DOI: 10.20491/isarder.2016.229

ISSN: 1309 - 0712
İşletme Araştırmaları Dergisi

Journal Of
Business Research
Turk
www.isarder.org

Örgütsel Güç ve Gücün Kaynakları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme

A Conceptual Study on Organizational Power and Sources of Power

M. Murat KIZANLIKLI
Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Gölbaşı, Ankara, Türkiye
muratkizanlikli@gazi.edu.tr

Hakan KOÇ
Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Gölbaşı, Ankara, Türkiye
hkoc@gazi.edu.tr

Arzu KILIÇLAR
Gazi Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Gölbaşı, Ankara, Türkiye
karzu@gazi.edu.tr

Özet

Örgütlerin faaliyet alanları ya da türleri ne olursa olsun varlıklarını sürdürebilmeleri için ihtiyaç duyulan en önemli faktör güçtür. Güç, örgüt içerisindeki bireylerin davranışlarının oluşmasında ve bu davranışların örgütsel amaçlara hizmet etmesinde üst yönetim tarafından kullanılan bir araçtır. Bu çalışma, güç, otorite, örgütsel güç, örgütsel güç kaynakları ve örgütsel güç türlerini tartışmayı ve irdelemeyi amaçlayan niteliksel bir incelemedir. Amaç, ilgili literatür tarandıktan sonra güç ve güç türleri hakkında kapsamlı bir yargıya varmaktır. Çalışmanın ilk bölümünde güç ve otorite kavramları tarihsel süreçleri ile bütünsel olarak ele alınmıştır. İkinci bölümde ise, gücün kaynakları ve türleri hakkında kavramsal bir analiz yapılmıştır. Sonuç olarak güç ve güç türlerine yönelik tanım ve teoriler açıklanmış, Weber'in geleneksel otorite anlayışından hareketle *geleneksel güç* yeni bir güç türü olarak önerilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Güç, Güç Kaynakları, Güç Türleri, Otorite

Abstract

Regardless of the areas of activity or types of organizations, the most important factor needed to sustain their existence is power. Power is a tool used by senior management in the formation of behaviors of individuals within the organization and in the serving of these behaviors for organizational purposes. This study is a qualitative study aimed at discussing and examining the power, authority, organizational power, organizational sources of power and organizational power types. The objective is to arrive at a comprehensive judgment on the power and power types after the relevant literature is searched. In the first part of the study, the concepts of power and authority are handled holistically with their historical processes. In the second part, a conceptual analysis is made about the sources and types of power. As a result, an explanatory definition and classification of power and power types have been tried and traditional power has been proposed as a new type of power, starting from Weber's definition of traditional authority.

Keywords: *Power, Sources of Power, Power Types, Authority*

Giriş

İki ya da daha fazla kişinin ortak bir amacı gerçekleştirebilmek için bilinçli ve planlı bir şekilde bir araya gelerek oluşturdukları yapıya örgüt denir. Örgütlerin faaliyetlerini yürütmelerindeki en önemli faktör ise güç ya da otoritedir. Örgütsel amaç ve hedeflere ulaşma sürecinde gücün ya da otoritenin olmaması örgütleri hareketsiz kılan bir durum olarak ifade edilebilir. Örgütsel yapıyı oluşturan en önemli unsur olan birey, yapı içerisinde yönetici, lider ya da işgören olarak yer almaktadır. Bu bireylerin karşılıklı etkileşimlerinin sağlanmasında kullanılan yegâne faktör de güç veya otoritedir. Güç; bireyin başkalarını kendi isteği doğrultusunda harekete sevk edebilme yeteneğidir. Bireyin başkaları üzerindeki etkisiyle davranış sergilemesi için güce ve güç için de bir etkiye ihtiyaç vardır.

Örgütsel yazın incelendiğinde güç ya da otoriteden yoksun bir örgütsel yapının oluşmasının mümkün olmadığı görülmektedir. Güç ve/veya otorite, lider ya da yöneticinin hem iş, işlem ve faaliyetlerini yürütmesinde hem de bu faaliyetleri yerine getiren bireyin davranışlarının oluşmasında belirleyici bir etkiye sahiptir. Bununla birlikte ilgili yazında güç ve otoriteye ilişkin birçok farklı tanım ve yaklaşımları görmek mümkündür.

Güç kelimesi, toplum ve bireyler tarafından çok sevilen bir kavram değildir. Güç, başkaları üzerine baskı yapan, onların davranışlarını zorlayan ve hatta kısıtlayan bir unsur olarak görülmektedir. Güç, bir bireyin başka birey ya da bireylerin davranışlarını etkileme kapasitesidir ve bu nedenle etkilenen birey etkileyen bireyin istek ve arzuları doğrultusunda faaliyette bulunur (Eren, 2010).

Bireylerin ve grupların, başkalarının amaçları karşısında kendi amaçlarına nasıl ulaştıkları, gücü sosyolojik açıdan da önemli hale getirmektedir. Bu nedenle Foucault, K. Marx ve M. Weber gibi önemli düşünürler güç kavramı üzerinde özellikle durmuşlardır (Giddens, 2005). Güç kavramı Clegg (1989), Lukes (1974), Weber (1978) ve Giddens (1984), başta olmak üzere sosyal bilimciler tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınıp kuramsallaştırılmıştır. Söz konusu kuramlar, gücü tanımlama ve güce ilişkin cevabı aranan sorular itibariyle birbirlerinden farklı noktalara odaklanmışlardır (Mangen ve Brivot, 2015).

Güce ilişkin yapılan tanımlamalardan bazılarına bakıldığında, Weber (2004) gücü; "bir sosyal ilişki içinde, bir aktörün hangi temele dayanırsa dayansın, direnmeyle karşılaşsa bile istediğini yapabilme konumunda olma ihtimali" olarak açıklamaktadır.

Russel'e göre; "enerji" kavramı nasıl fiziğin temeli ise "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç, başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneği olduğu için, ilişkisel bir kavramdır. Diğer bir ifade ile güç kavramı kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder. Bu nedenle başkaları ile ilişki içerisinde olmadan, bir kişi için güçlüdür denemez (Koçel, 2011).

Foucault'ya göre ise, güç gerçek ile ilişkilidir. Ona göre hakikat; bu dünyaya ait bir şeydir, sadece kontrolün/sınırlılığın (*constraint*) çoklu biçimleri yoluyla üretilir ve gücün düzenli etkilerini ortaya çıkarır. Güç, ilişkiler yoluyla uygulanır ve kişiler bu ilişkiler içinde basit bir şekilde yer alamazlar, kişiler bu güce hem teslim olma, hem de onu uygulama durumundadırlar (Dikili, 2014).

Sosyolojinin öncüleri arasında yer alan Durkheim'e göre ise, sosyolojinin esas entelektüel ilgisi toplumsal olguların incelenmesidir. Toplumsal olgular, bireylere dışsal olan ve tek tek kişilerin yaşamları ile algılamaları dışında kendi gerçekliklerine sahip olan duygu, düşünce ya da davranış biçimleridir. Toplumsal olguların bir başka özelliği ise, onların bireyler üzerinde zorlayıcı bir güce sahip olmalarıdır (Giddens, 2005).

Diğer yandan Lukes (1974) güç kavramını; yalın güç, politik güç ve sosyal güç olmak üzere üç boyutlu olarak açıklamaktadır. Buna göre "formal karar alma sürecinde kullanılan güç", "bazı konuları formal karar alma sürecinden uzaklaştıran güç" ve "çatışmayı önleyen güç" kavramlarının birbirinden ayrılması gerektiğini savunmaktadır. Lukes'a göre güç çoğunlukla düşünceleri, kanıları, bilinç ve öncelikleri oluşturmakta kullanılır, böylece kişiler diğer seçenekleri hayal edemedikleri için statükoyu, mevcut durumu kabul ederler (Bayraktaroğlu, 2000). Lukes'un bu teorisi, gücü sadece var olmak için algılayan toplumsal güç teorisyenlerine (Dahl, 1959 ve Polsby, 1963) kritik bir cevap niteliği taşımaktadır (Knights ve McCabe, 1999).

Tanımlardan da anlaşılacağı üzere, güç tek yönlü bir kavram değildir. Sosyal etki çerçevesinde güç, "bir tarafın, diğer tarafın tutum ve davranışlarını, görüşlerini, amaçlarını, ihtiyaçlarını ve değerlerini değiştirme ve kontrol etme yeteneği" olarak tanımlanmaktadır (Rahim, 1989).

Alan yazında güce ilişkin birçok tanım bulunmakla birlikte güç genel olarak; başkalarını etkileme yeteneği (Lunenburg, 2012), yöneticilerin örgütsel faaliyetler ve alınan kararlarda etkili olma kabiliyeti (Robbins ve Coulter, 2003), kişinin başkalarını kendi istediği davranışlara sevk edebilme becerisi (Bursalıoğlu, 1997; Özkalp ve Kırel, 2003) olarak ifade edilmektedir (Argon vd. 2014).

Son yıllarda yerli literatürde örgütsel güç ile ilgili olarak; güç mesafesi (Kemikkıran, 2015; Uslu ve Ardıç, 2013), kaynak bağımlılığı (Dikili, 2014), örgütsel güç ölçeği geliştirme (Altınkurt ve Yılmaz, 2013), iş çevresine uyum (Argon vd. 2014); iç motivasyon ve örgütsel özdeşleşme (Özdemir, 2013), örgütsel vatandaşlık davranışı (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016; Uğurlu ve Demir, 2016), örgütsel bağlılık ve örgütsel özdeşleşme (Polat ve Meyda, 2011) üzerine çalışmalar yapılmıştır.

İlgili yazın incelendiğinde gücün tanımlanmasına yönelik bir kavram kargaşası olduğu dikkat çekmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı, güç ve otorite kavramlarını detaylıca ele almak, gücün kaynaklarını ve güç türlerini açıklamaya çalışmaktır. Ayrıca Weber'in geleneksel otorite anlayışından hareketle, "geleneksel güç" yeni bir güç türü olarak önerilmiş, bu yönüyle de çalışmanın alan yazına katkı sağlaması beklenmektedir.

Yöntem

Gerçeği araştırmak ve mevcut duruma anlam verilmesine yönelik çalışmalar tanımlayıcı nitelikteyken, nedenleri açıklayarak temeldeki ilkeleri anlamayı amaçlayan araştırmalar ise açıklayıcı bir özelliğe sahiptir. Tanımlayıcı araştırmalar, araştırmanın merkezindeki nesne ya da olgunun var olan durumunun (Gay ve Diehl, 1992) ifade edilmesi şeklinde gerçekleştirilir. Diğer bir ifade ile tanımlayıcı araştırmanın amacı birey, grup, örgüt, durum ya da olgunun düzgün bir portresini çizmektir (Altunışık vd. 2010). Tanımlayıcı araştırmalar genellikle güncel meselelerin çözümüne yönelik, uygulamadaki yararı göz önünde bulundurularak yapılan uygulamalı araştırmalardır.

Açıklayıcı araştırmalar ise genellikle temel bilimsel sorunların pratikteki yararı düşünülmeksizin gerçekleştirilen kuramsal araştırmalardır (Ural ve Kılıç, 2006).

Bu bilgilerden hareketle, kuramsal ve kavramsal inceleme niteliğinde olan bu araştırma, amacı ve yapısı itibariyle açıklayıcı nitelikte bir çalışmadır. Bu amaçla alan yazında güç ve örgütsel güç ile ilgili çalışmalar incelenmiş ve güç kuramları birbirleriyle karşılaştırılarak kavram, bütün yönleriyle açıklanmaya çalışılmıştır.

Örgütsel Güç ve Otorite Kavramı

Güç ve otorite birbirlerine yakın kavramlar olsa da aslında farklı olgulardır. Otorite, insanları etkileme salahiyeti; güç ise etkileme yeteneğidir. Bu nedenle otorite bir yetkidir ve birileri tarafından verilir, gerektiğinde de geri alınır. Güç ise, yetenektir; kazanılır ve kaybedilir, birileri tarafından verilmez, olsa olsa kazanılması için destek sağlanır (Erdoğan, 2007).

Güç, bireylerin ya da bir grubun üyelerinin, hedeflerine ulaşabilme ya da sahip oldukları çıkarları iletebilme yetenekleridir. Güç bütün insan ilişkilerinin, her yerde kendini gösteren bir yönüdür (Giddens, 2005).

Güç, başkalarının davranışlarını etkileyebilme yeteneğidir (Şimşek, 2009). Başka bir deyişle, bir bireyin başkalarını kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır. Yani güç kavramı daima bireyler arasındaki ilişkileri ifade eder. Eğer birey, başkalarını kendi istediği yönde davranmaya yönlendirebiliyorsa o zaman güçlü olduğu söylenebilir (Koçel, 2011). Dahl (1957) da gücü insanlar arasındaki ilişki boyutunda ele alarak; "belirlenen amaçlara ve istenen sonuçlara ulaşmak için sosyal aktörlerin diğer sosyal aktörler üzerindeki etki kapasitesi" olarak açıklamaktadır (Astley ve Sachdeva, 1984).

Emrinde bulunan işgörenlerin kendisine itaatini sağlayamayan bir yönetici hakkında otoriteden yoksun bir kimse olarak bahsedilir. Yöneten kişi, emrinde bulunan işgörenleri kendisine itaat ettirmek zorundadır. Yönetsel anlamda otorite, "emir-kumanda yetkisi ve gücünü ifade eden ve grubu teşkil eden bireyler arasında hiyerarşik ilişkiler doğurmak suretiyle psiko-sosyal bir farklılaşma meydana getiren kuvvettir." Yöneticiler bu güç sayesinde başkalarının hareket ve davranışlarına rehber olan kararları alabilme iktidarına sahip olurlar. Bu nedenle, onun yönetsel bakımdan önemi ortaya çıkar ve birisi ast, diğeri üst olan iki birey arasında meydana gelen bir güç olarak belirir (Eren, 2009).

Güç kavramı genellikle başkalarının üzerindeki hâkimiyet (A'nın B üzerindeki gücü) olarak ortaya çıkmış olmasına rağmen, Follett (1924) güç kavramının kişilerle birlikte geliştirilmesinin mümkün olabileceğini öne sürerek güce ilişkin farklı bir bakış açısı ortaya atmıştır. Follett (1973), bu tarz gücü "*ortaklaşa*", "*birlikte geliştirilebilir*" ve "*zorlayıcı*" olmayan güç olarak tanımlamıştır (Coleman, 2004).

Weber'e göre güç çoğu zaman zorlamayı da beraberinde getirir ve çalışma kampları, hapishaneler gibi yerlerde sıklıkla görülür. Diğer taraftan otorite, güce çok benzese de, fiziki bir zorlamayı içermeyebilir. Ayrıca, Weber güç kullanmada meşruiyetin rolünü vurgulayarak, **gücün meşruluk kazanmış halini otorite** olarak değerlendirir. Gücün otoriteye dönüşmesi önemli bir süreçtir ve sosyal kontrol kuramlaştırılması ile yakından ilişkilidir. Bu sürece örnek olarak ast-üst ilişkisi verilebilir (Bayraktaroğlu, 2000).

Güce ilişkin bir başka önemli teori ise Wish ve arkadaşları (1976) tarafından gücün dağıtımına yönelik geliştirilmiştir. Örgütlerde gücün taraflar arasında (işgören ve

yönetici, kadın ve erkek, azınlık ve çoğunluk vb.) eşit bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına ilişkin inanç ve idealler örgütsel gücün anlaşılmasına ilişkin önemli bir nokta olarak ele alınmıştır (Coleman, 2004).

Güç; insan, finansman, teknoloji ve bilgi gibi örgütsel kaynakların kontrolünde önemli bir faktördür. Bu süreçte, pozisyonel güç ve dolayısıyla örgütsel otoritenin üzerinde durulması gerekmektedir (Bathelt ve Taylor, 2002). Bu açıdan ele alındığında; Marriott (2008), örgütsel kaynakların kontrolünü sağlamada örgütlerdeki formel otoritenin mücadele tarafından şekillendirildiğini belirtmektedir. Kaynaklar üzerinde sağlanan kontrol ise, gücün bir başka şeklidir. Bu nedenle, örgütsel yapılar, kurallar, uygulama ve prosedürler politik ve örgütsel kontrol için verilen mücadelenin bir yansıması olarak görülmektedir (Frawley, 2015).

Clegg (1989), güç konusundaki süreç ve kuramsal yaklaşımların temelinin sosyolojide olduğunu belirterek modern düşünceye ulaşmada önemli rolleri olan Makyavelist ve Hobbes anlayışlarına dikkat çekmektedir. Machiavelli gücün ele geçirilmesi konusundaki bazı "stratejik, yerel ve pratik" fikirlerinden kurtulamamıştır. Buna karşılık, Hobbes ise "egemen güç" olarak adlandırdığı, kurulu bir otoritenin güç anlayışını daha yapısal ve pozitivist bir çerçevede ele almıştır (Fincham, 1992; Bayraktaroğlu, 2000). Hobbes anlayışına göre güç; gelecekteki beklentilere ulaşmak için bugün sahip olunan kaynaktır. Bu nedenle yaşamsal faaliyet devam ettiği sürece daha fazla güç arayışı da devam edecektir. Hobbes anlayışının temelinde; "eğer insanlar eşit kabul edilmezse, zayıf olan güç mücadelesinde rekabet etme şansına sahip olamaz" anlayışı yatmaktadır (Balpınar, 2013).

Gücün kuramında önemli bir yeri olan Clegg'in (1989) güç devreleri modelinde ise, üç düzey söz konusudur: Birinci düzeyde; olaylarla ilgili olan yani *episodik güç* yer almaktadır. Bu aşamada güç, episodik bakış açısıyla, kurallar, ilişkiler ve kaynaklar gibi güç öğelerinin oluşturduğu bir süreçte hareket eder. Burada gücün anlaşılması, ortaya çıkması, tekrar üretilmesi ve dönüştürülmesi için gerekli olan kurucu öğeler söz konusudur. Bu ilk aşama, Clegg (1989) tarafından, "sosyal bilimlerin normal gücü" olarak adlandırılır. İkinci düzeyde sosyal uyum söz konusudur ve *düzenli güç* "kurallar" ve "zorunlu geçiş noktaları" boyunca uygulanmaktadır. Üçüncü düzey ise, sistem uyumu şeklinde ortaya çıkar ve "disiplin ve üretim teknikleri" üzerinde yoğunlaşan, *kolaylaştırıcı gücü* ifade etmektedir (Bayraktaroğlu, 2000).

Fincham (1992) ise, örgütsel gücün açıklanmasında bakış açıları modeli ile gücü üç farklı açıdan ele almıştır (Tablo1)

Tablo1. Örgütsel Güce Yönelik Bakış Açıları
(*Perpectives on Organizational Power*)

Güce Bakış Açısı	Analiz Düzeyi	Gücün Temeli
Süreçsel	Sosyal etkileşim	Güç stratejileri (güç birliği, bilginin yönlendirilmesi)
Kurumsal	Dışsal yapı	Manda altındaki otorite Sosyal yapı (sınıf ve mevki gücü, cinsiyet, pazarlar, meslekler)
Örgütsel	İçsel yapı	Hiyerarşik Mekanizmalar (seçim, kariyer, baskın güç birliği, baskın mantık)

(Kaynak: Fincham, 1992)

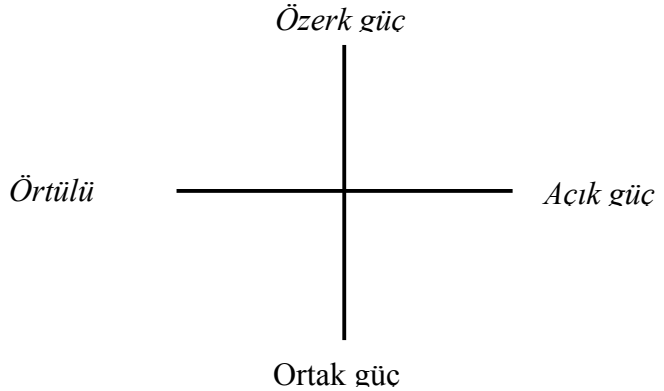
Tablo1'deki güç yaklaşımları gücü farklı düzeylerde ele almaktadır. *Süreçsel düzeyde* güç, çıkar grupları arasındaki etkileşime dayanmakta ve stratejik bir açıklamaya sahiptir. Süreçsel modelde, sosyolojinin önemli bir konusu olarak kuralların kanunlaşması durumu söz konusudur. Pettigrew (1973) bu model üzerinde çalışmalar yaparak, gücün sosyal ve süreçsel boyutları üzerinde durmuş, örgütlerde dönüştürücü ve vizyoner liderler yani "müstesna kişilerin" önemine dikkat çekmiştir.

Pettigrew (1973), örgütlerde başarılı bir güç stratejisinin bağlı olduğu kritik noktalar olarak; (1) grubun veya grup liderinin kaynaklar için gerekli olan işlem talepleri yapısının nasıl işlediğine yönelik algısının doğruluğu, (2) talep işleme sisteminde kilit role sahip üstler veya oyuncularla politik itibarın sürdürülmesi, (3) grubun gücünü arttırmak veya grupların çatışması sonucu ortaya çıkan tehditleri engellemek için çevredeki fırsatların kullanılması olarak ifade etmektedir (Roos ve Hall, 1980).

Fincham'ın bakış açısına göre ise, *kurumsal kademede*, gücün dayanak noktası himayedir ve bu yolla güç dışsal bir kontrole sahiptir. *Örgütsel kademede* ise, örgütün kendi güç uygulamaları söz konusudur. Bu model, yönetsel gücü örgütlerdeki yerleşik ilişkilere bağlı görmekte ve örgüt üyelerinin sosyal yapıdaki özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda Willmott (1987), yönetsel rollerdeki yapılar ile ilgili olarak yeni bir yaklaşım üzerinde durmuştur. Kurumsal gücün eş zamanlı olarak çoğulcu/politik, kontrol ve ekonomik değişkenli bir yapıyı içerdiğini öne sürerek, kurumsal güce ilişkin daha önce ortaya konan hiyerarşik ve sınıf yaklaşımlarını geliştirmiştir (Fincham, 1992).

Green (2013) ise güç kavramını, örgütsel güç matrisi oluşturarak açıklamaya çalışmıştır. Buna göre, iki yapılı kapsayıcı bir model oluşturarak dikey eksende özerk (*autonomous*) ve ortak (*collective*) gücü, yatay eksende ise örtülü/kapalı (*implicit*) ve açık (*explicit*) gücü ele almıştır (Şekil1).

Özerk güç, bireysel mevcudiyet ile ilgilidir. Bunun önemi, söz konusu hâkimiyetin hem hissettirme ve güçlendirme kapasitesinden hem de açık ve net bir şekilde sorumluluktan doğan yenilik ve yaratıcılığın müşterek büyüsünün olmasından kaynaklanmaktadır. Doğrunun diğer ucunda yer alan *ortak güç* ise, belirlenen amaçlar etrafında toplanmış kişilerin bütünleşmiş farklı bakış açıları yoluyla ortaya çıkan güçtür. Ortak güç, çoğunluğun gücü ile ilgili olduğundan bir ailenin, örgütün veya milletin aynı amaç etrafında toplanması ile ilgilidir. Özerk güce örnek olarak otokrasiyi, ortak güce ise demokrasiyi örnek göstermek mümkündür (Green, 2013).



Şekil1. *Örgütsel Güç Matrisi (Green, 2013)*

Ortak güç bağlamında, 1950 ve 1960'lı yıllarda oldukça büyük bir üne sahip olan ve kökenini liberal düşünceden alan plüralist teori akla gelmektedir. Ana düşüncesi, toplumdaki baskı gruplarının çokluğu olan bu teori Dahl, Lindblom, Riesman, Galbraith gibi düşünürlerle popülerlik kazanmıştır. Bu teoriye göre toplumsal ve siyasi güç, çok sayıdaki gruplar arasında dağılmış ve paylaşılmıştır. Plüralistlerin üzerinde yoğunlaştıkları eşitlik anlayışı, gücün dağılımı ve farklı güç merkezlerinde paylaşılması, halkın karar verme aşamasında söz sahibi olması konularıdır (Arslan, 2003).

Green'in (2013) örgütsel güç matrisinin yatay ekseninde ise; bir tarafta amaçtan çok iletişimin ön plana çıktığı, açıkça sergilenen veya ifade edilenlerin söz konusu olduğu *açık güç*; diğer tarafta ise gizli olan ama yine de bir etkileşimin olduğu *kapalı güç* ekseni yer almaktadır. *Kapalı güç* sübjektif/öznel, *açık güç* ise objektif/nesnel bakış açıları ile farklı güç akımları olarak nitelendirilmektedir. Ancak bu iki güç türü birbirlerinden farklı olmakla birlikte, hem objektif hem de sübjektif ilişkilere sahip olabilirler. Güç literatürüne bakıldığında (Piero ve Melia, 2003; Russell vd., 1986), kapalı ve açık güç türlerinin informel ve formel güç ilişkileriyle de ele alındığı görülmektedir. Bu iki ayrıma göre, informel güç üstü kapalı güce, formel güç ise açık güce örnek olarak gösterilmektedir. Kapalı/informel güç, örgütlerde belirli kişiler etrafında yoğunlaşmaktadır ve formel/açık gücün aldığı kararlarda -başka birileri olsa dahi- onları örgütlerde dayanak noktası haline getirir (Green, 2013).

Gücün kaynaklarından biri olan otorite ise, yasal güç ile eş anlamlı kullanılmaktadır (Şimşek, 2009). Otorite kavramı, Max Weber tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. Weber otoriteyi; "bir örgütün üyelerinin istekli ve şartsız olarak üstlerinin talimatlarını yerine getirmeleri" olarak tanımlamaktadır. Çünkü üstlerin talimat vermeye yasal olarak hakları vardır ve astların bu talimatlara uymamaları yasal değildir (Koçel, 2011).

Fayol ise otoriteyi, "emir verme hakkı ve itaat ettirme gücü" olarak tanımlamıştır. Otorite ancak bir güç kullanım şeklidir (Koçel, 2011). Otoriteye ilişkin bir diğer yaklaşım Bernard'a ait kabul teorisi olarak bilinir. Buna göre, kişinin astları üzerindeki otoritesi astların onun emir ve talimatlarına uymayı kabul etmeleriyle açıklanabilir.

Güç; kaynaklar, bağımlılık ve denetim yönünden kişinin sahip olduğu bir özellik iken statü, bireyin içinde bulunduğu ortam veya çevresindeki kişiler tarafından bireye verilmektedir. Güçle ilgili en önemli sorunlardan birisi, gücün suistimal ve yozlaşmaya yol açabilmesidir. Diğer taraftan güç, sahip olunan kaynakla ilgili yani kaynak temellidir, statü ise başkaları tarafından verilmektedir. Bu nedenle güç, statüye kıyasla kişinin özellikleri ile ilgili olup, statü örgütteki diğer kişilerin özelliğini yansıtmaktadır (Kemikkıran, 2015).

Weber'e (2006) göre meşru otoritenin temel olarak üç türü vardır ve bu ayrım karşılıklı bağımlılık esası üzerine kuruludur. Bunlardan ilki rasyonel temellere dayanan yasal otoritedir. ***Yasal otorite***, normatif kuralların meşruluğu ve bu yasalara göre egemenlik konumuna getirilenlerin emir verme hakkı olduğu inancına dayalıdır. Meşru egemenlik durumunda uyulması gereken, yasalarla belirlenmiş ve kişisel nitelikte olmayan bir düzendir. Kişilerden ziyade, biçimsel ve rasyonel kurallara dayalı olan bu otorite türü, bürokratik kurumlar ile yakından ilişkilidir (Arslan, 2003).

Geleneksel otorite; geleneksel temellere, geleneklerin kutsallığına ve geleneklere göre gücü elinde bulunduranların meşruluğuna olan sabit inanca dayalıdır. Geleneksel

otoritede, geleneklerle mukaddes güç konumunda bulunan ve geleneklere göre bağlı olunan kişiye uyulması gerekir. Ancak, buradaki itaat durumunda resmi değil, geleneklerle belirlenmiş şahsi bir bağlılık söz konusudur. ***Karizmatik otorite*** ise; "kişinin istisna kutsallığına, kahramanlığına, örnek ve farklı özelliklerine ya da onun tarafından açıklanan veya emredilen kalıpların ya da emrin kutsallığına olan bağlılığa dayalıdır. Kendisine uyulan kişi, vahyi, kahramanlığı ya da örnek nitelikleri dolayısıyla karizmatik lider olarak nitelenen kişidir ve bu otorite bireylerin söz konusu karizmaya inancı ile sınırlıdır" (Weber, 2006)

Rasyonel otorite tipinde, otorite rasyonel bir hukuk sisteminin sonucudur. Bu otorite tipinde, insanlar geleneksel olarak saygı gören bir şefe veya karizmatik bir lidere değil, bir dizi soyut, genel ve kişilik dışı kurala bağlılık gösterir. Siyasi iktidarı ellerinde tutanlar, Weber'in sınıflandırmasına göre bu otorite türlerini ellerinde bulunduranların temel otorite anlayışı şu şekilde açıklanabilir: "Geleneksel şef: "Bana itaat et, çünkü halkımız yüzyıllardan beri şeflerine itaat etmiştir". Karizmatik lider: "Bana itaat et, çünkü ben senin hayatını değiştirebilirim". Hukuki-rasyonel yönetici ise : "Bana itaat et, çünkü ben senin hukuka uygun olarak atanan yöneticinim" anlayışına sahiptir" (Parkin 1982'den akt. Gönenç, 2001).

Weber'in sınıflandırması incelendiğinde, meşruiyetin hukukilikle aynı şey olmadığı anlaşılmaktadır. Hukukilik, hukuka veya kanunlara uygunluğu anlatır. Yöneticilerin anayasa ve kanunlara uymaları, o yöneticilerin yönetilenler gözünde meşru olduğu anlamına gelmez. Yani, yöneticiler karar alırken ve emir verirken pozitif hukuka uygun davranabilmekte, buna rağmen yönetilenlerin çoğunluğu veya bir kısmı yöneticilerin yönetme hakkını tanımayabilirler veya meşru olduğuna inanmayabilirler (Gönenç, 2001).

Güç kavramını dahi iyi açıklayabilmek için, onu bütünleyen güç alanı, güç konusu ve güç kaynaklarına da değinmekte yarar vardır. Güç alanı (*domain of power*), güç sahibi olduğu kabul edilen kişinin etkileyebildiği kişilerin toplamını ifade eder. Güç konusu (*scope of power*), güç sahibinin kişileri hangi konularda etkileyebildiğini gösterir. Güç kaynakları (*sources of power*) ise kişinin başkalarını etkileyebilmek için hangi kaynaklardan yararlandığını belirtir (Şimşek, 2009; Koçel, 2011).

Örgütsel Gücün Kaynakları/Türleri

Güç kaynakları, sahip olunan gücün temelinin neye dayandığını ifade etmektedir. Yani kaynaklar, güç temelinin nasıl kontrol edildiğini tanımlamaktadır. "Gücü nereden elde edebilirim?" sorusu gücün kaynaklarını bulmaya yöneliktir. Başkalarının davranışlarını yönlendirmek için neyin kontrol edildiği ise, gücün temelini oluşturmaktadır (Bayrak, 2001).

Güç kaynakları veya türleri, ilk olarak French ve Raven (1959) tarafından kişi ve örgüt, grup, takım arasındaki etkileşimlerden yola çıkılarak yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, karizmatik (benzeşim) gücü ve bilgi/uzmanlık gücü olarak beş boyutta ele alınmıştır. Diğer yandan Max Weber geneksel otorite tanımlaması ile gücün kaynaklarına ilave bir faktör daha eklemiştir. Örgütlerde üstler takım üyelerini etkileyebilmek için gücün farklı türlerini kullanabilirler. Bu nedenle gücün kaynaklarını açıklamak, örgütlerde kullanılan farklı güç türlerini ortaya koyabilmek açısından oldukça önemlidir.

Söz konusu örgütsel güç kaynakları veya türleri aşağıda detaylı bir şekilde açıklanmaktadır:

Yasal Güç: Yasal güç otoriteyi temsil etmektedir. Burada astların emir ve buyruklara uymaya kendilerini mecbur hissetmeleri durumu söz konusudur.

Yasal güç, çalışanların üstlerin gerekli olan davranış değişikliğini isteme hakkı olduğunu ve kendilerinin de bunlara itaat etme zorunluluğu olduğunu kabul etmesinden kaynaklanır. "Ne de olsa benim üstüm ve benden istediği şeyi yerine getirmem gerekir" düşüncesi söz konusudur. "Mecburiyet", "yükümlülük", "gereklilik" gibi durumlar yasal gücü açıklamada kullanılabilecek anahtar kelimelerdir. Yasal pozisyon gücü, karşılıklı münasebet, eşitlik, sorumluluk gibi kavramlar yasal gücü daha etkili hale getirebilecek normlardır (Raven, 2008).

Bir yönetici örgüt hiyerarşisinde bir mevkiye atandığı zaman bu güce sahip olmaktadır. Eğer yönetici bu gücü zorlayıcı olarak değil de, astların düşüncelerine de önem vererek kullanırsa örgütte demokratik bir ortam oluşturulmuş olur. Bu nedenle yasal güç zorlayıcı güce kıyasla daha kapsamlıdır. C. Barnard (1938) tarafından ortaya konulduğu üzere, astların otorite kabul alanlarını yani yöneticinin, astların kabul edebileceği karar ve planları ortaya koyması bu gücün kullanılmasını etkin kılar (Eren, 2010).

Zorlayıcı Güç: Bu güç türü, örgüt hiyerarşisinde astların başarısızlıkları halinde baskı ve korku gibi olumsuz etkiler yapmaya dayanan cezalandırıcı bir niteliğe sahiptir (Eren, 2010). Zorlayıcı güç grup üyelerini belirli yönde bir davranışa yöneltmek için başvurulan maddi ve manevi zorlamaları ifade eder. Bu güç, fiziki güç kullanımından, silah kullanmaya ve iş örgütlerinde yöneticilerin astlara verebilecekleri uyarı cezasından örgütle ilişkilerini kesmeye kadar uzanır. Zorlayıcı güç, birey üzerindeki zorlamayı ya da baskıyı ifade eder. Birey istemese dahi başka biri tarafından davranışları üzerinde etkisi olan bir zorlama ya da baskı karşısında bu güce maruz kalmış olur. Üstlerin astlarını zorlaması, fiziksel veya psikolojik baskı altında tutması, tehdit etmesi gibi uygulamalar zorlayıcı güce örnek verilebilir. Bireylerde veya grup üyelerinde korku ve baskı oluşturan her şey zorlayıcı bir güç kaynağıdır. Zorlayıcı güçte, itaat edilmemesi durumunda kıdem düşürme, işine son verme, hoşa gitmeyen görevlendirmeler gibi olumsuz neticelerle yönetimin baskı yoluyla değişimi sağlamaya çalışma durumu söz konusudur.

Ödüllendirme Gücü: Bireyin başkalarını bir ödül ya da teşvik edici eylemler ile davranışa yönlendirmesi için kullanılan güçtür. Bu güç türünde, yönetici veya lider konumundaki kişinin grup üyelerini ödüllendirmesi söz konusudur. Olumlu motivasyonun en etkili yoludur. Ücret artışı sağlama, terfi ettirme, daha fazla sorumluluk verme, daha iyi iş verme, statüyü değiştirme, övme gibi ödüllerin hepsi bu gücün kaynağıdır. Ödüllendirme gücü çalışanların istenileni yerine getirmesi diğer bir deyişle, itaat etmesi durumunda; yönetimin maaş artışı, promosyon, işle ilgili özel ayrıcalıklar gibi olumlu bir özendirici sunma kabiliyetiyle ilgilidir.

Ödüllendirme gücüne sahip bireyler, ister biçimsel örgütlerde isterse doğal örgütlerde olsun, önemli bir motivasyon aracına sahiplerdir. İzleyiciler yada çalışanlar ödül gücü ile davranış değişikliğinde bulunabilirler.

Karizmatik Güç: Literatürde özdeşlik, benzeşme, referans gücü gibi isimlerle de kullanılan bu güç türü, kaynağını kişinin model olma değerinden almaktadır. Etkileyenin sosyal karşılaştırmalarda referans noktası olarak alınması, etkilenenin özdeşleşme isteğini körüklemektedir (Gürüz ve Gürel, 2006). Lider veya yönetici kişiliğinin astlara saygı uyandırması, onlara ilham vermesi temelini oluşturur. Lider veya yöneticinin doğuştan birlikte getirdiği kişisel özellikleri ve davranışları ile ilgilidir.

Karizmatik güç, hedef kitlenin bu gücü elinde bulunduran kişileri tanımlamasından veya onun gibi olmak istedikleri model olarak görmelerinden kaynaklanmaktadır. "Üstüme hayranlık duyuyorum ve onun gibi olmak istiyorum. Olayları çözme yoluna olan inancı beni oldukça tatmin etmektedir" anlayışı hâkimdir (Raven, 2008).

Robert House (1992) karizmayı üç temel değişkene bağlamaktadır. Bunlar, yüksek bir özgüvene sahip olma, yüksek bir etkileme yeteneği ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme becerisidir.

Bilgi ve Uzmanlık Gücü: Lider veya yöneticinin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarıyla ilgili olan bu güç kaynağı, iş başarımında en etkili araçların başında yer almaktadır.

Uzmanlık gücünü elinde bulunduran kişiler, bazı durumlarda yapılması gerekenlere ilişkin üstün kavrama yetileri ve bilgisine sahiptirler. Bu nedenle uzmanlık gücünün esas kaynağı, hedef kitlenin bu kişilere karşı güvenidir. "Üstüm, bu tarz durumlara ilişkin çok fazla deneyime sahiptir. Bu nedenle, ben tam olarak sebebini anlamasam bile yaptığında haklıdır." düşüncesi hâkimdir. Burada ifade edilen "*sebebini anlama*" durumu bilgi gücünü uzmanlık gücünden ayıran temel noktadır.

Bilgiye dayalı güç ise, kaynağını sahip olduğu ve diğer kişi ya da kişilerin ilgi alanına giren bilgiden almaktadır. Bu noktada, etkilenen kişinin etkilenmesinin nedeni etkileyen kişi değil, sunduğu bilgidir. Dolayısıyla bu gücün etkisi, bilişsel düzeyde gerçekleşmektedir (Gürüz ve Gürel, 2006).

Bilgi gücü ile uzmanlık gücü arasındaki temel fark yukarıda ifade edilen davranışı anlamlandırma veya sorgulama/sorgulamama durumundan kaynaklanmaktadır. Astlar, üstlerinin aldıkları kararlar ve uyguladıkları davranışlarda uzmanlığına güvenmedikleri zaman bu davranışı sorgulama yoluna gidebilirler. Bu nedenle, bilgi gücünü etkili kullanmada, üst asları etkileyebilme noktasında konuşmasını dikkatli bir şekilde tekrar etmeli, muhakeme yetisini gözden geçirmeli, konuşma şeklini çalışmalıdır. Ya da gücü elinde bulunduran kişi, sonraki süreçlerde ortaya çıkabilecek durumların ikna alt yapısını oluşturmak adına hedef gruba kendisi hakkında tatmin edici bir bilgi sunmalıdır.

Geleneksel Güç: Türk Dil Kurumuna göre gelenek: "*Bir toplumda, bir toplulukta eskiden kalmış olmaları dolayısıyla saygın tutulup kuşaktan kuşağa iletilen, yaptırım gücü olan kültürel kalıntılar, alışkanlıklar, bilgi, töre ve davranışlar, anane, tradisyon"*dur (tdk.gov.tr).

Geleneksel güç, geleneklerin kutsallığına ve bu geleneklere göre gücü elinde bulunduranların meşruluğuna olan inanca dayalıdır. Geleneksel güç sahibi, *üst amir* değil; bireysel anlamda *efendi*'dir. Geleneksel örgütlerde en önemli mevkilerin egemen yöneticinin aile ya da kabilesinden kişilerle doldurulması yaygındır (Weber, 2006).

Geleneksel güç sahibi kişiler güçlerini, geleneklere olan saygıdan ve geleneksel sadakat duygusunun oluşturduğu bağlılıktan alırlar. Bu nedenle, geleneksel güçte resmi değil, geleneklerin verdiği otoriteyle belirlenmiş şahsi bir bağlılık söz konusudur. Geleneksel gücün kaynağı, gücü elinde bulunduran kişinin sahip olduğu kişisel özelliklerden değil, geleneklerin o kişiye yükledikleri misyon ve vizyondan kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla geleneklerin baskın olduğu örgütlerde ve toplumlarda, bu gücün etkisi de yüksektir.

Sonuç

Güç gerek günlük yaşamda gerekse örgütsel yönetim alanında oldukça önemli bir kavramdır. Gücün farklı kaynakları olmakla birlikte gücün ne kadar verimli kullanılabileceği, ne kadar doğru yönetildiğine bağlıdır. Bu nedenle hem lider hem de yönetici açısından sahip olduğu gücün kaynağının farkında olması ve otoritesinin dayandığı unsurları bilmesi gücün verimli ve etkili kullanılabilmesi açısından oldukça önemlidir. Güç ve otorite birbirlerine yakın, iç içe geçmiş ama birbirlerinden farklı kavramlardır. Otorite, insanları etkileme yetisi iken; güç etkileme yeteneğini ifade etmektedir. Weber'e (2006) göre yasal, geleneksel ve karizmatik otorite olmak üzere meşru otoritenin üç saf türü vardır.

Güç kaynakları ise daha sonra diğer araştırmacılar tarafından (Robbins, 1996; Hicks ve Gullet, 1976) farklı şekillerde açıklanmaya çalışılsa da ilk olarak French ve Raven (1959) tarafından tanımlanmış ve diğer araştırmacılara yol gösterici olmuştur. French ve Raven (1959) kişi ve örgüt, grup, takım arasındaki etkileşimlerden yola çıkarak güç kaynaklarını; yasal güç, zorlayıcı güç, ödüllendirme gücü, karizmatik (benzeşim) gücü ve bilgi/uzmanlık gücü olarak beş boyutta ele almışlardır.

Gücün kaynakları detaylı olarak incelendiğinde hem ödüllendirme hem de zorlayıcı güçte, etkiden dolayı taraflar arasında açık bir sosyal bağlılık olduğu göze çarpmaktadır. Çünkü kişiler hedeflere ulaşılması ya da ulaşılamaması durumunda bu güçlerin uygulanacağının farkındadırlar. Ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç sosyal bağlılık durumunun yanı sıra, bu güçlerin etkili olabilmesi için gözetim gerekliliğinden dolayı da diğer güç kaynaklarından ayrılmaktadırlar. Eğer ödül veya baskı, gözlem ve denetim olmadan sadece gücün uygulanması temeline dayanırsa ve eğer kişiler yönetimin itaatin olup olmadığını tespit edebileceğine inanırlarsa uyma durumu söz konusu olacaktır. Bilgi gücünde ise bu şekilde bir gözetim gerekliliğine ihtiyaç duyulmayacaktır (Raven, 2008).

Karizmatik otoritede ise önemli olan, liderin karizmatik gücünün etkisinde olanlar tarafından nasıl algılandığıdır. Karizmatik otorite, hem rasyonel, hem bürokratik, hem de geleneksel güçle taban tabana zıttır. Rasyonel otorite, kurallara bağlı olduğu için rasyoneldir. Karizmatik otorite, aksine her türlü güce yabancı olduğundan dolayı rasyonel değildir. Geleneksel otoritede ise, eskiden kalma kurallara bağlılık vardır. Karizmatik otorite, kendi egemenliğini ortaya çıkartır ve geçmişle çok ilgilenmez, bu nedenle de özel bir güç niteliği taşır. Ayrıcalıklı gruplara yönelik hiçbir özel pozisyon ayarlaması söz konusu değildir. Burada tek dayanak, kişisel anlamda karizmadır. Karizmatik otorite tipine daha çok devrim dönemlerinde rastlanmaktadır (Weber 2006'dan akt. Yılmaz vd. 2013).

Bu araştırmada, Weber'in *geleneksel otorite* tanımlamasından yola çıkılarak *geleneksel güç* yeni bir güç türü olarak önerilmiştir. Geleneksel güçte ortak bir eğilimden kaynaklanan şahsi bağlılık söz konusudur. Geleneksel gücün temel çıkış noktası kültürel değerlerdir. Geleneksel güç; "bir toplumdaki kültürel değerlerden yola çıkılarak geleneksel saygınlığa sahip olan bir kişinin elinde bulundurduğu güç türü" olarak tanımlanabilir.

Özellikle gelenek ve adetlerini koruyan ve buna bağlı yaşamaya çalışan toplumlarda geleneksel gücün etkisinin araştırılması, örgütsel ilişkilerde önemli sonuçlara dikkat çekebilir. Bu doğrultuda, kavramsal araştırmanın devamı olarak bir sonraki araştırmada örgütsel güç algısına ilişkin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının geliştirilerek alan yazına katkı sağlanması düşünülmektedir.

Kaynakça

Altınkurt, Y. ve Yılmaz, K. (2013). Okullarda Örgütsel Güç Ölçeği'nin Geliştirilmesi: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *E-International Journal of Educational Research*. 4 (4), 1-17.

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı. Sakarya Yayıncılık, Sakarya.

Argon, T., Yıldırım, F. A. ve Kurt, A. (2014). Yöneticilerin Sahip Olduğu Güç Stilleri ve İş Çevrelerine Uyuma İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi.* 3 (2), 26-48.

Arslan, A. (2003). Eşitsizliğin Teorik Temelleri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 6, (2), 115-135.

Astley, W .G. & Sachdeva, P. S. (1984). Structural Sources of Intraorganizational Power: A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review*, 9 (1) 104-113.

Balpınar, Z. (2013). İsrail'in Güç Kullanımı Esaslı Güvenlik Anlayışının Thomas Hobbes'un "Doğa Hâli" Kavramıyla Analizi. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 9 (17), 85-126.

Bathelt, H., & Taylor, M. (2002). Clusters, power and place: Inequality and local growth in time-space. *Geografiska Annaler*, 84, 93–109.

Bayrak, S. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi II. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 6 (1) 23-42.

Bayraktaroğlu, S. (2000). Klasik Örgütsel Güç Kuramlarından Clegg'in "Güç Devreleri" Yaklaşımına. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2 (2), 109-122.

Bursalıoğlu, Z. (1997). Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama. Ankara: Pegem A.

Clegg, S. R. (1989) Radical Revisions: Power, Discipline and Organizations. *Organization Studies* 10 (1), 97–115.

Coleman, P. T. (2004). Implicit Theories of Organizational Power and Priming Effects on Managerial Power-Sharing Decisions: An Experimental Study. *Journal of Applied Social Psychology*. 34 (2), 297-321.

Çavuş, M. F. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9 (1), 117-130.

Dahl, R. A. (1959). Who governs: Democracy and power in an American city. New Haven: Yale University Press.

Dikili, A. (2014). Örgütlerde Güç Kavramı: Eleştirel Yönetim Çalışmaları ile Kaynak Bağımlılığı Yaklaşımı'nın Bakışlarına Dair Karşılaştırmalı Bir Analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 12 (23), 141-164.

Erdoğan, İ. (2007). İşletmelerde Davranış. MAD Yönetim Yayınları Dizisi 1, İstanbul.

Eren, E. (2009). Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar) (9. Baskı) Beta Basım Yayın, İstanbul.

Eren, E. (2010). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. (12. Baskı) Beta Basım Yayın, İstanbul.

Fincham, R. (1992). Perspectıves on Power: Processual, Institutional and "Internal" Forms of Organizational Power. *Journal of Management Studies*. 29 (6), 741-759.

Follett, M. P. (1924). Creative experience. New York, NY: Longmans Grees.

Follett, M. P. (1973). Power. In E. M. Fox & L. Urwick (Eds.), Dynamic administration: The collected papers of Mary Parker Follett (pp. 66-87). London, UK: Pitman.

Frawley, S. (2015). Organizational Power and The Management of a Mega-Event: The Case of Sydney 2000. *Event Management*, 19, 247–260.

French, J. R. P. & Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research.

Giddens, A. (2005). Sosyoloji. Ayraç Yayınevi, Ankara.

Giddens, A. (1984) The Constitution of Society. Berkeley: University of California Press.

Gönenç, L. (2001). Meşruiyet Kavramı ve Anayasaların Meşruiyeti Problemi. *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 50 (1), 131-152.

Green, C. (2013). The Organizational Power Matrıx Toward a Metapraxis of Power. *Journal of Integral Theory and Practice*, 8 (1&2), 87–105.

Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). Yönetim ve Organizasyon (Bireyden Örgüte, Fikirden Eyleme). Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

House, R.J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations, International Journal of Service Industry Management, 3(2), 5–16. S.9

Hicks, H. & Gullet, R. (1976). The Management of Organizations. (3rd Edition) Mc Graw Hill Book Company.

Kemikkıran, N. (2015). Güç Mesafesi Yüksekse Eşitsizlik mi İstenir? *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*. 70 (2), 317-344.

Knights, D. & McCabe, D. (1999). Are There No Limits to Authority?: TQM and Organizational Power. *Organization Studies*, 20 (2), 197-224.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. (13. Baskı) İstanbul: Beta Yayınları.

Lukes, S. (1974). Power: A Radical View. London: MacMillan.

Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C. (2013). Eğitim Yönetimi (Çev. G. Arastaman). Ankara: Nobel Yayınları.

Mangen, C. & Brivot, M. (2015). The Challenge of Sustaining Organizational Hybridity: The Role of Power and Agency. Human Relations, 68 (4) 659-684.

Marriott, S. (2008). Inclusion and exclusion at the NHS. Unpublished Doctor of Management, University of Hertfordshire, Hertfordshire

Özdemir, A. (2013). Öğretim Elemanlarının Kullandıkları Güç Kaynakları ile Öğretmen Adaylarının Örgütsel Özdeşleşmeleri Arasındaki İlişki: İç Motivasyonun Aracılık Rolü. *GEFAD / GUJGEF* 33(2), 269-291.

Özkalp, E. ve Kırel, Ç. (2003). Örgütsel Davranış. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Pettigrew, A. M. (1973). The Politics of Organizational Decision-Making. London: Tavistock.

Piero, J. M., & Melia, J. L. (2003). Formal and informal interpersonal power in organisations: Testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology, 52* (1) January, 14-35.

Polat, M. ve Meyda, C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25 (1).

Polsby, N. (1963). Community power and political theory. New Haven. CT: Yale University Press,

Rahim, M. A. (1989). Relationships of leader power to compliance and satisfaction with supervision: Evidence from a national sample of managers. *Journal of Management*, 15, 545 557.

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.

Robbins, S. P. (1996). Organizational Behavior. Prentice Hall Inc. Englewood Cliffs, New Jersey.

Robbins, S. P. & Coulter, M. (2003). Management (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Roos, L. L. & Hall, R. I. (1980). Influence Diagrams and Organizastional Power. *Administrative Science Quarterly*, 25 (1), 57-71.

Russell, B., Weber, M., Arendt, H., Habermas, J., Parsons, T., Poulantzas, N., et al. (1986). *Power* (S. Lukes, Ed.). New York, NY: New York University Press.

Şimşek, M. Ş. (2009). Yönetim ve Organizasyon. Adım Ofset & Matbaacılık, Konya.

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2016). www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5838 35cc7d8802.13705646 erişim tarihi 12.11.2016

Uğurlu, C. T. ve Demir, A. (2016). Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Öncülü Olarak Okul Yöneticilerinin Kullandıkları Güç Kaynakları. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (56), 98-119.

Ural, A. ve Kılıç, İ. (2006). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Uslu, O. ve Ardıç, K. (2013). Güç Mesafesi Örgütsel Güveni Etkiler mi? *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, XV (II), 313-338.

Weber, M. (2006). Bürokrasi ve Otorite. (Çev. Akın, H. B.) (2. Baskı) Adres Yayınları, Ankara.

Weber, M. (1978) Economy and Society. Berkeley: University of California Press.

Willmott, H. (1987). Studying Managerial Work: A Critique and A Proposal. *Journal of Management Studies,* 24, 3, 249-70.

Wish, M., Deutsch, M. & Kaplan, S. J. (1976). Perceived dimensions of interpersonal relations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33, 409-420.

Yılmaz, N., Doğan, K. C. ve İnankul, H. (2013). Tek Parti İktidarı Döneminde (1923-1946) Bürokrasi ve Siyaset İlişkisinin Weberyan Değerlendirmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27 (3), 263-284.

A Conceptual Study on Organizational Power and Sources of Power

M. Murat KIZANLIKLI
Gazi University
Faculty of Tourism
Gölbaşı, Ankara, Turkey
muratkizanlikli@gazi.edu.tr

Hakan KOÇ
Gazi University
Faculty of Tourism
Gölbaşı, Ankara, Turkey
hkoc@gazi.edu.tr

Arzu KILIÇLAR
Gazi University
Faculty of Tourism
Gölaşı, Ankara, Turkey
karzu@gazi.edu.tr

Extensive Sumary

Introduction

A structure where two or more people come together in a conscious and planned way to perform a common goal is called an organization. The most important factor in performing the activities of the organizations is power or authority. In the process of achieving organizational goals and objectives, lack of power or authority can be expressed as a state immobilizing the organizations. The only factor used to ensure the mutual interaction of individuals is also power or authority. Power is the ability of the individual to motivate others to act in their own direction. There is also a need for power for the individual to behave with his/her influence over others and an influence is needed for power.

When organizational literature is examined, it seems that it is not possible to form an organizational structure that lacks power or authority. Power and/or authority has a decisive influence in the conduct of the work of the leader or manager, as well as of the behavior of the individual performing these activities. However, it is possible to see many different approaches and definitions in the literature related to power and authority. Therefore, the aim of this research is to explain in detail the concept of power and authority, to deal with different dimensions and to try to explain the sources and power types that generate power.

Method

This research, which is a theoretical and conceptual examination, is an explanatory work in terms of purpose and structure. For this purpose, studies on power and organizational power in the field of literature have been examined and power theories have been compared with each other to try to explain the concept in all its aspects.

The Concept of Organizational Power and Authority

Although concepts of power and authority are close to each other, they are actually different phenomena. Authority is the ability to influence people; Power is the ability to influence. For this reason, authority is an authorization, granted by someone, and is withdrawn when necessary. As for Power, it is an ability, earned and lost, not given by others, or only provided support for the acquisition (Erdoğan, 2007).

Power is the ability of individuals or groups of members to reach their goals or to convey the interests they have. Power is an aspect of all human relations, manifesting everywhere (Giddens, 2005).

In order to be able to explain the concept of power well, it is also useful to refer to the power field, the power concept and the power sources that complete it. The domain of power refers to the totality of the people that can be influenced by someone who is considered to have power. The scope of power shows which subjects the power owner can affect the people with. The sources of power indicate which resources are used to influence others (Şimşek, 2009; Koçel, 2011).

Organizational Power Resources/Types

Power sources indicate where the power holders get their power base. So sources indicate how the power base is controlled. The question "Where can I get the power?" is based on finding the sources of power. What is controlled to guide others' behaviors forms the basis of power (Bayrak, 2001).

The aforementioned organizational power sources and their types are explained in detail below:

Legal Power: Legal power represents authority. It is the case that subordinates feel compelled to obey orders and commands. Legal power comes from the fact that employees accept that superiors have the right to ask for the necessary behavior change and that they also have to obey them. "After all, he/she is my superior and I have to fulfill his requirement." Conditions such as "obligation", "requirement" and "necessity" are the key words that can be used to explain legal power. Concepts such as legal position, mutual relations, equality, responsibility are norms that can make legal power more effective (Raven, 2008).

Compelling Power: In a hierarchy of organizations, it has a punitive quality based on negative effects such as pressure and fear in the case of subordinates' failures (Eren, 2010). The compelling power refers to the material and moral constraints imposed on the members of the group to orient themselves in a particular way.

Rewarding Power: It is the power used by an individual to direct others to a behavior with a rewards or incentives. In this type of power, it is a question of whether the manager or leader is rewarding group members. Individuals with rewarding power, whether in formal organizations or natural organizations, have an important means of motivation. Audiences can find a change in behavior with reward power.

Charismatic Power: This kind of power, which is also used in the literature with names such as identity, similarity, reference power, derives its source from the value of the person being a model. Taking influencer as a reference point in social comparisons fuels the willingness of the affected person to identify (Gürüz and Gürel, 2006). It is the basis for the personality of the leader or manager to inspire and arouse respect to subordinates. It is about the personal attributes and behaviors that the leader or the manager brings together innately.

Knowledge and Expertise Power: This power source, which is related to the knowledge, experience and expertise of the leader or the manager, is at the forefront of the most effective tools in work achievement. Persons who hold the power of expertise have the knowledge and knowledge of superior understanding of what needs to be done in some cases. For this reason, the real source of expertise is the trust of targeted masses to these people. "My superior master has a lot of experience with these kinds of situations. Therefore, he/she is right even if I do not even understand the reason." The

"understanding the reason" as expressed here is the key point separating information power from expertise power.

Traditional Power: Tradition, according to the Turkish Language Institution is "Cultural remains, habits, knowledge, customs and behaviors, sanctions, traditions, which have the power of sanction and conveyed from generation to generation, respected due to being time honored in a society" (tdk.gov.tr). The source of traditional power stems not from the characteristics of the person holding the power but from the mission and vision that traditions put on that person. Therefore, in organizations where traditions dominate, the influence of this power is also high.

Conclusion

Although sources of power are tried to be explained by researchers (Robbins, 1996; Hicks and Gullet, 1976) in different ways, they were first defined by French and Raven (1959) and provided guidance to other researchers. French and Raven (1959) addressed the sources of power in five dimensions as legal power, coercive power, rewarding power, charismatic power and knowledge / expertise power, from the interaction between person and organization, group, team.

As in this research, traditional power has been proposed as a new type of power, starting from Weber's definition of traditional authority. There is a personal commitment caused by a common tendency in traditional power. The basic outcome of traditional power is cultural values. Traditional power can be described as "the kind of power that a person with traditional dignity possesses starting from the cultural values in a society".