için gerekli olan yetkinliklerin neler olduğu konusu yeterince bilinmemektedir (Mintzberg, 1983). Örgütlerin “politik arenalar” olduğu gerçeği sonucunda, arenada bireysel yetkinliklerin neler olduğu sorusu, araştırmacıların politik davranışlar ve yetkinler üzerine eğilmesine neden olmuştur. Pfeffer ve Mintzberg politik davranışlar konusunda öncü çalışmaları yapmış, organizasyonda politik çevrelerin etkili olduğu ve bireyin politik yetilerini kullanmaya ihtiyacı olduğunu belirtmişlerdir.

Literatürde politik yeti görece yeni bir kavram olarak ele alınmaya başlanmıştır. Mintzberg (1983) politik yetiyi, politik amaçları gerçekleştirmek için gerekli olan enerjinin ortaya konulması olarak ifade etmiş ve politik davranışın temel öncülü olduğunu belirtmiştir (Atay, 2010: 6). Kavram üzerine temel araştırmaların sahibi Ferris ve arkadaşları (2005: 127) ise politik yetiyi “iş

yerinde başkalarını anlama, bu bilgiyi örgütsel ve bireysel hedeflerini geliştirmeye yönelik etkileme veya harekete geçirme amacıyla kullanma becerisi olarak” tanımlanmaktadır (Ferris vd., 2005: 127). Politik yeti, bireylerin farklı ve karmaşık durumlarda sosyal becerilerini ve davranışlarını kullanma yetileridir. Politik yetiye sahip bireylerin, diğerleri tarafından samimi görünmekle birlikte güven de telkin ettiği belirtilmektedir. Bu bireylerin bencillikle karıştırılmaması gereken özgüveni vardır. Politik yetiye sahip bireylerin, buldukları ortamlarda ilgiyi üzerine toplayan ve kendilerini rahat hissedilen bireyler olduğu çevrelerince belirtilmektedir. Ayrıca yüksek politik yetiye sahip bireylerin, farklı sosyal durumlarda ve ortamlarda uygun davranış şeklini bilmekle birlikte, kendi şahsi ve örtük amaçlarını gerçekleştirmek için içten ve samimi göründükleri belirtilmektedir (Ferris vd., 2005).

Politik yeti, organizasyonlarda ve günlük yaşamda birtakım faaliyetlerde bulunmak için kişiler arası ilişkileri ve örgütsel kazanımları artırmaya yönelik önemli bir etkidir. Örneğin; politik yetinin, lider-üye etkileşimini (Treadway vd., 2004), yönetsel etkinliği (Ahearn vd., 2004) çalışan memnuniyetini ve performansını olumlu etkilediği bulgulanmıştır (Ferris vd., 2005). Ferris ve diğerlerinin (2005) yaptığı çalışma neticesinde politik yeti dört boyut olarak kavramsallaştırılmıştır. Bunlar sosyal beceriklilik (social astuteness), kişiler arası etki (interpersonal influence), ağ kurma yeteneği (networking ability) ve samimi görünmedir (apparent sincerity).

**Sosyal beceriklilik** “sosyal gözlemci olma ve sonradan belirli durumları anlamamanın yanı sıra çevrelerindeki insanlara iyi bir bakış açısı kazandırma kabiliyeti” olarak tanımlanmaktadır (Ferris vd., 2005). Politik yetiye sahip bireyler iyi bir gözlemci olmasının sonucu olarak farklı durumlara uyum sağlamakta yeteneklidirler. Başkalarına karşı duyarlı ve bireysel farkındalığı yüksek bireylerdir. **Kişiler arası etki**, örgüt içinde gerçekleştirilen davranışların veya eylemin etkisi açısından değerlendirildiğinde, diğer bireylerde istenilen yönde tepkiyi uyandıran yetenek türüdür. Kişiler arası etki yeteneğine sahip bireyler, başkalarının davranışlarını ve niyetlerini doğru bir şekilde anlayabilir. Politik yetinin bu boyutu, çeşitli durumlara yönelik talebin uyarlanması ve düzenlenmesine imkân verir (Ferris vd., 2007). **Ağ kurma yeteneği**, çalışanların iş yerlerinde kaynaklara ve isteklerine kolayca erişebilmesi için gerekli iletişim ve etkileşim ağlarını kurma yetenekleridir. Bu yeteneğe sahip bireyler, gerekli bilgi, kaynak ve desteği sağlamada yardımcı olabilecek kişileri belirleyecek farkındalığa sahiptirler. **Samimiyet** (samimi görünme) boyutu, başkalarına dürüstlük düzeyinin en üst düzeyde olduğunu samimi ve içten olarak gösterebilme yeteneğine sahip olan bireyleri ifade etmektedir (Treadway vd., 2004). Samimiyet yetisi olan bireyler, dürüst, açık ve dobra olarak tanımlanmaktadır (Ferris vd., 2005).



*E.Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkiler*

Literatür incelendiğinde, araştırma değişkenleri olan liderin güç kaynakları, lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve politik yeti kavramları bir bütün olarak ele alınmamakla birlikte farklı zamanlarda birbiriyle olan ilişki ve etkileşimleri incelendiği görülmektedir. Araştırma değişkenlerini içeren ilk araştırmalardan biri Borchgrevink ve Boster (1997) tarafından yapılmıştır. Araştırmada, sosyal güç kavramı ve kişiler arası iletişim, LÜE'nin öncülü olarak sınıanmış, zorlayıcı güç kaynakları LÜE ile olumsuz ilişkilere sahip olmakla birlikte, diğer güç kaynaklarının LÜE ile pozitif ilişkilere sahip olduğu görülmüştür. Cogliser ve Schriesheim (2000) ile French ve Raven'ın (1959) beşli tipolojisini temel alarak yaptığı araştırma sonucunda ise liderin gücünün hem grup arasında hem de grup içi olgularda görüldüğünü belirtmiştir. Ayrıca bu bilim adamları karizmatik ve uzmanlık gücü daha fazla olan liderlerin, grup içi bir etkiye ek olarak gruplar arası bir etkisinin olduğunu saptamışlardır. Bunun dışında, meşru, ödül ve zorlayıcı güç gibi daha örgütsel temelli güçlerin grup üyeleri tarafından daha tekdüze bir biçimde algılandığını bu nedenle grup içi daha az etki yarattığı vurgulanmıştır. Değişkenler arasında ulusal yazında ilk olarak Erkuş (2011) tarafından araştırma yapılmıştır. Kişilik ve liderin güç kaynakları bağımsız, LÜE bağımlı değişken olarak kurgulanan araştırma sonuçlarına göre, liderin güç kaynakları kişilik çeşitlerine kıyasla LÜE'ye daha yüksek korelasyon içerisinde olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca bireysel temelli güç kaynağı olan karizmatik güç ve uzmanlık gücünün, LÜE'nin tüm boyutları ile ilişkili olduğu, pozisyon temelli güçlerin ise görece daha az ilişkili olduğu bulgulanmıştır. Buraya kadar anlatılan kuramsal çerçeve ilgili literatür ve teoriden hareketle;

**H1:** Liderin algılanan yumuşak güç kaynakları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki, liderin algılanan sert güç kaynakları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiye kıyasla daha güçlü ve daha pozitifdir.

Politik yeti kavramı görece yeni bir kavram olmasına rağmen LÜE ile arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiyi ele alan birtakım çalışmalar bulunmaktadır. Brouer, Duke, Treadway ve Ferris (2009) çalışmalarına göre demografik farklılıklar (ırk, cinsiyet) ve LÜE arasındaki ilişkide politik yetinin düzenleyici (moderating) rol oynamaktadır. Araştırma sonuçlarına göre yüksek politik yetinin ırksal farklılıkların LÜE kalitesi üzerindeki etkilerini olumlu iyileştirdiğini ve politik yetileri düşük astların ırk farklılığını aşamadığını ve LÜE kalitesinin en düşük seviyelerini gördüklerini raporlamıştır. Politik yeti ve LÜE arasında doğrudan bir ilişki olduğunu ortaya koyan bir araştırma sonucunda ise politik yeti ile LÜE arasında orta seviyede bir korelasyon bulgulanmıştır (Laird vd., 2012). Bu durum, politik olarak yetenekli bireylerin, kendileri ve başkaları için sosyal etkileşimleri anladığı ve durumsal olarak uygun davranışları sergileyerek diğerlerine karşı güçlü bir etki yarattığı şeklinde değerlendirilmiştir. Politik açıdan vasıflı çalışanların, liderleriyle yüksek ve kaliteli mübadele yapmak için yeteneklerini kullanmaktadırlar. Böylece, politik yetileri olan çalışanlar zaman zaman duygularını yönetip, samimiyetlerini kullanarak

*Atatürk  
Üniversitesi*

niyetlerini maskeleyebilmektedir (Ferris vd., 2005). Politik açıdan vasıflı çalışanlar, kişiler arası etkileşim yeteneklerini kullanarak olumlu izlenim verebilmekte ve bu durum yöneticileri ile etkileşimlerinin kalitesinden etkilenmektedir. İlgili literatür ve kuramsal çerçeveden hareketle;

**H2:** Politik yeti ve lider-üye etkileşimi arasında pozitif ilişki vardır.

**H3:** Liderin algılanan güç kaynakları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkide politik yeti düzenleyici rol oynar. Algılanan güç kaynakları ile lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki, politik yeti düzeyi yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha yüksek gerçekleşir.

Liderin güç kaynakları iş tatmini ile varsayılan ilişkisi ilk olarak Elangovan ve Xie (2000) tarafından ele alınmıştır. Araştırma liderin algılanan gücü ile astların iş tutumları (iş motivasyonu, iş stresi, iş tatmini ve bağlılık) arasındaki ilişkileri incelemektedir. Araştırma sonuçlarına göre uzmanlık ve karizmatik güçlerin olumlu iş tatmini ile ilgili, algılanan zorlayıcı gücün ise iş tatminsizliği ile ilişkili olduğu görülmüştür. Diğer yandan, amirin zorlayıcı gücü, astlarda iş tatminsizliği ve düşük örgütsel bağlılıkla birlikte daha yüksek stres ile ilişkili olduğu görülmüştür. Erchul ve arkadaşlarının (2004) yaptığı benzer bir çalışmada ise bilgi gücünün olumlu iş çıktıları ile ilişkili olduğu görülmüş, bilgi gücü sahibi olarak algılanan liderler, bilgi gücüne sahip olmadığı düşünülen liderlerle karşılaştırıldığında, astları ile daha fazla uyum seviyesi ve iş tatmini elde ettiğini belirtmiştir.

LÜE'nin sıklıkla araştırıldığı kavramların başında iş tatmini gelmektedir. Kavramlar arasında yapılan ilk çalışma Scandura ve Greaen'in (1984) 26 hafta süren ve LÜE ile iş çıktıları arasındaki ilişkileri araştıran boylamsal çalışmasına kadar uzanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre astların liderle geçirdiği süre ve yakınlığının artmasına paralel olumlu iş çıktıları gösterdiği bulgulanmıştır. İlgili literatür ve kuramsal çerçeveden hareketle;

**H4:** Lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif ilişki vardır.

**H5:** Liderin algılanan yumuşak güç kaynakları ile iş tatmini arasındaki ilişki, liderin algılanan sert güç kaynakları ile iş tatmini arasındaki ilişkiye kıyasla daha güçlü ve daha pozitifdir.

### III.Yöntem

#### A.Araştırma Amacı ve Örneklem

Bu bölüme kadar ele alınan değişkenler bağlamında araştırmannın temel varsayımı, çalışan perspektifi ile liderin güç kaynakları algısının, çalışanların lider ile olan etkileşimini etkileyeceği ve politik yetinin bu ilişkiyi düzenleyeceği yönündedir. Ayrıca varsayılan ilişki ve etkileşimin iş tatmini açıklamaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Bu çerçevede araştırmada nicel araştırma desenlerinden "nedensel araştırma deseni" kullanılmıştır.

Araştırma evreni Türkiye'deki bankacılık sektörü olarak belirlenmiştir. Bankacılık sektörü; yapısı itibari ile dinamik ve esnek bir sektördür. Bankacılık sektörü görece diğer sektörlerle kıyasla eğitim seviyesi yüksek, değişime açık ve kendisini yenileyebilecek nitelikte çalışan ve yöneticileri bünyesinde barındırmaktadır. Takım çalışması ve uyumun ön planda olduğu sektörde, liderin kullandığı güç kaynaklarına dair çalışan algılarının, liderle çalışan arasında etkileşimin kalitesini belirlemesi sonucunda; kazanımı ve yetiştirilmesi zor olan beşerî ve entelektüel sermayenin, işinden tatmin olan, mutlu ve performansı yüksek çalışanlar olarak kurum içerisinde kalmayı sürdürmesi beklenebilmektedir. Bu nedenlerle bankacılık sektörü araştırma değişkenleri ve olası örnekleme hatalarını asgari düzeye indirebilmek adına uygun evren olarak belirlenmiştir.

Verilerin toplanmasında kota örnekleme kullanılmıştır. Örnekleme cinsiyet ve eğitim demografik değişkeni esas alınarak kota konulmuştur. Araştırma, İstanbul, İzmir, Ankara, Adana, Manisa, Malatya'da faaliyet gösteren ve yönetici pozisyonunda çalışmayan bankacıların katılımı ile yürütülmüştür. Araştırma verileri Kasım 2016 ile Mart 2017 arasında toplanmıştır. Bankacılık evreni ile belirlenen kotalar içerisinde aynı oranlara<sup>1</sup> sahip örneklem oluşturulmaya çalışılmıştır. Katılımcıların 214 kadın (%55) ve 175 (%45) erkektir. 57'si (%14,7) lise, 305'i (%78,4) meslek yüksekokulu ve fakülte mezunu, 27'si (%6,9) yüksek lisans ve doktora eğitim seviyesinde olduğu görülmüştür. Ayrıca katılımcıların ortalama yaşı 32, ortalama çalışma süreleri ise 6 yıldır. Bu oranlar bankacılık sektörü cinsiyet ve eğitim değişkeni dağılımına uygundur (TBB, 2017).

#### B. Veri Toplama Araçları

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, dört ölçek ve bir de bilgi formudur. Bankacılık sektörü çalışanların liderin kullandığı güce ait algılarını ölçmek için, Raven ve arkadaşları (1998) tarafından geliştirilmiş ve Meydan (2010) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış kişiler arası güç algıları ölçeği (IPI) kullanılmıştır. Ölçeğin tamamı için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's alpha) 0,91, boyutları için ise yumuşak güç kaynakları 0,90, sert güç kaynakları ise 0,82 olarak tespit edilmiştir. Ölçeklerin faktör yapısını doğrulayabilmek için doğrulayıcı faktör analiz yapılmıştır. Kişiler arası güç algıları ölçeğinin iki

<sup>1</sup> 31.12.2016 tarihi itibariyle özel ve yabancı sermayeli ticari bankacılık sisteminde 133.546 çalışan bulunmaktadır. Bankacılık sektörünün, 60.301'i erkek, 73.245'i ise kadın çalışandan oluşmaktadır. Erkek çalışanların; 505'i ilköğretim, 12.556'sı orta öğretim, 43.427'si yükseköğretim ve 3813'ü yüksek lisans ve doktora mezunudur. Kadın çalışanların; 161'i ilköğretim, 7788'i orta öğretim, 61.112'si yükseköğretim ve 4184'ü yüksek lisans ve doktora mezunudur. Genel olarak bakıldığında ise ticari bankalar grubunda olan özel ve yabancı banka personelinin, yüzde 0,7'si ilköğretim, yüzde 15'i lise, yüzde 78,27'si yükseköğretim ve yüzde 6'sı lisansüstü eğitim yapmıştır (TBB, Aralık, 2016).

boyutlu yapısına ilişkin uyum indeksleri,  $\chi^2/sd = 2,53$ , RMSEA = 0,065, CFI= 0,90, AGFI= 0,91 olarak bulunmuştur.

Liderlerin çalışanlarıyla olan etkileşimlerini ölçmek amacıyla Liden ve Maslyn'in (1998) "Lider-üye Etkileşiminin Çok Boyutluluğu" ölçeğinin üye için geliştirilen ve Türkçe 'ye uyarlaması Baş vd., (2010) tarafından yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin tamamı için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's alpha) 0,94, boyutları olan etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı için sırasıyla, 0,92, 0,89, 0,83 ve 0,92 olarak tespit edilmiştir. LÜE ölçeği dört boyutlu yapısına ilişkin uyum indeksleri,  $\chi^2/sd = 2,61$ , RMSEA = 0,065, CFI= 0,98, AGFI= 0,91 olarak bulunmuştur.

Kişilerin temel birtakım becerilerini değerlendirmelerini içeren, Ferris ve arkadaşları tarafından 2005 yılında geliştirilen ve Atay (2010) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan politik yeti ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin tamamı için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's alpha) 0,93, boyutları olan sosyal beceriklilik, kişilerarası etki, ağ kurma yetisi ve samimi görünme için sırasıyla, 0,85, 0,80, 0,83 ve 0,80 olarak tespit edilmiştir. Politik yeti ölçeği 4 boyutlu yapısına ilişkin uyum indeksleri,  $\chi^2/sd = 2,86$ , RMSEA = 0,071, CFI= 0,93, AGFI= 0,90 olarak bulunmuştur.

Çalışanlarının işe karşı duygularını ölçmek amacıyla Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilen ve Basım ve Şeşen (2009) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin tamamı için iç tutarlılık katsayısı (Cronbach's alpha) 0,90, olarak tespit edilmiştir. İş tatmini ölçeğinin tek boyutlu yapısına ilişkin uyum indeksleri ise,  $\chi^2/sd = 3,10$ , RMSEA = 0,041, CFI= 0,98, AGFI= 0,90 olarak bulunmuştur. Tüm ölçeklerde ifadeler katılım 5'li Likert ölçeği ile (1-Kesinlikle Katılmıyorum'dan 5-Tamamen Katılıyorum'a doğru) derecelendirilmiştir.

#### **IV.Bulgular**

Doğrulamalı faktör analizi sonucu faktör yapısı doğrulanan liderin algılanan güç kaynakları, LÜE, politik yeti ve iş tatmini arasındaki varsayılan ilişkileri görmek ve hipotezleri test etmek amacıyla korelasyon testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Değişkenler Arası Korelasyonlar

Değişkenler	Ort.	Ss.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1.Yumuşak Güç	3,29	0,77	(,90)									
2.Sert Güç	3,37	0,68	,73**	(,82)								
3.Etki	3,17	1,16	,73**	,46**	(,92)							
4.Sadakat	3,13	1,07	,72**	,49**	,73**	(,89)						
5.Katkı	3,39	1,00	,60**	,53**	,56**	,54**	(,83)					
6.Profesyonel Saygı	3,07	1,14	,78**	,52**	,78**	,76**	,58**	(,92)				
7.Sosyal Beceriklilik	3,76	0,73	,34**	,29**	,24**	,28**	,35**	,28**	(,85)			
8.Kişiler arası Etki	3,88	0,69	,36**	,31**	,28**	,23**	,34**	,29**	,67**	(,80)		
9.Ağ Kurma Yetisi	3,59	0,74	,45**	,42**	,35**	,37**	,46**	,37**	,73**	,73**	(,83)	
10.Samimi Görünme	4,16	0,68	,24**	,21**	,20**	,11*	,28**	,18**	,58**	,58**	,52**	(,80)
11.İş Tatmini	3,24	1,02	,42**	,25**	,40**	,42**	,34**	,44**	,44**	,48**	,54**	,25**

\*\* p < 0,01 Parantez içi değerler Cronbach Alfa değeridir.

Araştırmanın **H1** hipotezini test etmek için lider güç kaynaklarının alt boyutları ile lider-üye etkileşimi alt boyutları arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Lider güç kaynaklarının alt boyutu olan yumuşak güç kaynakları ile lider-üye etkileşiminin etki boyutu ( $r=0,73$ ,  $p<0,01$ ), sadakat boyutu ( $r=0,72$ ,  $p<0,01$ ), katkı boyutu ( $r=0,60$ ,  $p<0,01$ ) ve profesyonel saygı boyutu ( $r=0,78$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler görülmüştür. Liderin sert güç kaynakları ile lider-üye etkileşiminin etki boyutu ( $r=0,46$ ,  $p<0,01$ ), sadakat boyutu ( $r=0,49$ ,  $p<0,01$ ), katkı boyutu ( $r=0,53$ ,  $p<0,01$ ) ve profesyonel saygı boyutu ( $r=0,52$ ,  $p<0,01$ ) arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler görülmüştür. Liderin güç kaynakları, lider-üye etkileşim alt boyutları ile birlikte değerlendirildiğinde; yumuşak güç kaynaklarının, sert güç kaynaklarına kıyasla lider-üye etkileşiminin tüm alt boyutları ile daha yüksek ve olumlu ilişki içerisinde olduğu görülmektedir. Bu nedenle araştırmanın **ilk hipotezi desteklenmiştir** edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezini test etmek için, politik yeti ve LÜE arasındaki ilişkilere bakılmıştır. Politik yetinin tüm alt boyutlarının, LÜE'nin tüm alt boyutları ile istatistiksel anlamda ilişkili olduğu görülmüştür. Genel olarak ilişki düzeylerine bakıldığında ise diğer alt boyutlara kıyasla politik yetinin samimi görünme boyutu LÜE'nin tüm alt boyutları ile görece düşük ilişki düzeyine sahip olduğu görülmüştür (Etki,  $r=0,20$ ,  $p<0,01$ ; Sadakat,  $r=0,11$ ,  $p<0,05$ ; Katkı,  $r=0,28$ ,  $p<0,01$ ; Profesyonel saygı,  $r=0,18$ ,  $p<0,01$ ). Politik yetinin

*Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*

ağ kurma yetisi ise diğer boyutlara kıyasla LÜE'nin tüm alt boyutları ile daha yüksek ilişki içerisinde olduğu görülmüştür (Etki,  $r=0,35$ ,  $p<0,01$ ; Sadakat,  $r=0,37$ ,  $p<0,01$ ; Katkı,  $r=0,46$ ,  $p<0,01$ ; Profesyonel saygı,  $r=0,37$ ,  $p<0,01$ ). Bu nedenle **H2** hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın dördüncü hipotezini test etmek için, LÜE ve iş tatmini arasındaki ilişkilere bakılmıştır. LÜE'nin alt boyutlarının tamamının iş tatmini ile ilişkili olduğu görülmüştür. LÜE'nin iş tatmini ile en fazla profesyonel saygı boyutunda ( $r=0,44$ ,  $p<0,01$ ) diğer boyutlara kıyasla en az ise katkı boyutunda ( $r=0,34$ ,  $p<0,01$ ) ilişkili olduğu görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın **H4** hipotezi desteklenmiştir.

Liderin algılanan yumuşak güç kaynakları ile iş tatmini arasında ( $r=0,42$ ,  $p<0,01$ ), sert güç kaynakları ile iş tatmini arasında ise ( $r=0,25$ ,  $p<0,01$ ) pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Bu durum yumuşak güç kaynaklarının, sert güç kaynaklarına kıyasla iş tatmini ile daha yüksek ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu nedenle araştırmanın **H5** hipotezi desteklenmiştir.

Araştırmanın üçüncü hipotezini sınamak amacıyla lider-üye etkileşimi değişkeni bağımlı değişken olarak ele alınarak regresyon modelleri kurulmuştur. Modelin ilk adımında kontrol değişkenleri, ikinci adımında bağımsız değişken olan liderin yumuşak güç kaynakları ile düzenleyici değişken olan politik yeti modele dâhil edilmiştir. Son adımda ise Aiken ve West'in (1991) önerisi üzerine kategorik olmayan değişkenler standardize edilmiş ve bağımsız değişken ile düzenleyici değişken çarpılmak suretiyle (yumuşak güç\*politik yeti) oluşturulan etkileşim değişkeni modele dâhil edilmiştir. Ayrıca model sert güç\*politik yeti etkileşim değişkeni ile de kurulmuştur.

Tablo 2. Düzenleyici Etki Hiyerarşik Regresyon Analizi

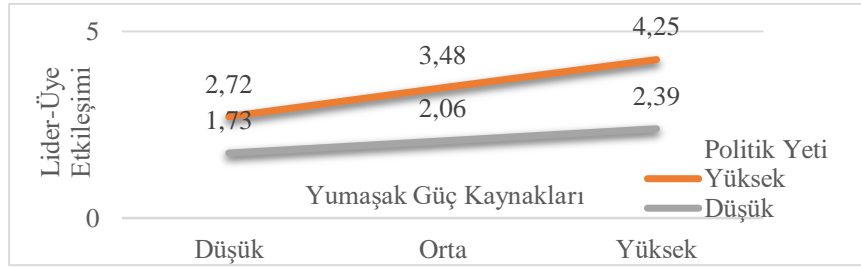
Bağımlı değişken: Lider-Üye Etkileşimi	1. Adım $\beta$	2. Adım $\beta$	3. Adım $\beta$
Yaş	0,088	0,022	0,031
Cinsiyet	0,012	0,094*	0,093**
Eğitim	0,048	0,022	0,023
<b>1. Adım</b> Yönetici Düzeyi	-0,041	-0,005	-0,012
Departman	0,026	-0,033	-0,032
Tecrübe	-0,130*	-0,018	-0,021
Çalışan Sayısı	-0,173*	-0,086*	-0,082*
<b>2. Adım</b> Yumuşak Güç		0,711***	0,232***
Politik Yeti		0,056*	-0,251**
<b>3. Adım</b> Yumuşak güç*Politik Yeti			0,678***
<i>F</i>	3,258***	49,283***	58,859**
<i>Adj. R<sup>2</sup></i>	0,039	0,451	0,557
<i>ΔR<sup>2</sup></i>	0,056*	0,405***	0,106***

N=389. Tüm  $\beta$  katsayıları standardize edilmiş regresyon katsayılarıdır.

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , \*\*\* $p < 0,001$

Tablo 2’de yer alan modelin 3. adım bulgularına göre, ikinci adımda modele dâhil edilen bağımsız değişken liderin yumuşak güç kaynakları algısı ( $\beta = 0,232$ ,  $p < 0,001$ ) ve düzenleyici değişken politik yeti ( $\beta = 0,251$ ,  $p < 0,01$ ) değişkenleri ile üçüncü adımda modele dâhil edilen etkileşim değişkeni ( $\beta = 0,678$ ,  $p < 0,001$ ) lider-üye etkileşimine anlamlı etki yapmaktadır. Model ikinci adımda toplam varyansın %45,1’ini açıklarken ( $F_{deg}=49,283$ ,  $p < 0,001$ ) etkileşim değişkeni modele dâhil olduğunda toplam varyansın %55,7’sini açıklamaktadır ( $F_{deg}=58,859$ ,  $p < 0,001$ ). Benzer model sert güç kaynakları için kurulmuş ancak sert güç kaynakları ile oluşturulan etkileşim değişkeninin modele anlamlı katkı yapmadığı ve açıklama gücünü artırmadığı görülmüştür ( $F_{deg}=18,951$ ,  $p > 0,05$ ).

Aiken ve West (1991) düzenleyici etki testlerinin olası sonuçlarını görebilmek adına grafiksel gözlem yapmayı önermektedir. Bu nedenle düzenleyici etki grafiği çizilmiştir.



Şekil 1. Düzenleyici Etki Grafiği

Şekil 1’de ki grafik incelendiğinde yumuşak güç kaynakları ile lider-üye etkileşimi arasındaki olumlu ilişki politik yeti düzeyi yüksek olanlarda, düşük olanlara kıyasla daha güçlü gerçekleşmektedir. Sonuç olarak politik yeti, liderin yumuşak güç kaynakları LÜE ilişkisini olumlu yönde düzenleyici etki göstermiş olmasına rağmen, liderin sert güç kaynakları LÜE ilişkisinde düzenleyici etki göstermediği bulgulanmıştır. Bu nedenle **H3** hipotezi **kısmen** desteklenmiştir.

### V.Sonuç

Bu çalışmada, liderin algılanan güç kaynakları, lider-üye etkileşimi, politik yeti ve iş tatmini arasındaki ilişki ve etkileşim bütüncül bir yaklaşımla açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde bankacılık sektörü çalışanları liderinin yumuşak güç kaynaklarına kıyasla daha fazla sert güç kaynaklarına başvurduğunu (kişisel olmayan ödüllendirme, kişisel zorlayıcı ve kişisel olmayan zorlayıcı, meşru karşılık ve meşru eşitlik) belirtmektedir. Ulusal yazında güç kaynakları üzerine yapılan çalışmalarda benzer sonuçlar bulgulanmıştır (Meydan, 2010; Yılmaz ve Altinkurt, 2012). Bu durum kültürel bağlamda açıklanmaya müsaittir. Her ne kadar bankacılık sektörü, diğer sektörlere kıyasla daha az bürokratik ve yatay örgütlenmeye sahip olsa da güç mesafesi yüksek kültürel bağlamda iş süreçlerini sürdürmektedir. Mittal ve Elias

(2016) güç mesafesinin yüksek gerçekleştiği kültürlerde, sert güç kaynaklarının kullanımının ve tarafların bu güç kaynağını kabulünün yüksek olduğunu belirtmiştir. Lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ölçek ortalamaları değerlendirildiğinde, katılımcılar en düşük profesyonel saygı boyutu ile liderleriyle etkileşim içerisinde olduğunu belirtirken, sırasıyla en yüksek katkı, etki ve sadakat boyutunda etkileşim içerisinde olduklarını belirtmiştir. Baş ve arkadaşlarının (2010) bankacılık sektöründe yaptığı geçerlilik ve güvenilirlik çalışmasında da benzer sonuçlar elde edilmiştir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkiyi ve düzenleyici etkiyi görebilmek için yapılan analizler sonucunda, liderin yumuşak güç kaynakları, lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki, liderin algılanan sert güç kaynakları, lider-üye etkileşimine kıyasla daha olumlu ve yüksek gerçekleşmiştir. Ansari ve arkadaşları (2015) kişisel güç kaynakları olan karizma, uzmanlık ve bilgi gücünün LÜE'ye önemli ve pozitif katkısı olduğunu belirtmektedir. Liderin elinde bulundurduğu takdir etme, onaylama gibi kişisel ödüllendirme gücünü kullanması, astlarına uzmanlığını ve bilgili olduğunu göstermesi ayrıca karizmatik olması ve değerli bilgiye erişebilmesi, astların yöneticilerle yakın ilişkiler kurmak istemelerine neden olmaktadır. Bu durum, çalışanları motive etmek ve performanslarını artırmak adına sıklıkla teşvik ve prim esaslı ödüllendirmenin kullanıldığı bankacılık sektöründe, yöneticiden olabildiğince çok kaynak temin etmek isteyen astların, liderin kişisel güç kaynaklarını, liderle yakın etkileşime girmek için daha olumlu değerlendirmesiyle açıklanabilir.

Liderin yumuşak güç kaynakları ve iş tatmini arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, liderin yumuşak güç kaynakları, iş tatmini ile orta düzeyde olumlu ilişkiye sahipken, liderin sert güç kaynakları olumlu ancak düşük düzeyde ilişkiye sahiptir. Elengovan ve Xia (2000) ve Dirik, Eryılmaz ve Gülova (2016) çalışması benzer sonuçlara işaret etmektedir. Cogliser ve Schriesheim'in çalışmasında (2000) ast, yöneticisinin uzman ve karizmatik gücü yüksek olarak algıladığında daha yüksek tatmin ve performans sergilediği belirtilmiştir. Aynı şekilde Zigarmi ve arkadaşları (2015), liderin yumuşak güç kaynaklarının sert güç kaynaklarına kıyasla daha fazla örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık ve iş tatmini ile ilişkisi olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle araştırma sonuçları literatürle uyumludur.

Lider-üye etkileşimi ve alt boyutları ile iş tatmini arasında olumlu bir ilişki görülmüştür. LÜE, iş tatmini ilişkisinde en yüksek ilişki LÜE'nin profesyonel saygı boyutunda gerçekleşirken, en düşük ilişki katkı boyutunda gerçekleşmiştir. Literatürde LÜE ve iş tatmini üzerine yapılan (Epitropaki ve Martin, 2005) diğer bir çalışmada da olumlu yönde orta düzeyde ilişki olduğu raporlanmıştır. Sosyal mübadelenin de bir gereği olarak, lidere yakın olan grubun diğerlerine kıyasla birtakım kaynaklara daha kolay erişimi, görece özerklik ve inisiyatif tanımlanması ve lideri tarafından güvenilir olarak nitelendirilmeleri, astın işinden memnun olması ile sonuçlanmaktadır. Politik yeti ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişki değerlendirildiğinde ise pozitif ve orta düzeyde bir



ilişki görülmüştür. Yani katılımcıların politik yeti düzeyleri arttıkça liderle olan etkileşimleri de artmaktadır. Politik yeti ile LÜE arasında en yüksek ilişki LÜE katkı boyutu üzerinden gerçekleşirken, en düşük ilişki LÜE sadakat boyutunda gerçekleşmektedir. Araştırma sonuçları, Uhl-Bien'in (2003) tarafların ilişki becerilerinin etkileşimin kalitesini arttıracığı varsayımı ile tutarlıdır. Literatürde politik yeti ve LÜE arasındaki ilişki ilk olarak Brouer vd., (2009) çalışmasında ele alınmıştır. Araştırmadaki sonuçlara benzer şekilde yüksek politik yetiye sahip bireylerin daha fazla liderleriyle etkileşime girdiği bulgulanmıştır. Laird ve arkadaşları (2012) ise çalışmasında, politik açıdan vasıflı çalışanların gerçek ve algılanan performanslarına dayanarak, liderle yüksek ve kaliteli iş ilişkileri geliştirdiklerini bildirmiş ve çalışmalarında politik yeti ve LÜE arasında orta düzeyde olumlu ilişkiyi raporlamışlardır.

Liderin güç kaynakları algısı ve lider-üye etkileşimi arasında görülen ilişkide politik yetinin düzenleyici rolü araştırılmak için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. İkinci adımda modele dâhil edilen yumuşak güç kaynakları ve politik yeti modelin %45'ini açıklarken, üçüncü adımda modele dâhil edilen etkileşim değişkeni sayesinde modelin açıklama gücü %10,6 artmıştır. Bu durum, çalışanların politik yeti düzeylerindeki artışın, liderin yumuşak güç kaynaklarının lider-üye etkileşimi üzerindeki etkilerini arttırdığı şeklinde yorumlanabilmektedir. Sert güç kaynakları ile yapılan analiz neticesinde politik yetinin, liderin sert güç kaynakları lider-üye etkileşimi ilişkisini düzenlemediği görülmüştür. Bu durum politik yetiye sahip bireylerin, liderin sert güç kaynakları kullandığını algıladıklarında, lider ile olan etkileşimlerin kalitesini değiştirmedikleri şeklinde yorumlanabilir. Ferris vd., (2005) ve Brouer vd., (2009) politik yetinin lider ve çalışan arasında gelişen dolaylı ilişkileri açıklamada önemli bir değişken olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmada politik yetinin, liderin güç kaynakları ile LÜE arasındaki doğrudan ilişkiyi düzenlediği varsayılmıştır. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, yumuşak güç kaynakları-LÜE arasındaki ilişkide politik yetinin düzenleyici rolü bulgulanmış olmasına rağmen, sert güç kaynakları-LÜE arasında politik yetinin düzenleyici rolü görülememiştir. Bu durum liderin sert güç kaynakları kullandığını düşünen astların, bir takım ön yargılar geliştirmesi neticesinde, politik yetilerini liderleriyle olan etkileşimlerine dâhil etmemesiyle açıklanabilir. Dienesch ve Liden (1986) astın otorite ve denetim algısının, ilk etkileşimin niteliğini etkileyeceğini ve birtakım önyargıların kronikleşmesine neden olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca çalışanların, liderle politik çabaları karşılığı girişecekleri sosyal mübadelenin lehine oluşmayacağı algısı, lider ile ilişki düzeylerini geliştirmemelerine neden olabilir.

Araştırma sonuçlarına göre birtakım öneriler yapılmıştır. Geliştirilebilir bir yönetim becerisi olarak tanımlanan politik yeti, örgütsel kaynaklı birçok olumsuz durumu düzenlemesi açısından bankacılık sektörü için önem arz etmektedir. Mevcut çalışanların mentorluk ve kurum içi eğitimlerle politik yeti düzeyleri artırılabilir. Ayrıca işe alım süreçlerinde ve kurum içi terfi süreçlerinde

politik yeti envanteri kullanılabilir bu sayede politik yetiye sahip bireylerin işe alınması sağlanabilir. Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde daha sonraki araştırmalara da önerilerde bulunulmuştur. Daha sonra yapılacak araştırmalarda nitel ve nicel araştırma deseninin birlikte kullanılması birtakım faydalar sağlayacaktır. Bu durum, özellikle güç kaynaklarının ve ölçümünün daha detaylı olarak tanımlanması açısından önem taşımaktadır. Ayrıca, French ve Raven ile Raven'in güç kaynakları sınıflandırması temelinde, güç kaynakları arasında görece kolay ayrımlar yapılabilecek, ulusal kültürel bağlamda liderin güç kaynakları algısı ölçeğinin geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

Araştırmanın birtakım kısıtlıkları da mevcuttur. Araştırma evreni içerisinde demografik tabakalara benzer örneklem oluşturulmuş olmasına rağmen, tabakalar için rassal örnekleme yönteminin olmayışı araştırma kısıtlarından ilkidir. Ayrıca sektörel farklılıkları asgari düzeye indirmek amacıyla sadece bankacılık sektöründe yönetici pozisyonunda olmayan katılımcılarından verilerin toplanmış olması araştırmanın bir diğer kısıtıdır. Son olarak anket yönteminin benimsendiği araştırmanın beraberinde getirdiği sosyal beğenirlik ve ortak yöntem varyansı gibi hatalarda araştırma kısıtını oluşturmaktadır.

#### **Kaynaklar**

- Ahearn, K.K., Ferris, G.R., Hochwarter, W.A., Douglas, C. ve Ammeter, A.P. (2004). Leader Political Skill and Team Performance. *Journal of Management*. 30: 309-327.
- Aiken, L. S. ve West, S. G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ansari, M.A., Aafaqi, R. ve Chiun, L.M. (2015). Influence Tactics and Attributed Bases of Leader Power: The Role of Leader-Member Exchange. *Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management*. University Of Paris-Dauphine, Paris.
- Atay, S. (2010). Geliştirilebilir Yönetim Becerisi: Teorik ve Ampirik Yönleriyle Politik Yeti. *Amme İdaresi Dergisi*. 43(2), 1-28.
- Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W.B. (2008). Dual Processes At The Work in A Call Centre: An Application of The Job Demands-Resources Model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12(4), 393-417.
- Basım, N. ve Şeşen, H. (2009). Örgütsel Adalet Algısı Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. Osman Gazi Üniversitesi 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı. (ss. 806-812) Eskişehir.
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider-üye Etkileşimi Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe'de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*. 10(3), 1013-1039.

- Borchgrevink, C. P. ve Boster, F. J. (1997). Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation. *International Journal of Hospitality Management*. 16(3), 241-259.
- Brouer, R. L., Duke, A. B., Treadway, D. C. ve Ferris, G. R. (2009). The Moderating Effect Of Political Skill On The Demographic Dissimilarity Leader Member Exchange Quality Relationship. *The Leadership Quarterly*. 20, 61-69.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi İle Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Afyon-Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Afyonkarahisar.
- Cogliser, C.C. ve Schriesheim, C.A. (2000). Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 21, 487-511.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77, 315-326.
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*. 11(3), 618-634.
- Dirik, D., Eryılmaz, E. ve Gülova, A. (2016). Liderin Güç Kaynakları, İş Tatmini ve Bağlamsal Performans Arasındaki İlişkide Örgütsel Politikanın Rolü. *IV. Örgütsel Davranış Kongresi*. 04-05 Kasım 2016, Adana.
- Elangovan, A.R. ve Xie, J. L. (2000). Effects Of Perceived Power Of Supervisor On Subordinate Work Attitudes. *Leadership and Organization Development Journal*. 21(6): 319-328.
- Epitropaki, O. ve Martin, R. (2005). From Ideal to Real: A Longitudinal Study of The Role of Implicit Leadership Theories On Leader-Member Exchanges and Employee Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 90, 659-676.
- Erchul, W.P., Raven, B.H. ve Wilson, K.E. (2004). The Relationship Between Gender of Consultant and Social Power Perceptions within School Consultation. *School Psychology Review*. 33, 582-590.
- Erdoğan, B., Liden, R.C. ve Kramier, M.L. (2006). Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture. *Academy of Management Journal*. 49(2), 395-406.
- Erkuş, A. (2011). Çok Boyutlu Lider-İzleyici Etkileşiminde Kişilik Özelliklerinin ve Güç Kaynaklarının Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*. 25(1), 127-152.
- Ferris, G. R., Treadway, D. C., Perrewe, P. L., Brouer, R. L., Douglas, C. ve Lux, S. (2007). Political Skill in Organizations. *Journal of Management*. 33, 290-320.

*Sosyal Güç, Lider-Üye Etkileşimi ve İş Tatmini İlişkisinde Politik Yetinin Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*

- Ferris, Treadway D.C., Kolodinsky, R.W., Hochwarter, W.A., Kacmar, C.J., Douglas, C. ve Frink, C.C. (2005). Development and Validation of The Political Skill Inventory. *Journal of Management*. 31(1), 126-152.
- French, J. R. P. ve Raven, B. (1959). *The Basis Of Power*, In D. Cartwright (Ed.), *Studies In Social Power* (ss. 529-569). Ann Arbor, MI: University Of Michigan Press.
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership Over 25 Years: Applying A Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*. 6(2), 219-247.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Addison-Wesley Publishing Company Reading, California: Massachusetts.
- Janssen, O., Yperen, N. ve Van, W., (2004). Employees' Goal Orientations, The Quality of Leader-Member Exchange, and The Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction. *Academy of Management Journal*. 47(3), 368-384.
- Judge, T.A., Heller, D. ve Klinger, R. (2008). The Dispositional Sources of Job Satisfaction: A Comparative Test. *Applied Psychology: An International Review*. 57(3), 361-372.
- Laird, M. D, Zboja, J. J. ve Ferris, G. R. (2012). Partial Mediation of The Political Skill-Reputation Relationship. *Career Development International*. 17, 557-582.
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*. 24(1), 43-72.
- Meydan, C. H. (2010). *Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algularının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığa Üzerine Etkisi: Kamuda Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Mintzberg, H. (1983). *Power in and Around Organizations*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs.
- Mittal, R. ve Elias, S. M. (2016). Social Power and Leadership in Cross-Cultural Context. *Journal of Management Development*. 35(1), 58-74.
- Özdemir, L. (2002). Lider- İzleyici İlişki Modeli ve Bir Araştırma. *Yüzyüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3, ss. 195-208.
- Pfeffer, J. (2010). Power Play. *Harvard Business Review*. July-August, 84-92.
- Phillips, A. S. ve Bedeian A. G. (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and Interpersonal Attributes. *Academy of Management Journal*. 37(4), 990-1001.
- Raven, B.H. (1965). *Social Influence and Power*. In I.D. Steiner, ve M. Fishbein (Eds.), *Current Studies in Social Psychology* ss. 371-382. New York: Holt, Rinehart, Winston.

- 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. (1999). Influence, Power, Religion, and The Mechanisms of Social Control. *Journal of Social Issues*. 55(1), 161-186.
- Raven, B.H. (2001). *Power/Interaction and Interpersonal Influence: Experimental Investigations and Case Studies*. In A. Y. Lee-Chai & J. A. Bargh (Eds.), *The Use and Abuse Of Power: Multiple Perspectives on The Causes of Corruption* (ss. 217-240). Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Raven, B.H. (2008). The Bases of Power and The Power/Interaction Model of Interpersonal Influence. *Analyses of Social Issues and Public Policy*. 8(1), 1-22.
- Raven, B.H., Schwarzwald, J. ve Koslowsky, M. (1998). Conceptualizing and Measuring A Power/Interaction Model Of Interperpersonal Influence. *Journal Of Applied Social Psychology*. 28: 307-332.
- Robbins, S. ve Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. (14th. Ed., Çev. Edt. İ. Erdem) New Jersey: Pearson Education. Prentive Hall, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- Russell, B. (1938). *Power, A New Social Analysis*. New York: W. W. Norton.
- Sargut, A. S. (2015). *Kültürlerarası Farklılaşma Ve Yönetim*. Ankara, İmge Kitabevi.
- Scandura, T.A. ve Graen, G. (1984). Moderating Effects of Initial Leader-Member Exchange Status on The Effects of A Leadership Intervention. *Journal of Applied Psychology*. 69, 428-436.
- TBB, (2017). Türkiye Bankalar Birliği. <https://www.tbb.org.tr/tr> Erişim Tarihi: 1 Mart 2017.
- Treadway, D. C., Hochwarter, W. A., Ferris, G. R., Kacmar, C. J., Douglas, C., Ammeter, A. P., and Buckley, M. R. (2004). Leader Political Skill and Employee Reactions. *The Leadership Quarterly*. 15: 493-513.
- Uhl-Bien, M. (2003). *Relationship Development As A Key Ingredient For Leadership Development*. In: S. Murphy and R. Riggio, (Ed). *The Future Of Leadership Development*. (ss. 129-147). Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey.
- Yılmaz, K. ve Altinkurt, Y. (2012). Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 20(2), 385-402.
- Yürür, Ş. ve Keser, A. (2011). İşe Bağlı Gerginlik ile İş Tatmini İlişkisinde Duygusal Tükenmenin Aracı Rolü. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 65(4), 165-194.
- Zigarmi, D., Roberts, T. P. ve Randolph, A.W. (2015). Employees' Perceived Use of Leader Power and Implications for Affect and Work Intentions. *Human Resource Development Quarterly*. 26, 359-384.