

# Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü

Bülent AKYÜZ\* & Nihat KAYA\*\*

## Özet

*Bu çalışmada, bir kamu kuruluşunda çeşitli yönetim kademelerinde görev yapan çalışanların bakış açısıyla, liderin güç kaynaklarının çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Veriler, otuz dokuz soruluk bir anket çalışmasıyla elde edilmiştir. Ankete 234 firma çalışanı katılmış ve sonuçlar liderin karizmatik gücünün, ödüllendirme gücünün, uzman gücünün, zorlayıcı gücünün ve yasal gücünün iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymak amacıyla analiz edilmiştir.*

*Yapılan analizler sonucunda, uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerde liderin karizmatik gücünün ve uzman gücünün iş tatmini üzerinde etkisi olmadığı görülmüştür fakat liderin ödüllendirme gücünün ve yasal gücünün iş tatmini üzerinde olumlu etkisi olduğu ve liderin zorlayıcı gücünün iş tatmini üzerinde olumsuz etkisi olduğu görülmüştür. İş tatmini üzerindeki en etkili gücün ise liderin ödüllendirici gücü olduğu saptanmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Liderlik, Lider Gücü, Güç Kaynakları, İş Tatmini, Kamu Çalışanları

## The Role Of The Leader's Power Sources on Public Employees' Job Satisfaction

### Abstract

*In this study, with employees' perspective who work in variety of management positions in public institutions, the effects of leader's power sources on employee job satisfaction were investigated. Data were obtained with a thirty-nine questions survey. 234 public employees participated to the questionnaire and results were analyzed to reveal the impact of the leader's referent power, reward power, expert power, legitimate power and coercive power on job satisfaction.*

*As a result of the analysis, in the institutions which the application was carried out, it was seen that the leader's referent power and expert power*

\* Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, bulentakyuz@hotmail.com

\*\* Doç. Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, nkaya@gyte.edu.tr

*have no effect on job satisfaction but leader's reward power and legitimate power have positive impact on job satisfaction and leader's coercive power has negative impact on job satisfaction. The reward power was found as the most effective power on job satisfaction.*

**Keywords:** *Leadership, Leader Power, Power Sources, Job Satisfaction, Public Employee*

---

## GİRİŞ

İş tatmini, örgütsel amaç ve çıkarlar doğrultusunda çalışanların uzun dönemde verecekleri etkili ve verimli katkıda kurumlar için hayati önem taşıyan faktörlerin başında gelmektedir<sup>1</sup>. Örgüt içerisindeki çalışanların etkilenmesi, yönlendirilmesi ve örgütsel amaçlara odaklanmalarının sağlanmasında liderin etkisi oldukça önemlidir<sup>2</sup>. Ayrıca, çalışanların ihtiyaçlarına önem vererek onların örgütte yer almaktan memnun olmasını sağlayan ve en üst düzeyde sorumluluk alan yöneticilerin sahip olduğu yeterlilik ve nitelikler de önem arz etmektedir<sup>3</sup>.

Bir kimsenin diğer bir kimseyi istediği yönde etkileyebilmesi ve o kimse üzerinde istediği değişimleri gerçekleştirebilmesi ile bağlantılı olan güç kavramı<sup>4</sup>; Hoy ve Miskel'e<sup>5</sup> göre, çalışanların iş tatminini sağlamada önemli bir belirleyicidir.

Alanyazın incelendiğinde, özellikle eğitim sektöründe (okul yöneticileri, öğretmenler, öğretim elemanları) liderin güç kaynakları ile örgütsel sinizm<sup>6</sup>, örgütsel bağlılık<sup>7</sup>, bireysel ve örgütsel uyum<sup>8</sup>, iş doyumunu<sup>9</sup>, örgüt-

---

1 Kürşad Yılmaz ve Yahya Altinkurt, "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki", Kastamonu Eğitim Dergisi, Cilt 20, No. 2, 2012, s. 386.

2 Mehmet Kaşlı ve Aytemiz Oya Seymen, "Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 27, 2010, s. 110.

3 Türkan Argon, Fatma A. Yıldırım, Ayşe Kurt, "Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri", Bartın Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 3, Sayı 2, 2014, s. 27.

4 Zübeyir Bağcı, Yeliz M. Bursalı, "Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme", Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 9, 2011, s. 10.

5 Wayne K. Hoy ve Cecil G. Miskel, Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma Uygulama, S. Turan, (Çeviri Edt.), (Ankara: Nobel, 2010).

6 Yahya Altinkurt, Kürşad Yılmaz, Evrim Erol ve Emine Tuğba Salalı, "Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki", Journal of Teacher Education and Educators, Cilt 3, Sayı 1, 2014, 25-52.

7 Zübeyir Bağcı, Yeliz M. Bursalı, "Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme", Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 9, 2011, s. 9-21.

8 Türkan Argon, Fatma A. Yıldırım, Ayşe Kurt, a.g.e.

9 Kürşad Yılmaz ve Yahya Altinkurt, a.g.e.

sel özdeşleşme ve motivasyon<sup>10</sup> gibi farklı örgütsel çıktılar arasında yeterince çalışma olmasına rağmen, liderin güç kaynakları ve iş tatmini ilişkisinin farklı sektörlerde yeterince araştırılmadığı anlaşılmaktadır. Bu bilgiler ışığında çalışmamızın amacı, liderin karizmatik gücü, ödüllendirici gücü, uzman gücü, zorlayıcı gücü ve yasal gücünden oluşan güç kaynaklarının iş tatminini arttırmada etkisi olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu doğrultuda oluşturulan hipotezlerin çözümlenmesi için, ilk olarak lider, liderlik, güç kaynakları ve iş tatmini kavramlarıyla ilgili literatür ele alınmış, daha sonra anket yardımıyla elde edilen veriler araştırma modeli çerçevesinde korelasyon, faktör ve regresyon analizlerine tabi tutularak, değişkenler arası ilişkiler ve birbirlerine etki dereceleri test edilmiş ve sonuç ve öneriler kısmıyla yöneticilere ve gelecek çalışmalara ışık tutulmuştur.

## **KURAMSAL ÇERÇEVE**

### **Liderlik ve Güç Kaynakları**

Lider, George ve Jones<sup>11</sup> tarafından; “örgütlerin amaçlarına ulaşmalarını sağlamak için üyeleri etkileyen kişi” olarak tanımlarken, Eren<sup>12</sup> ise lideri “ait olduğu grubun üyelerinin hissettikleri ancak net olmayan amaç ve düşünceleri benimseyecek şekilde ortaya çıkarabilen ve grup üyelerinin güçlerini bu amaçların etrafında faaliyet gösterecek hale getiren kimse” olarak nitelendirmiştir.

Bu tanımlara ek olarak, biraz daha geniş tarifle lider, mevki gücü olmaksızın bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçları benimseten, bireyler arası köprü oluşturan, dağınık güç ve bilgiyi bir araya toplayıp onların ufkunu açan, yeniliklere açık olan, basamaklılara takılı kalmayan, değişik fikir ve görüşlere saygı duyan, sürekli kendini yenileyen ve sorunların çözümüne en hızlı, en pratik yollarla çözüm üreten, toplulukları pozitif motive edebilen, kendi düşüncelerini, istek ve iradesini yanındaki kişilerin sevgi, saygı ve güvenini kazanarak onlara kabul ettirebilen kişidir<sup>13</sup>.

10 Asım Özdemir, “Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları”, GEFAD / GUJ-GEF Vol. 33, No. 2, 2013, s. 269-291.

11 Jennifer M. George and Gareth R. Jones, Organizational Behaviour, (USA, Addison-Wesley Pub.Co., 1995) s. 404.

12 Erol Eren, Yönetim ve Organizasyon, (İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2001) s. 465.

13 Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, (İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 2011) s. 483.

Liderlik, bir kişinin hedeflerin gerçekleştirilmesi için diğer insanların davranışlarını etkileme girişiminde bulunduğu, davranışsal bir işlem<sup>14</sup>, yönetme ve etkileme süreci<sup>15</sup> ya da takipçileri bir işi başarmaya ikna etmektir<sup>16</sup>. Liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda insanları harekete geçirme ve davranışlarını etkileme sanatıdır<sup>17</sup>.

Güç kavramı, başkasını kontrol potansiyeli veya başkasının tutum ve davranışlarını istenilen biçimde etkileme kapasitesi<sup>18</sup>, değişim oluşturma kapasitesi<sup>19</sup>, bir kimsenin veya bir grup insanın, kendi arzularına göre, diğer insanların veya grupların davranışlarını tayin edebilme veya yönlendirebilme yeteneği, bir gayeye ve çıkara erişmek için, inançların, sadakatlerin sömürülmesidir<sup>20</sup>. "Gücünüzü üzerinde kurduğunuz değerler ve prensipler" olarak tanımlanan güç kaynakları, bireyin sahip olduğu gücü doğuran sosyal, siyasal, ekonomik, psikolojik ve durumsal etkinliklerin nasıl ve nereden geldiği sorularına cevap taşımaktadır<sup>21</sup>.

Kılavuz<sup>22</sup> tarafından güç kaynaklarıyla ilgili yapılan sınıflandırmada, kişisel güç ve pozisyon gücü faktörleri ele alınmaktadır. Pozisyon gücü kişinin kendisinden değil de örgüt içinde sahip olduğu hiyerarşik statüsünden kaynaklanan, liderin ödül, ceza ve yaptırımlara sahip olmasıyla ilişkilidir. Kişisel güç ise, bireyin organizasyondaki pozisyonu ya da üst yönetimle olan ilişkileri ile değil de, onun kişisel özellikleri ve yetenekleri ile ilgilidir.

Bunlara ek olarak, Koçel<sup>23</sup> güç kaynaklarını, bireyin organizasyon içinde çeşitli koalisyonlar kurarak yaptığı politik manevralar, karar merkezle-

14 Richard L. Daft ve Richard M. Steers, "Organizations: A Micro/Macro Approach", The Dryden Press, Orlando, 1986.?, s. 403.

15 James A. F. Stoner ve Edward R. Freeman, Management, (New Jersey, Printice-Hall International Inc., 1992) s. 472.

16 Gary Yukl, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", Journal of Management, 1989, s. 252.

17 Orhan Özkalp Gökçe ve Ata N. Atabey, Davranış Bilimleri Ders Notları, (Konya, 2003) s. 110.

18 Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, Örgütsel Davranış, (Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2013) s. 249.

19 Anthony Giddens; "Sosyoloji", Çev. Hüseyin Özel-Cemal Güzel, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000, s. 360.

20 Adolf Berle, İktidar, (İstanbul, Tur Yayınları, 1980) s. 3.

21 Abdullah Karaman, Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi, (İstanbul, Türkmen Kitabevi, 1999) s. 44.

22 Didem P. Kılavuz, "Çalışanın Liderinden Memnun Olması: Liderin Güç Tarzının ve Çatışmayı Önleme Tarzının Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002, s. 5.

23 Tamer Koçel, a.g.e. s. 387-88.

rine, bilgi ve haber akış sistemine yakınlığı, uzmanlık ve karizmatik gücü ve belirli güç gruplarına üyelik ve dostluk oluşturması olarak dört grupta sınıflandırmaktadır. Çalışmamızda ise French ve Raven'in<sup>24</sup> beşli sınıflandırması kullanılmış ve aşağıda belirtildiği üzere tanımlanmıştır<sup>25</sup>.

**1. Ödüllendirici Güç:** Yönetici veya önder konumundaki kişinin grup üyelerini ödüllendirmesi; ücretlerinde artış sağlama, onları terfi ettirme, onlara daha çok yetki ve sorumluluk verme, işlerini daha çekici hale getirme, takdir etme ve başarılarını övme, teşekkür yazısı gibi yöntemler kullanmasıdır. Ödüllendirme gücü ise olumlu şeylerin elde edilmesi ya da olumsuz şeylerin uzaklaştırılması biçiminde, ödüllendirici sonuçları dağıtma yeteneğine dayanır.

**2. Zorlayıcı Güç:** Yöneticinin sahip olduğu gücü, korkutma ve yıldırma aracı olarak kullanmasıdır. Grup üyelerini belirli bir yönde davranışa yöneltmek için başvuru maddi ve manevi zorlamaları ifade eder. Yöneticilerin cezalandırma yoluyla kontrolüdür. Kişi, verilen emirlere karşı gelmesi sonucunda meydana gelecek olumsuzluklardan korkması nedeniyle gücü kabul eder. Maaş kesintisi, ihtar alma, işten çıkarılma tehdidi gibi cezalar, astların yöneticinin her istediğini yapmasını sağlar. Çok katı veya tutarsız kullanıldığında istenmeyen sonuçlar doğurabilir.

**3. Yasal Güç:** Örgütsel hiyerarşide, yöneticinin pozisyonu nedeniyle astların davranışlarını yasalara dayalı olarak etkilemesidir. Yasal gücün geçerli olabilmesi için, yöneticilerin örgütsel sorumluluklarının geçerli olduğu alanda bu gücü kullanmaları gerekir. Bu güç türü, grup üyelerinin, yöneticinin kendilerinin davranışlarını belirleme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleriyle ve otorite tarafından gelen emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleriyle ilgilidir. Yasal gücün abartılı kullanımı liderde otoriterleşmeye, çalışanlarda da iş doyumsuzluğuna, direnmelere ve çatışmalara sebep olabilmektedir.

**4. Uzmanlık Gücü:** Önder veya yönetici konumundaki kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili olan bu kaynak, çalışanların iş performansını ve iş tatmininde büyük önem taşır. Astlar, bir yöneticinin bilgi, uzmanlık ve deneyimine ne ölçüde fazla değer veriyor ve ona güveniyorlarsa o kişiden olumlu yönde etkilenmeleri o denli fazla ve kolay olacaktır.

24 John R.P. French and Bertram H. Raven, "The Bases of social power." In D. Cartwright ve A. Zander (Eds.), *Studies in Social Power* (pp. 150-67), Ann Arbor, MI, University of Michigan, 1959.

25 Wayne K. Hoy ve Cecil G. Miskel, a.g.e.; İnan Özalp, *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*, (Ankara, Vergi Yayınları, 2003); Enver Özkalp ve Çiğdem Kirel, a.g.e.

tır. Yöneticinin sahip olduğu ve paylaştığı faydalı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını belirler.

**5. Özdeşlik (Karizmatik) Gücü:** Bu gücün kaynağı yöneticinin kişilik özellikleri ve iletişim becerisidir. Bir bireyde diğer bir kişinin beğendiği ve saygı duyduğu, çekici bulunduğu, ilham aldığı özellikler varsa ve bundan dolayı ona bağlanmışsa veya ona benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, söz konusu bireyin taşıdığı güç özdeşlik gücüdür.

Liderin örgütü yönetme biçimi ve yönetirken kullandığı güç tarzı, çalışanların iş tatmini üzerinde önemli bir rol oynamaktadır<sup>26, 27</sup>.

## İş Tatmini

İş tatmini kavramı en basit tarifıyla; çalışanların işlerinden hoşlanma derecesi<sup>28</sup> ve çalışanın işin kendisi, ücreti, terfi fırsatları, yönetim tarzı, öğrenme ve gelişme imkânları, çalışma arkadaşları hakkındaki duygusal tutumlardır<sup>29</sup>. İş tatmini insanın, kendisinde aradığı ve almaya hakkı olduğu şeyleri iş çevresinin bütününden (iş, amirler, çalışma grubu, örgüt ve belki de genel olarak yaşam) sağlayabildiğini hissetmesidir. Doğası gereği zihinsel olmaktan çok duygusallığı ifade eden bu durum, yaş, cinsiyet, medeni durum, zekâ, kişilik ve kariyer hedeflerine göre farklılık gösterebilir<sup>30</sup>. İş tatmini, bir çalışanın yaptığı işin ve elde ettiklerinin ihtiyaçlarıyla ve kişisel değer yargılarıyla örtüştüğünü ya da örtüşmesine olanak sağladığını fark etmesi sonucu yaşadığı bir duygu olarak tanımlanabilir<sup>31</sup>.

İşletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için, önemi gittikçe artan insan unsurunun, kişisel amaçlarını örgütün amaçları ile uzlaştırma gereği ortaya çıkması kapsamında; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (1954), Herzberg'in Çift Faktör (1959), Alderfer'in (1972) ERG, Adams'ın Eşitlik

26 Dilaver Tengilimoğlu ve Arzu Yiğit, "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 8, Sayı 3, 2005, s. 374-400.

27 Kürşad Yılmaz ve Yahya Altinkurt, a.g.e.

28 Edwin Locke., Nature and Causes of Job Satisfaction, J. Durnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, (USA: Wiley & Sons, 1983).

29 Fred Luthans, "The need for and meaning of positive organizational behavior", Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, 2002, pp. 695-706.

30 Ercan Duygulu, "Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarıdaki Rolü", "İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2003, s. ....

31 Şükrü Yapraklı, "Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi Ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 9, Sayı 3, 2007, s. 67.

(1965), Vroom'un (1964) Beklenti, Hackman ve Oldham'ın İş Karakterleri Modeli (1995) ile Smith, Kendall ve Hulin tarafından ortaya koyulan Cornell Modeli (1969) iş tatminini açıklamaya çalışan önemli içerik ve süreç yaklaşımlarıdır<sup>32</sup>.

Örgütsel davranış açısından iş tatmini veya iş tatminsizliğine neden olan örgütsel faktörler (ücret, yükselme olanakları, işin niteliği, politikalar ve çalışma şartları)<sup>33</sup>; grup faktörleri (iş arkadaşları ve yöneticilerin tutum ve davranışları)<sup>34</sup>; bireysel faktörler (ihtiyaçlar, istekler, bireysel çıkarlar, kişilik, deneyim, yaş, eğitim ve cinsiyet)<sup>35</sup>; kültürel faktörler (kültürel farklılıklar) ve çevre faktörleridir (ekonomi, toplum, sosyal yaşam, ve hükümet yönetimi)<sup>36</sup>. İş tatmini ayrıca yaşam tatmini, performans, devamsızlık, işten ayrılma ve verimlilik gibi değişkenlerle de ilişkilidir<sup>37</sup>.

## YÖNTEM

### Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada belirlenen amaçlara ulaşabilmek için bağımsız değişken olarak liderin güç kaynakları, bağımlı değişken olarak ise iş tatmini kullanılmıştır. Araştırmanın modeli Şekil 1. de görülmektedir.

---

32 Boran Toker, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, Ocak 2007, s. 94.

33 Figen Sevimli ve Ömer Faruk İşcan, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 5, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2005, s. 56-58.

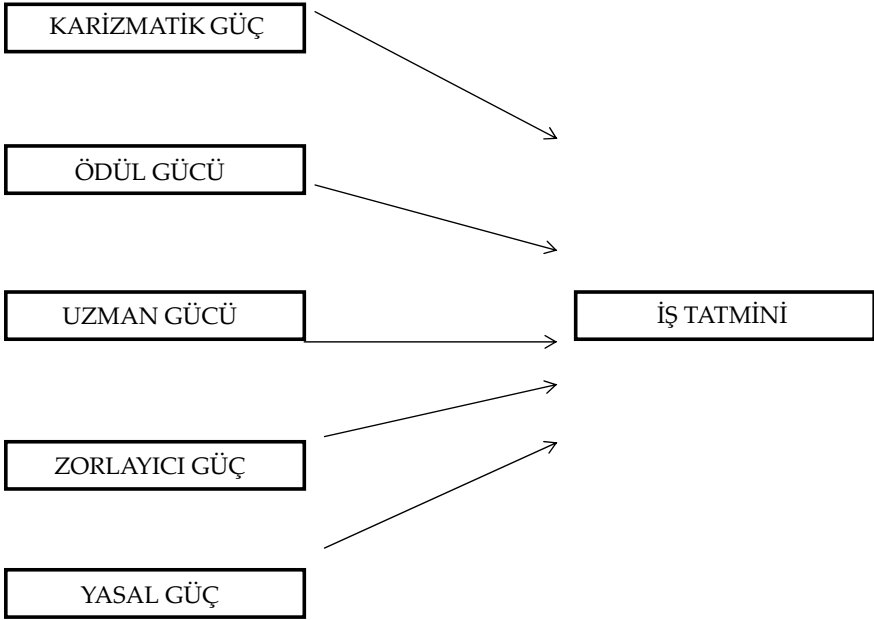
34 Edip Örcü, Sedat Yumuşak ve Yasin Bozkır, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 2006, s. 41.

35 Pınar Tınaz, *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, (İstanbul, Beta Basım, 2005) s. 28-29.

36 Arif Budak, "Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nafo Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2006, s. 62.

37 Hüseyin Izgar, *Endüstri ve Örgüt Psikolojisi*, (Konya, Eğitim Kitapevi Yayınları, 2003) s. 138-150-51.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



Araştırmanın amacına yönelik 5 hipotez oluşturulmuştur.

**H<sub>1</sub>:** Liderin karizmatik gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

**H<sub>2</sub>:** Liderin ödül gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

**H<sub>3</sub>:** Liderin uzman gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

**H<sub>4</sub>:** Liderin zorlayıcı gücü iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir.

**H<sub>5</sub>:** Liderin yasal gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.

### Anket Formunun Hazırlanması

Anketler literatür analizinden elde edilen bilgiler ışığında geliştirilmiştir. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderin karizmatik gücü, ödüllendirme gücü, uzman gücü, cezalandırma gücü ve yasal gücünü değerlendirmek için 29, iş tatminini değerlendirmek için 10 soru olmak üzere, toplam 39 soru 5'li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmıştır. Ankete katılanların, ankette yer alan ifadelere ne derece katıldıklarını, "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum", "Kesinlikle Katılıyorum" ifadelerinden birini seçerek değerlendir-



meleri istenmiştir. Anket formunun ikinci bölümünü ise çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sorular oluşturmaktadır.

### **Araştırmada Kullanılan Ölçekler**

Anketi oluşturan ölçekler, diğer araştırmacılar tarafından daha önce geliştirilmiş, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş ölçeklerden adapte edilerek ankete dâhil edilmiştir. Çalışmada, liderin güç kaynaklarını ölçmek için French ve Raven'ın<sup>38</sup> (1959) tanımladığı ve Rahim<sup>39</sup> (1989, 545-556) tarafından Türkçeye uyarlanan "Güç Etkinliği Ölçeği" kullanılırken, iş tatmini değişkenini test etmede ise Spector<sup>40</sup> tarafından geliştirilmiş ve Yelboğa'nın<sup>41</sup> Türkçeye çevirdiği "Job Satisfaction Survey, (JSS)" ölçeğinden faydalanılmıştır.

### **Veri Toplama Yöntemi ve Analizi**

Veri toplama metodu olarak sosyal bilimlerde sıkça kullanılan Anket Yöntemi seçilmiştir. Anket formunda sırasıyla karizmatik güç (özdeşlik gücü), ödüllendirici güç, uzman gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, iş tatmini ve son olarak da çalışanların demografik özelliklerine ait sorular bulunmaktadır. Kamu sektörü çalışanlarına uygulanan anket, 234 kişi tarafından doldurulmuştur. Araştırma verilerinin analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 17.00 programı kullanılmıştır. Analizler sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans dağılımları, faktör analizi, değişkenlere ait ortalama, standart sapma, güvenilirlik analizi, korelasyon katsayıları analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesi için regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

### **Araştırmaya Katılanlarla İlgili Genel Bilgiler**

Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, görev süreleri ve firmadaki pozisyonuna dair bilgiler: Araştırmaya katı-

---

38 John R.P. French and B. Raven, a.g.e.

39 M. Afzalur Rahim, "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample" Western Kentucky University, 1989, pp. 545-556.

40 Paul Elliot Spector, "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", American Journal of Community Psychology, Vol. 13, 1985, pp. 693-713.

41 Atilla Yelboğa, "Validity and reliability of the Turkish version of the Job Satisfaction Survey (JSS)", World Applied Sciences Journal, Vol. 6, No. 8, 2009, pp. 1066-1072.

lanların %29,1'i 20-29 yaş grubunda, %43,6'sı 30-39 yaş grubunda, %26,5'i 40-49 yaş grubunda, %0,9'u 50 üstü yaş grubundadır. Araştırmaya katılanların %75,6 erkek ve %24,4'u bayan, %74,4'ü evli , %25,6'sı bekârdır. Araştırmaya katılanların %12,0'si lise, %67,5'i lisans, %20,5'i lisansüstü veya doktora öğrenim düzeyinde iken, %25,6'sı 0-5 yıl arasında, %12,4'ü 6-10 yıl arasında, %19,2'si 11-15 yıl arasında, %19,7'si 16-20 yıl arasında , %23,1'i 20 yıl üstü görev süresine sahiptir. Ayrıca, deneklerin %32,1'i çalışan(memur), %38,0'i alt kademe yöneticisi, %25,6'sı orta kademe yöneticisi, %4,3'ü ise üst kademe yöneticisidir.

## Faktör Analizi

*Tablo 1: Faktör Analizi*

İş Tatmini		Ödüllendirici	Karizmatik	Uzman	Zorlayıcı	Yasal
1. Yöneticim iyi bir kişiliğe sahiptir.	,216	,217	,735	,282	-,042	,176
2.Sahip olduğu özellikleri nedeniyle, yöneticimi her zaman model olarak alırım.	,171	,309	,590	,454	,121	-
3. Yöneticimi, herkeşe dürüst davrandığı için takdir ederim.	,167	,345	,613	,348	-,003	,117
4. Yöneticimin kişisel özelliklerini beğenirim.	,100	,317	,707	,376	,042	,122
5. Yöneticimle iyi bir iş ilişkisi içindeyim.	,112	,399	,742	,144	-,085	,093
6. Yöneticimle çalışmaktan memnunum.	,168	,320	,773	,270	-0,54	,137
7. Yöneticim eğer performansım iyiye ödüllendirilmem için beni özellikle tavsiye eder.	,163	,769	,347	,207	,082	,069
8. İşimi başarılı bir şekilde yaparsam yöneticim ilerlemem için fırsatlar sağlar.	,237	,728	,322	,295	,041	0,90
9. İşimi iyi yaparsam yöneticim performansımı takdir eder.	,184	,640	,478	,124	,047	,208
10. Eğer fazla çaba gösterirsem, yöneticim bunu dikkate alır.	,199	,754	,382	,192	,066	,156

11. İyi bir performans gösterirsem yöneticim beni ödüllendirir.	,205	<b>,784</b>	,237	,237	,111	,105
12. Eğer performansım sürekli ortalamamın üstündeyse yöneticim bana bir terfi önerebilir.	,196	<b>,765</b>	,136	,277	,071	-
13. Mesleki bilgisi nedeniyle yöneticime işle ilgili sorunlarda her zaman danışırım.	,139	,346	,272	<b>,687</b>	,069	,013
14. Zor bir iş ortaya çıktığında, yöneticim onun üstesinden gelmek için özel teknik bilgiye sahiptir.	,175	,297	,314	<b>,649</b>	,027	,038
15. Yöneticim alanında özel eğitim almıştır.	,189	,205	,298	<b>,517</b>	,036	,219
16. Yöneticim, işimi yapmaya ihtiyaç duyduğum uzmanlık bilgisine sahip değildir.	,041	-,030	,124	<b>,635</b>	-,061	-
17. Yöneticim profesyonel uzmanlığa sahip olduğu için yöneticimin önerdiğini yapmayı tercih ederim.	,062	,224	,184	<b>,741</b>	,017	,297
18. Yöneticimin sahip olduğu profesyonel uzmanlıktan, işimi yapmak için önemli ölçüde yararlanırım.	,120	,306	,199	<b>,751</b>	,018	,193
19. Yöneticim itaatsizlik durumunda bana karşı cezalandırıcı işlem yapabilir.	-,071	-,059	-,065	-,055	<b>,693</b>	,194
20. Eğer performansım sürekli standardın altındaysa yöneticim beni işten çıkarabilir.	-,075	,049	-,062	,006	<b>,727</b>	-
21. Eğer alışkanlıkla işe geç kalırsam, yöneticim beni işten çıkarabilir/cezalandırabilir.	,002	,007	-,051	,043	<b>,828</b>	,082
22. Eğer işim tatmin edici değilse, yöneticim beni ödüllendirmez.	,015	,027	,185	,004	<b>,661</b>	,241

23. Eğer görevimi ihmal edersem yöneticim beni işten çıkarabilir/cezalandırabilir.	,079	,052	,023	,057	,838	,087
24.Yöneticimin, işimle ilgili olarak benim yapmam gerekenlere dair karar vermesi onun yetkisel hakkıdır.	,191	,105	,083	,284	,145	,703
25. Yöneticimin işle ilgili konularda benden iş birliği beklemesi onun yetkisel hakkıdır.	,085	,170	,136	,048	,118	,765
26. Yöneticimin, kendi yönetimi ile ilgili benden destek beklemesi onun yetkisel hakkıdır.	-,010	,332	,160	,028	0,44	,680
27. Yöneticimin pozisyonu, benim işimin prosedürlerini değiştirme konusunda ona bir otorite(yetki) verir.	,196	,087	-,054	,321	,081	,518
28. Yöneticimin istediğini, o üstüm olduğum için yapmalıyım.	0,33	-,224	-,014	-,079	,126	,586
29.Yöneticimin, benden talimatlarını yerine getirmemi beklemeye yetkisel hakkı vardır.	,157	,020	,347	,013	,235	,539
30. Bu iş yerinde çalışıyor olmak beni mutlu ediyor.	,630	,160	,321	,227	-,081	,181
31. Yaptığım iş karşılığında hak ettiğim ücreti aldığuma inanıyorum.	,633	-,027	,132	-,079	-,011	,024
32. Harcadığım mesai ve çabalarımın karşılığını adil bir şekilde aldığuma inanıyorum.	,782	,141	,165	,076	-,008	,039
33. Kurumumun bana sağladığı sosyal imkânlardan memnunum.	,736	,043	-,004	,055	,060	,136
34. İşimi yaparken kendi kararlarımı uygulayabiliyorum.	,629	,373	,105	-,049	-,107	,090

35. İşimdeki çalışma şartlarımdan memnunum.	,779	,127	,153	,163	-,069	,104
36. İş yerimde önemli olduğumu hissediyorum.	,590	,480	,203	,048	-,091	,052
37. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	,677	,095	,113	,154	-,002	,094
38. Eğer tekrar meslek seçme şansım olsaydı yine aynı işi seçerdim.	,710	,019	-,098	,146	0,95	-,010
39. İş arkadaşlarımla olan ilişkileri memnuniyet vericidir.	,569	,249	0,45	,120	0,12	,038

Yapılan faktör analizinde sorular altı faktöre yüklenmiştir (Tablo 1). Karizmatik Güç ile ilgili 6 soru, Ödüllendirici Güç ile ilgili 6 soru, Uzman Gücü ile ilgili 6 soru, Zorlayıcı Güç ile ilgili 5 soru, Yasal Güç ile ilgili 6 soru, İş Tatmini ile ilgili 10 soru ilgili faktöre dağılmıştır. Uzman Gücünün 4.sorusu olumsuz soru olduğundan sonuç ters çevrilmiştir. Açıklanan toplam varyans %63'dür. Tabloda en düşük yükleme oranı 0,517, en yüksek ise 0,838 olarak saptanmıştır.

## Güvenilirlik Analizi

**Tablo 2: Faktörlere Ait Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

Faktörler	Soru Sayısı	Alfa Güvenlik Katsayısı ( $\alpha$ )
Karizmatik Güç	6	,93
Ödüllendirici Güç	6	,94
Uzmanlık Gücü	6	,84
Zorlayıcı Güç	5	,82
Yasal Güç	6	,75
İş Tatmini	10	,89

Güvenilirlik analizi, bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar<sup>42</sup>. Ankette yer alan değişkenlerin oluşturduğu 6 faktöre ait güvenilirlik analizleri Cronbach Alfa değerleri ile Tablo 2'de gösterilmiştir. Bu değerler 0,7 ve üs-

42 Nuran Bayram, Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi, (Bursa, Ezgi Kitabevi, 2004) s. 127.

tünde bir sayı çıkması değişkenlerin güvenilir bir şekilde ölçümlendiğini gösterir<sup>43</sup>. Araştırmaya ilişkin güvenilirlik analizi sonuçlarına göre 1.faktör grubuna ait ölçeğin gereklik oranı (Cronbach Alfa Katsayısı) 0,93, 2. Faktör grubunun 0.94, 3.faktör grubunun 0.84, 4.faktör grubunun 0,82, 5.faktör grubunun 0,75, 6. faktör grubunun ise 0.89'dur. Bu sonuçlar araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği açısından oldukça tatminkâr bir anlam taşımaktadır.

**Tablo 3: Değişkenlere Ait Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları Değerleri**

	Ort. $\mu$	S.S. $\sigma$	Karizmatik Güç	Ödüllendirici Güç	Uzmanlık Gücü	Zorlayıcı Güç	Yasal Güç
Karizmatik Güç	3,58	,98					
Ödüllendirici Güç	3,43	1,06	,736(**)				
Uzmanlık Gücü	3,36	,94	,700(**)	,623(**)			
Zorlayıcı Güç	3,29	,92	,047	,129(**)	,070		
Yasal Güç	3,63	,74	,349(**)	,335(**)	,355(**)	,312(**)	
İş Tatmini	3,36	,87	,425(**)	,486(**)	,377(**)	-,005	,298(**)

Tablo 3'te modeldeki değişkenlere ait ortalama, standart sapma ve korelasyon analizi sonuçları verilmiştir. Değişkenlere ait standart sapma değerleri 0,74 ile 1,06 arasında hesaplanmış olup bu değerler arasındaki varyans miktarının geçerli analiz yapılması için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Yine, Tablo 3'teki korelasyon katsayıları dikkate alınacak olursa, ikili seviyede incelenen değişkenlerden ödüllendirici güç ile zorlayıcı güç arasında %5, diğer değişkenler arasında ise %1 anlamlılık düzeyinde pozitif bir ilişki olduğu görülmektedir. Tabloya göre, %1 anlamlılık düzeyinde en yüksek ilişki (,736) ile karizmatik güç ve ödüllendirici güç arasındaki iken, en düşük ilişki (,298) ile yasal güç ve iş tatmini arasındadır.

43 Jum Nunaly, Psychometric Theory , (New York, McGraw-Hill, 1978).

## Regresyon Analizi

**Tablo 4:** Liderin Karizmatik Gücünün, Ödüllendirici Gücünün, Uzmanlık Gücünün, Zorlayıcı Gücünün Ve Yasal Gücünün İş Tatmini Üzerine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
Karizmatik Güç	,071	,750	,454
Ödül Gücü	,359	4,154	,000**
Uzmanlık Gücü	,052	,637	,525
Zorlayıcı Güç	-,111	-1,853	,065
Yasal Güç	,169	2,623	,009**
R <sup>2</sup>	,275		
F	17,266		
Sig	,000**		

Tablo 4'te liderin karizmatik, ödüllendirici, uzmanlık, zorlayıcı ve yasal gücünün iş tatmini üzerindeki etkisini belirten regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Tablodaki Sig. değeri, modelin anlamlığını gösteren bir değerdir ve tablodan da görüldüğü üzere Sig.=,000 olarak bulunmuştur ve bu değer modelimizin anlamlı olduğunun göstergesidir. R<sup>2</sup> değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür ve R<sup>2</sup> değeri 0,275 olarak bulunmuştur. Buna göre modeldeki bağımsız değişkenlerin tümü, iş tatmininin %27,5'ini açıklamaktadır. Modele göre ödül gücü ve yasal güç  $p < 0,01$  ve zorlayıcı güç  $p < 0,10$  düzeylerine göre anlamlıdır. İş Tatminine en çok etkisi olan bağımsız değişkenin 0,359 beta değeriyle ödül gücü olduğu, ayrıca zorlayıcı gücün -,111 beta değeriyle iş tatmini üzerinde negatif etki oluşturduğu görülmektedir.

**Tablo 5:** Araştırma Hipotezlerinin Sonuçları

HİPOTEZLER	RED/KABUL
H1:Liderin karizmatik gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.	RED
H2:Liderin ödül gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL
H3:Liderin uzmanlık gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.	RED
H4:Liderin zorlayıcı gücü iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir.	KABUL
H5:Liderin yasal gücü iş tatminini olumlu olarak etkilemektedir.	KABUL

Hipotez sonuçları incelendiğinde (Tablo 5), ödüllendirme gücü ( $\beta=0,359$ ) ve yasal güç ( $\beta=0,169$ ) iş tatminini olumlu olarak etkilemiş, zorlayıcı güç ( $\beta=-0,111$ ) olumsuz olarak etkilemiş, karizmatik güç ve uzman gücü ise etkisiz kalmıştır. Aradaki bu farkın sebebini açıklamak gerekirse kullandığımız örneklem grubundan kaynaklandığı söylenebilir. Rahim'in<sup>44</sup> anketi çoğunlukla 50 yaş üzerinde, ortalama 29 yılı aşkın süredir görev yapan ve yine büyük bir çoğunluğu üst düzey yönetici olarak görev yapanlara uygulanmıştır. Bizim uyguladığımız ankette yaş ağırlığı 20-29 yaş grubunda toplanmış ve çoğunlukla memur ve alt kademe yöneticileri tarafından doldurulmuştur. Dolayısıyla zorlayıcı güç iş tatmini üzerinde Rahim'in araştırmasında etkisiz kalmasına rağmen bizim yaptığımız araştırmada olumsuz olarak etkili bulunmuştur. Ayrıca anketi uyguladığımız katılımcıların kamu sektörü çalışanları olduğu, Rahim'in anket uyguladığı katılımcıların özel sektör çalışanı ağırlıklı olduğu düşünülürse, karizmatik güç ve uzman gücünün bizim uyguladığımız katılımcılar için etkisiz olması olağan karşılanabilir. Bunlara ek olarak eğitim sektöründe yapılmış çalışmalarla tutarlı olarak ( ödül gücünün olumlu etkisi), liderin güç kaynaklarından ödüllendirme gücü, iş tatmininin yordayıcısı olarak etkili bulunmuştur<sup>45,46,47</sup>.

## SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, çeşitli kamu kuruluşlarında görev yapan çalışanların bakış açısıyla, liderin güç kaynaklarının çalışanın iş tatmini üzerindeki etkisi analiz edilmiştir. Bulgulara göre; uygulamanın gerçekleştirildiği işletmelerde iş tatmini üzerinde en etkili lider gücünün ödüllendirici güç olduğu görülmüştür. İş tatminini arttırmak ve dolayısıyla çalışanlardan yüksek verim almak isteyen liderler çalışanların performansını gözlemleyerek gerektiğinde onları takdir etmeli, ödüllendirilmeleri için gerekli tavsiyelerde bulunmalı, ilerlemeleri ve terfi almaları için onlara olumlureferans olmalıdır.

Ödüllendirici gücün ardından iş tatmini üzerinde olumlu yönde etkili olan bir diğer güç yasal güçtür. Bu da çalışanlarca prosedürlerin uygu-

44 M. Afzalur Rahim, a.g.e. s. 553.

45 İ.Bakır Arabacı ve Dursun Bademci, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sözleşmeli Öğretmenlerin İş Doyumları", 9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu. 20-22 Mayıs 2010, Elazığ.

46 Hasan Demirtaş, "Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu", İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 11, Sayı 2, 2010, s. 177-206.

47 Kürşad Yılmaz ve Yahya Altinkurt, a.g.e.



lanmasının, makamın gerektirdiği yetkiyi kullanmanın gerekliliğine inanıldığını göstermektedir. Bu durumda liderlere iş tatminini arttırmaları için buldukları yönetici kademesine göre kendilerinden alt kademede çalışanlara işbirliği önermeleri, onlardan destek beklemleri, talimatları uygulamaları, kendi işlerini yaparken onlara da kendi prosedürlerini uygulamaları için fırsatlar vermeleri önerilebilir.

Bunların dışında iş tatminini olumsuz olarak etkileyen liderin güç kaynaklarından biri zorlayıcı güçtür. Liderlerin iş tatminini arttırmak ya da zorlayıcı gücün iş tatmini üzerindeki olumsuz etkisini azaltmak için astlarına sık sık işten çıkarılma ya da cezalandırma yönünde tehditkâr davranmamalı; eğer yüksek performans sergilemezlerse ödüllendirilme-yeceklerini vurgulamamaları, -sık sık tekrarlanmaması kaydıyla- işe geç kalmaları, yetersiz performans göstermeleri gibi durumlarda çalışanları cezalandırmak ve tehdit etmek yerine muhtemel sıkıntılarını sorarak iletişim yoluyla çözüm aramalıdır.

Öte yandan liderin karizmatik gücünün ve uzman gücünün iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda, liderin sahip olduğu kişisel özelliklerin ve uzman bilgilerinin çalışanlar üstünde etkisinin olmadığı, uzmanlık gücünü yalnızca kendi işlerini yaparken kullanabileceği, bunula birlikte ödüllendirici, zorlayıcı ve yasal gücün birebir astlarla ilişkilerde kullanıldığı için etkili olduğu ifade edilebilir.

Bu çalışma ortaya koyduğu teorik ve pratik sonuçlarının yanında bazı kısıtlamalara da sahiptir. İlk olarak anket uygulaması ağırlıklı olarak Kocaeli ilinde yapılmıştır. Görece homojen bir örneklem kitlesinin seçilmesinin araştırmamızı daha genellenebilir sonuçlara götürmesi muhtemeldir. Araştırma yalnızca kamu sektöründe yapılmışsa da bulgularda tam bir homojenlik söz konusu değildir. İfade edilmemelidir ki kamu sektörü yanında özel sektöre de aynı oranda yer verilmesi sonuçların kıyaslanmasında daha farklı sonuçların elde edilmesini sağlayabilecektir. Son olarak bu çalışmada, tüm kamu sektörünün oldukça küçük bir yüzdesini karşılayan sınırlı sayıda kamu kuruluşu araştırma kapsamına alındığından, bulguların genellenebilirliğini sağlayabilmek adına araştırmanın Türkiye’de faaliyet gösteren diğer kamu kuruluşlarına da uygulanmasının gerekmekte olduğu belirtilmelidir.

## KAYNAKÇA

- Altinkurt Yahya, Yılmaz Kürşad, Erol Evrim ve Salalı Emine Tuğba, "Okul Müdürlerinin Kullandığı Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin Örgütsel Sinizm Algıları Arasındaki İlişki", *Journal of Teacher Education and Educators*, Cilt 3, Sayı 1, 2014, 25-52.
- Arabacı İ.Bakır ve Bademci Dursun, "İlköğretim Okullarında Görev Yapan Sözleşmeli Öğretmenlerin İş Doyumları", 9. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Eğitimi Sempozyumu. 20 -22 Mayıs 2010, Elazığ.
- Argon Türkan, Yıldırım Fatma A., Kurt, Ayşe, "Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri", *Bartın Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2014, s. 26 – 48.
- Bağcı Zübeyir, Bursalı, Yeliz M., "Yöneticilerin Güç Kaynaklarının Çalışanların Örgüte Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Çalışanların Algılamalarına Bağımlı Analitik Bir İnceleme", *Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 9, 2011, s. 9-2.1
- Bayram Nuran, "Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi", Ezgi Kitabevi, Bursa, 2004.
- Berle Adolf; "İktidar", Tur Yayınları, İstanbul, 1980.
- Budak Arif, "Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri'nde Bir Uygulama", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi ), Anadolu Üniversitesi SBE, Eskişehir, 2006.
- Daft Richard L. ve Steers Richard M., "Organizations: A Micro/Macro Approach", Glenview, Ill. Scott, Foresman, 1986.
- Demirtaş Hasan, "Dershane Öğretmenlerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu", *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 2, 2010, s. 177-206.
- Duygulu Ercan, "Örgütsel Etkinlik Kriterlerinin Örgütsel Başarımdaki Rolü", "İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 5, Sayı 1, 2003.
- Eren Erol, "Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2001.
- French John R.P. and Raven Bertram H., "The Bases of social power." In D. Cartwright ve A. Zander (Eds.), *Studies in Social Power* (pp. 150-67), Ann Arbor, MI, University of Michigan, 1959.
- George J. and G.R. Jones, "Organizational Behaviour", Addison-Wesley Pub.Co., USA 1995.
- Giddens Anthony; "Sosyoloji", Çev. Hüseyin Özel-Cemal Güzel, Ayraç Yayınevi, Ankara, 2000.
- Gökçe Orhan ve Atabey Ata N., "Davranış Bilimleri Ders Notları", Konya, 2003.
- Hoy, Wayne. K. ve Miskel, Cecil. G. "Eğitim Yönetimi: Teori, Araştırma Uygulama", S. Turan, (Çeviri Edt.), Ankara: Nobel, 2010.
- Izgar Hüseyin, "Endüstri ve Örgüt Psikolojisi", Eğitim Kitabevi Yayınları, Konya, 2003.
- Karaman Abdullah, "Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi", Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

- Kaşlı Mehmet ve Seymen Aytemiz Oya, "Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi", Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 27, 2010, s. 109-122.
- Kılavuz Didem P., "Çalışanın Liderinden Memnun Olması: Liderin Güç Tarzının ve Çatışmayı Önleme Tarzının Etkileri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.
- Koçel Tamer, "İşletme Yöneticiliği", Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2011.
- Locke Edwin, Nature and Causes of Job Satisfaction, J. Durnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology, USA: Wiley & Sons, 1983.
- Luthans Fred, "The need for and meaning of positive organizational behavior", Journal of Organizational Behavior, Vol. 23, 2002, pp. 695-706.
- Nunally Jum, "Psychometric Theory", McGraw-Hill, New York, 1978.
- Örücü Edip, Yumuşak Sedat ve Bozkır Yasin, "Kalite Yönetimi Çerçevesinde Bankalarda Çalışan Personelin İş Tatmini ve İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt 3, Sayı 1, Celal Bayar Üniversitesi İİBF, 2006, s. 39-51.
- Özalp İnan, "İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon", Vergi Yayınları, Ankara, 2003.
- Özdemir Asım, "Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları", GEFAD / GUJGEF Vol. 33, No. 2, 2013, s. 269-291.
- Özkalp Enver ve Kirel Çiğdem, "Örgütsel Davranış", Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2013.
- Rahim M. Afzalur, "Relationships of Leader Power to Compliance and Satisfaction with Supervision: Evidence from a National Sample" Western Kentucky University, 1989, pp. 545-556.
- Sevimli Figen ve İşcan Ömer Faruk, "Bireysel ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu", Ege Akademik Bakış Dergisi, Cilt 5, Sayı 1-2, Ocak-Temmuz 2005, s.55-64.
- Spector Paul Elliot, "Measurement of human service staff satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey", American Journal of Community Psychology, Vol. 13, 1985, pp. 693-713.
- Stoner James A. F. ve Freeman Edward R., "Management", Printice-Hall International Inc., New Jersey, 1992.
- Tengilimoğlu Dilaver ve Yiğit Arzu, "Hastanelerde Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, Cilt 8, Sayı 3, 2005, s. 374-400.
- Tınaz Pınar; "Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar", Beta Basım, İstanbul, 2005.
- Toker Boran, "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt 8, Sayı 1, Ocak 2007, s.92-107.
- Yapraklı Şükrü, "Satış Gücü Motivasyonu-İş Tatmini Ölçeklerinin Test Edilmesi Ve Motivasyonun İş Tatmini Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesi: İlaç Sektöründe Bir Uygulama", İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt 9, Sayı 3, 2007, s.63-98.

- Yelboğa Atilla, "Validity and reliability of the Turkish version of the Job Satisfaction Survey (JSS)", *World Applied Sciences Journal*, Vol. 6, No. 8, 2009, pp. 1066-1072.
- Yılmaz, Kürşad, ve Altunkurt, Yahya, "Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları İle Öğretmenlerin İş Doyumu Arasındaki İlişki", *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt 20, No. 2, 2012, s. 385-402.
- Yukl Gary, "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", *Journal of Management*, 1989.