



Yöneticilerin Sahip Oldukları Güç Kaynakları ve Etkileri *

Power Sources of Managers and Their Effects

ÖZET

Yöneticilik, organizasyonların başarısını belirleyen önemli bir unsurdur. Bir yönetici olarak, birçok farklı durumda etkili olmak için çeşitli güç türlerini kullanma yeteneği önemlidir. Yöneticilerin güç türleri, genellikle kişisel niteliklerinden, konumlarından ve sahip oldukları kaynaklardan kaynaklanır. Bu güç türleri, genellikle farklı durumlarda ve organizasyonel yapıda değişkenlik gösterir. Örneğin, bir yöneticinin otoritesi, hiyerarşik konumundan gelirken, bir başka yöneticinin etkisi, kişisel karizması veya bilgi birikimi ile ilişkilidir. Bu makalede, yöneticilerin kullandığı farklı güç türleri incelenecek ve her birinin organizasyonel dinamikler üzerindeki etkileri ele alınacaktır. Otorite, karizma, bilgi, referans ve ödül-ceza gibi farklı güç kaynakları, yöneticilerin liderlik tarzlarını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemede önemli bir rol oynar. Ayrıca, günümüzde iş dünyasındaki değişen dinamiklerin etkisi altında, yöneticilerin kullanması gereken güç türlerinde de evrimler yaşanmaktadır. Ekip çalışması, esneklik ve işbirliği gibi değerler, modern yöneticilerin güç kullanımı konusunda daha farklı bir perspektif kazanmalarına neden olmuştur. Bu değişen paradigma içinde, yöneticilerin güç dengesini nasıl sağlayacakları ve bu gücü nasıl etkili bir şekilde kullanacakları önemli bir konudur.

Anahtar Kelimeler: Güç, Yönetici, Yönetim.

ABSTRACT

Management is an important element that determines the success of organizations. As a manager, the ability to use various types of power to be effective in many different situations is important. Managers' types of power often derive from their personal qualities, their positions, and the resources they have. These types of power often vary across different situations and organizational structures. For example, one manager's authority comes from his hierarchical position, while another manager's influence is related to his personal charisma or knowledge. This article will examine the different types of power used by managers and discuss the effects of each on organizational dynamics. Different power sources such as authority, charisma, knowledge, reference and reward-punishment play an important role in determining managers' leadership styles and their influence on employees. In addition, under the influence of changing dynamics in the business world today, there are evolutions in the types of power that managers should use. Values such as teamwork, flexibility and cooperation have caused modern managers to gain a different perspective on the use of power. In this changing paradigm, how managers will maintain the balance of power and use this power effectively is an important issue.

Keywords: Power, Manager, Management.

GİRİŞ

"Güç", bir kişinin veya bir grup insanın başkaları üzerinde etkili olabilme, istediklerini yapabilme veya onları yönlendirme kapasitesini ifade eder. Genellikle, insan ilişkilerinde, organizasyonlarda veya toplumsal yapı içinde kontrol sağlama, karar alma yetkisi, etki sahibi olma veya belirli sonuçları elde etme gücünü ifade eder. Güç ile ilgili geçmişteki ve günümüzdeki araştırmalara bakıldığında farklı tanımları olan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Kutaniş, 2003:144). Güç kavramının ne anlama geldiği ile ilgili tartışmalar bugün hala devam etmektedir. Güçle ilgili bir kısım tanımların birbirinden farklı; bir kısım tanımların ise birbirini tamamlar nitelikte olduğunu görüyoruz (Meydan, 2010:21).Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre (URL-1) güç; fizik, düşünce ve ahlak bakımından bir etki yapabilme veya herhangi bir etkiye karşılık verebilme yeteneğini anlatmaktadır. Güç, her toplumda çok önem verilen bir kavram olmasına karşın insanlar tarafından bu kavrama farklı anlamlar yüklenmektedir (Bayrak, 2001: 21).

Güç, genellikle kişilerin veya grupların hedeflerine ulaşmak, kaynaklara erişmek veya belirli bir amacı gerçekleştirmek için kullanılır. Ancak, güç aynı zamanda sorumlulukları da beraberinde getirir ve etik değerlere uygun bir şekilde kullanılması gereken bir kavramdır. Bu nedenle, güç dengeli, adil ve etik bir biçimde kullanılmalıdır. Kutaniş (2003) göre güç, sosyal bir kavramdır. Her birey diğer bireyler üzerinde bir güce sahiptir. Güç kavramı kişilerarası etkileşimi tanımlar. Güç mutlak değildir. Güç ilişkileri zamana ve kişilere göre farklılık gösterebilir (Kutaniş, 2003: 145). Toplumsal bir kavram olan güç (Polat, 2010) etkileşimin olduğu her yer ve zamanda kendini göstermiştir (Bağcı ve Bursalı, 2011). Toplumsal hayat herkesçe bilinen ama pek konuşulmayan "güç" olgusu toplumsal ve bireysel pek çok durumu etkileyerek şekil vermektedir (Kemikkıran, 2015: 318). Koçel'e

Kadir Kaya¹
Hasan Kuzu²
Cengiz Aysapar³
Sevnur Karakuzu⁴

How to Cite This Article

Kaya, K., Kuzu, H., Aysapar, C. & Karakuzu, S. (2023). "Yöneticilerin Sahip Oldukları Güç Kaynakları ve Etkileri", Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences, 9(71):4042-4049. DOI: <http://dx.doi.org/10.29228/JOSH.AS.73965>

Arrival: 01 October 2023

Published: 31 December 2023

International Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This journal is an open access, peer-reviewed international journal.

¹ Okul Müdürü, MEB, Diyarbakır, Türkiye.

² Öğretmen, MEB, Diyarbakır, Türkiye.

³ Müdür Yardımcısı, MEB, Diyarbakır, Türkiye.

⁴ Öğretmen, MEB, Diyarbakır, Türkiye.

(2014) göre güç, ilişkisel bir kavram olduğundan bireyler arasındaki ilişkilerle ortaya çıkar. Bireyin gücü ancak başka bir bireyle ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir. Bireyin gücü ancak başka bir bireyle ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir.

Güç, ilişkisel bir kavram olduğundan başkalarını kendi istediği şekilde davranmaya yönlendirebilme kabiliyetidir (Bayrak, 2001). Güç, bir işi yapabilmek ve sonuç elde edebilmek yeteneğidir (Horner,1997). Bursalıoğlu'na göre güç, insanların diğer insanları harekete geçirebilmesi, ödülleri kontrol altında tutabilme yeteneği ve amaca götüren bir vasıta, yetkiyi de bu vasıtayı kullanma hakkı olarak tanımlayarak, yasal ve yasal olmayan güç kaynaklarının varlığını ifade etmiştir (Bursalıoğlu 2010:180). Güney'e göre güç, bir insanın kendi istediği bir kuralı uygulaması ve emirlerini yerine getirmesi için diğer kişileri etkileme yeteneğidir (Güney, 2006:19). Bir insanın güç sahibi olduğunu anlayabilmek için, başka insanların davranışları üzerinde etkili midir değil midir ona bakmak gerekir. Diğer insanların davranışları üzerinde etkiye sahip kişilerden güç sahibi olarak bahsedilebilir. Tek başına bir bireyin gücünden bahsedemeyiz. Çünkü güç toplum içinde ortaya çıkmaktadır (Güney, 2006: 8).

Gücün üç temel özelliği vardır. İlki; bir kişinin sahip olduğu güç başka kişilere göre farklı değerlendirilir. İkincisi; etkileyen ve etkilenenler tarafından ortaklaşa belirlenir. Güç dengelidir. Üçüncüsü; güç sadece kabul edildiği bölgede etkili olup standart bir güç tipi yoktur (Güney, 2006). Belli bir güç türünün kullanılmasıyla insan davranışları etkilenip istenilen yönde şekillendirilene bilir. Böylece insan yönetimi gerçekleşir (Şimşek, 2005). Güç, yöneticilerin yönetim işlevini yerine getirebilmesi için önemli olup yeterli ölçüde güç kaynağına sahip olmadan astlarını yönlendirmesi ve onları kontrol altına alması mümkün olmaz (Ertekin ve Ertekin, 2003).

Örgütsel davranışta güç, yapılması istenen herhangi bir işin başka bir kişiye yaptırabilmesi ya da o işin istenilen bir şekilde yerine getirilebilmesini sağlayabilme yeteneği olarak tanımlanır. Bu durumda gücün önemini başkalarının üzerinde kontrol sahibi olabilme becerisi oluşturmaktadır (Schermerhorn vd., 2000). Gücün çeşitli özellikleri vardır (Özkalp ve Kirel, 2001):

Güç, sosyal bir kavram olduğundan insanlar arası etkileşimi ifade eder.

Güç, mutlak olmayıp zamana ve kişilere göre değişiklik gösterebilir.

Güç ve otorite kavramları aynı kavramlar olmayıp, gücün yasal hali otoritedir.

Güç Türleri / Boyutları

Weber'e (2012) göre güç, toplumsal hayatta bir insanın nereden gelirse gelsin direnmeyle karşılaştığı anda o direnmeyi istediği herhangi bir yöne yönlendirebilme durumunda olmasıdır. Bireyin örgütsel hayattaki davranışları güç dengesine göre şekillenmektedir. Örgütsel davranışın arkasında güç ilişkileri bulunmaktadır. Güç, güce sahip olanın gücü kullanma biçimine, güç sahibinin emrindeki iş görenlerle girmiş olduğu iletişim ve etkileşime (Aslanargun ve Eriş, 2013:208), yöneticilerin pozisyonlarına ve kişisel özelliklerine (Karaman, 2008) göre farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır.

Meydan ve Polat (2010), yaptığı çalışmada güç kaynaklarını atasözleriyle ilişkilendirmişler. Bu anlamda yasal güce örnek olarak "Buyuran ağız yorulmazmış", zorlayıcı güce "korku dağları düz yol eder", Ödüllendirme gücüne "Başaran bal yer, başarmayan yal yer", uzmanlık gücüne örnek olarak "Anlayana uşak ol, anlamayana efendi olma" şeklinde vurgu yapıldığını anlatmışlar.

Güç kaynakları ilgili çok çeşitli sınıflandırmalar yapılmış olup bunların içerisinde en çok kabul gören sınıflandırma Bertram Raven ve John French tarafından yapılan beşli sınıflandırmadır. Bu yapılan beşli sınıflandırmaya göre güç kaynaklarını ödüllendirme gücü, uzmanlık gücü, yasal güç, zorlayıcı güç ve karizmatik güç şeklinde sınıflandırabiliriz (Koçel, 2014).

Yasal Güç

"Yasal güç", bir kişinin veya bir kurumun sahip olduğu yetkilerin, yasalar, düzenlemeler veya belirli kurallar tarafından resmi olarak tanınmış ve desteklenmiş olmasıdır. Bu güç, genellikle yasalar veya belirli bir mevzuat tarafından sağlanan yetki ve otorite anlamına gelir.

Yasal güç, bir kurumun veya bir kişinin belirli bir rolü yerine getirirken sahip olduğu yasal olarak tanınmış yetkileri ifade edebilir. Örneğin, yasal güç bir devletin yasama, yürütme veya yargı organlarının sahip olduğu yetki ve otoriteyi içerebilir. Yasal güç aynı zamanda yasaların izin verdiği çerçevede hareket etme, kararlar alma ve yaptırım uygulama yetkisini de kapsar.

Bu güç, genellikle anayasalar, yasalar, düzenlemeler ve resmi prosedürlerle tanımlanır. Yasal güç, belirli bir kişiye veya kuruma, toplum içinde belirli bir rol veya pozisyonla ilişkilendirilmiş yetki ve otorite verir. Bu yetki ve otorite, genellikle yasalar veya belirli bir mevzuat tarafından tanımlanmış ve sınırlıdır. Yasal güç, yasalara uygunluk, prosedürle adalet ve meşruiyet temelinde işlerlik kazanır.

Yasal güç, resmi grup ve örgütlerde en çok tercih edilen güç kaynağıdır. Kişi örgütteki pozisyonuna bağlı olarak, örgütü ve kaynaklarını kullanan ve onu kontrol eden resmi otoriteyi temsil etmektedir. Ödül gücü ve baskı gücüne kıyasla daha kapsamlı olan yasal güç (Robbins ve Judge, 2013), etki alanının daralmaması için zorlama ve ödüllendirme gücü ile desteklenmelidir (Erdoğan, 1997: 23). Yasal güç, kişinin sahip olduğu özelliklerden çok (Erdoğan, 1997: 23) yöneticinin yer aldığı resmi konumdan güç alır. Örgüt içindeki herkes yöneticinin emir verme yetkisinin bulunduğunu ve kendilerinin de buna uymak zorunda olduğunu bilincindedir (Hoy ve Miskel, 2010:209).

Yasal güç, yönetilenin güç sahibinden gelen talimat veya değişim taleplerini yerine getirme yükümlülüğüne dair inancıyla ilgili bir güç kaynağıdır. Bu inanç yapıları resmi organizasyonlarda şemalar veya görev tanımları ile oluşturulabileceği gibi biçimlendirilmemiş yapılarda sosyal normlar, gelenekler, adetler gibi yollarla da oluşturulabilir (Bolelli, 2017:101). Karmaşık örgütlerde yasal gücün alanı belirsiz olup ast ve üst ilişkileri üstü kapalılığından çatışma yaşanmasına izin vermez (Hitt vd, 2005). Fakat bir örgütte pozisyondan kaynaklı hak ve yetkiler tam olarak belirtilmemiş ve makam sahibi kişiler tarafından tam kullanılmamış ise, yönetimde bir boşluk meydana gelir ve örgütte bulunan başka kaynaklar bu gücü kullanma eğilimine girecektir (Bayrak, 2001: 25). Ayrıca Altinkurt ve Yılmaz (2012: 388) tarafından, yasal gücün çok aşırı kullanılmasının yöneticilerde otoriterleşmeye; astlarda çeşitli direnmelere, iş doyumsuzluğuna ve çatışmalara yol açabileceği ifade edilmiştir.

Zorlayıcı Güç

"Zorlayıcı güç", bir kişinin veya bir kurumun diğerlerini, genellikle fiziksel veya mevzuata dayalı bir biçimde, belirli bir eylemi gerçekleştirmeye zorlama veya buna karşı koyanları engelleme yeteneğini ifade eder. Bu terim genellikle şu şekillerde kullanılır:

Fiziksel Zorlama: Kişileri fiziksel olarak zorlamak, onlara baskı yapmak veya belirli bir eylemi gerçekleştirmeye zorlamak şeklinde olabilir. Bu, bir kişinin diğerine fiziksel olarak zarar verme veya onu engelleme yeteneği anlamına gelebilir.

Mevzuata Dayalı Zorlama: Yasalar, düzenlemeler veya kurallar tarafından desteklenmiş güç kullanımıdır. Yasal düzenlemelerin sağladığı yetkiler, kişileri belirli bir davranışta bulunmaya veya belirli bir eylemi gerçekleştirmeye zorlayabilir.

Bu terim, genellikle bireylerin veya kurumların belirli bir amacı gerçekleştirmek için kullandıkları bir araç olarak ele alınır. Ancak, zorlayıcı güç, genellikle etik veya hukuki sorunlara yol açabilir ve bu nedenle dikkatle kullanılması gereken bir kavramdır. Yasal zorlama durumlarında, güçlü bir meşruiyet temeli olması önemlidir ve yasalara uygunluk ve adalet anlayışı gereklidir. Fiziksel zorlama ise genellikle yasa dışı veya etik olmayan bir davranış olarak kabul edilir.

Zorlayıcı güç, yöneticilerin çalışanları arzu edilmeyen davranışları nedeniyle maddi ya da manevi zorlamalarını yansıtır. Bu güç ödül gücünün zıddı olup korkuya dayanmaktadır (Altinkurt ve Yılmaz, 2012). Bir öğretmenin yöneticiye karşı ceza korkusu ile itaat etmesi zorlayıcı gücü, ödüle ulaşmak için itaat etmesi ise ödül gücünü gösterir (Hoy ve Miskel, 2010).

Zorlayıcı güç, astın kendisinden beklenenleri yerine getiremediğinde üst tarafından cezalandırılacağı (French ve Raven, 1959: 614), fiziksel olarak acı çekeceği, engelleneceği, güvenlik veya temel fizyolojik ihtiyaçlardan mahrum bırakılacağı endişesiyle ortaya çıkabilir (Kirel, 1998:14). Zorlayıcı gücün en açık örneklerinden olan fiziki güç kullanımı örgütlerde pek de uygulanması istenmeyen bir uygulamadır. Ancak, örgütlerde ortaya çıkan davranışlardan önemli bir kısmı zorlayıcı güçle açıklanmıştır. Örneğin, çalışanların işine zamanında gelmesi, yöneticilerin kendilerini azarlamalarından kaçınmak istemeleriyle açıklanabilir. Zorlayıcı güç yasal olarak kullanıldığında, yöneticilerin otoritesini artırabilmektedir (Erdoğan, 1997: 23). Fakat çok sık ve gereksiz bir biçimde kullanımı durumunda motivasyonu düşürerek verimliliğin azalmasına sebep olur (Erarslan, 2004).

Zorlayıcı güç sürekli bir biçimde kullanıldığında insanları rahatsız eder, incitir ve kontrolü zorlaştırır (Kirel, 1998). Bu nedenlerden dolayı zorlayıcı güç, meydana getireceği bu olumsuz sonuçlara dikkat edilerek uygulanması gereken bir güç türüdür (Erdoğan, 1997: 23). Neden olabileceği olumsuzluklar olmasına rağmen zorlayıcı güç, örgütsel hayatın vazgeçilmez bir gerçeğidir ve belirli durumlarda gayet etkili bir yöntem olarak kullanılmaktadır. Yöneticiler, çalışanlar üzerindeki etkilerini yalnızca zorlayıcı güce dayandırmaktan mutlaka kaçınmalıdır (Denhardt vd. 2002: 247). Yöneticiler örgüt içerisindeki diğer bireylerin ihtiyacı olan bir bilgiye sahip olarak da onları kendine bağımlı hale getirebilir. Başka bir deyişle zorlayıcı güç kilit olan bir bilgiyi elde bulundurarak da kazanılabilir (Robbins ve Judge, 2013).

Zorlayıcı gücün mutlaka kişiye fiziksel bir acı verecek şekilde olması şart değildir. Sosyal hayatta; acı çektirme, endişe yaratma ya da hareketleri kısıtlama şeklinde kendini gösterebilmektedir. Örgütlerde ise işten soğutma, rütbe

düşürme, işe son verme, olumsuz eleştiri yapma, ödülden mahrum bırakma, öncelikleri kaldırma, yetkileri kısıtlama, çeşitli uyarı cezaları uygulama, kişiyi ifşa etme, maaş ve ücretlerde kesinti yapma (Karaman, 2008), sözlü azar, istenmeyen iş ödevleri, sıkı denetimler, inatçı tatbikler, zam artışlarının göz ardı edilmesi (Hoy ve Miskel, 2010: 209) fiziksel güç kullanma, red/kabul görmeme, örgütle ilişkiyi kesme türünde maddi ve manevi cezalandırmaları uygulamalarını içermektedir (Koçel, 2014: 652).

Ödüllendirme Gücü

"Ödüllendirme gücü", bir lider veya yetkili bir kişinin, istenilen davranışları teşvik etmek veya belirli hedeflere ulaşmayı sağlamak amacıyla ödüller veya teşvikler sunma yeteneğini ifade eder. Bu güç, kişileri belirli bir eylemi gerçekleştirmeye teşvik etmek için kullanılır.

Ödüllendirme gücü, genellikle motivasyonu artırmak, istenen davranışları teşvik etmek veya belirli hedeflere ulaşmayı sağlamak için kullanılır. Ödül, maddi veya manevi bir değere sahip olabilir. Örneğin, maaş artışı, prim, terfi, övgü, takdir veya özel imtiyazlar gibi maddi veya manevi teşvikler, ödüllendirme gücünün bir parçası olabilir.

Bu güç, yöneticilerin veya liderlerin belirli hedeflere odaklanmak veya belirli bir davranışı teşvik etmek için kullandıkları etkili bir araçtır. Ancak, ödüllendirme gücünün etkili olabilmesi için ödüllerin değerli olması, istenen davranışların net bir şekilde tanımlanmış olması ve adil bir şekilde dağıtılması gereklidir. Aynı zamanda, ödüllerin verilmesi, motivasyonu artırmak ve istenilen davranışları sürdürülebilir kılmak için sürekli ve tutarlı olmalıdır.

Ödüllendirme gücü, bir yönüyle yasal güçle iç içedir. Yöneticiler için uygulanması en kolay güç türüdür (Yücel, 1999: 170). Bu güç türü, bir yöneticinin ödülle astlarını etkileme gücüdür (Berberoğlu, 2004) Kişilerin, karşısında bulunan kişi/gruba ödüller sunması (Erdoğan, 1997: 22) veya hoş olmayan çalışma koşulları ya da zorunlu fazla mesai gibi istenmeyen sonuçların ortadan kaldırılması ödüllendirme gücü uygulamalardandır (Wagner ve Hollenbeck, 2010: 216). Liderin ödül gücünü etkili bir biçimde kullanması; *i*)övgü, atama ve yüksek ücret gibi çalışanların değer verdiği ödüllerini sunabilecek durumda olmasına ve *ii*) çalışanların ancak arzu edilen davranışları göstermeleri durumunda ödülle ulaşabilecekleri ve ödüllerden faydalanma ihtimallerinin yüksek olduğuna inanması koşullarına bağlıdır (Aldemir, 1983: 62-63).

Bu güç yöneticiler için önemli bir motive aracı olup (Bayrak, 2001: 30). Ödül gücünün ölçüsü iyi ayarlanmalıdır (Altinkurt vd., 2014: 27). Ödül gücünün sürekli kullanılması çalışanların doyumlarını olumsuz yönde etkileyip duyarsızlaşmalarına neden olabilir (Bakan ve Büyükmeşe, 2010: 76). Ödüllendirme gücü etkililiğini ödüllerin çekiciliğinden ve adil dağılımından alır (Hoy ve Miskel, 2010: 208). Ödüllerin etkisi işgörenler için ne kadar fazla ise yöneticilerin ödüllendirme gücü o kadar artmaktadır (Buchanan ve Huczynski, 1997: 607). İş görenlerin arzu edilen davranışlar için ödüllendirileceklerine dair algısına dayanan (Rahim, 2009: 22) ödüllendirme gücü maddi kaynaklar kullanılarak yapılabileceği (Erarslan, 2004) gibi övgü ya da tanınma gibi manevi ödüllerle de olabilmektedir (Kondalkar, 2007: 210).

Karizmatik Güç /Referans Gücü

"Karizmatik güç", bir liderin kişisel cazibesi, çekiciliği ve liderlik tarzıyla bağlantılı olan bir tür etki ve otorite biçimidir. Karizmatik liderlik, liderin benzersiz kişisel nitelikleri ve enerjisi sayesinde takipçileri etkileyebilme yeteneğine dayanır.

Karizmatik liderler genellikle şu özelliklere sahiptir:

İlham Verici: Takipçilerini motive etmek ve onlara ilham vermek için etkili bir şekilde konuşma ve davranışlarını kullanırlar.

Güven ve Saygı: Doğal bir şekilde insanların güvenini kazanırlar ve saygı duyulan bir figür olurlar.

Vizyonerlik: Büyük ve ilgi çekici hedefler veya vizyonlar sunarak takipçilerin dikkatini çekerler.

Empati ve İletişim: İnsanlarla iyi bir ilişki kurma yeteneklerine sahiptirler ve etkili iletişim kurabilirler.

Karizmatik Enerji: Kendi varlıkları ve enerjileriyle, etraflarındaki insanları etkileme kabiliyetine sahiptirler.

Karizmatik güç, liderlik tarzı ve kişisel niteliklerle ilişkilendirilmiştir. Bu liderler, insanları etkileme, onları bir amaca doğru yönlendirme ve takipçilerinde tutku ve bağlılık oluşturma yeteneğine sahiptirler. Ancak, karizmatik liderliğin sınırları ve etkileri kişiden kişiye değişebilir ve bazen sürdürülebilirlik veya uzun vadeli başarı açısından dikkatli bir değerlendirme gerektirebilir.

Bir kişide başka bir kişinin beğeneceği, çekici bulunduğu özellikler varsa ve bundan dolayı bu kişi ona bağlanmış ise veya ona benzemeye çalışıp o kişi ile bütünleşiyorsa, bu bireyin taşıdığı güç karizmatik güç şeklinde tanımlanır (Özkalp ve Kirel, 2001) Referans gücü de denilen karizmatik gücün kaynağı oluşturan iki temel unsur vardır.

Bunlardan birincisi taklit etmek, ikincisi ise kişinin kendisini bir başkası ile tanımlaması ya da özdeşleştirmesidir (Bolelli, 2017: 116). Çalışanların, kendileri için çekici olan lidere benzemeye ve onu memnun etmeye çalışmaları, onları yönetici tarafından kolaylıkla etkilenir duruma getirir (Koçel, 2014).

Beğenilen özellikleri veya çekici kaynakları olan bir kişiyle özdeşleşmeye dayanan (Robbins ve Judge, 2013), karizmatik güce sahip olan insanlar farklı kişilik özellikleri ve iletişim becerileri sayesinde çevreleri tarafından saygı duyulan, beğenilen ve örnek alınan kişilerdir (Hoy ve Miskel, 2010: 209). Bu kişiler kendisini örnek alan kişilerin ihtiyaçlarına ve duygularına samimi bir şekilde ilgi gösterir, onlara saygı duyar ve adil davranırsa karizmatik gücünü artırır (Çetin, 2015: 445). Karizma gücü sayesinde yönetici diğer güç türlerine sahip olmasa bile çalışanlarını kesin bir şekilde kendisine bağlayıp tereddütsüz itaatlerini sağlayabilir (Güleç, 2010: 44). Bu nedenle karizmatik gücün en etkili güç olduğu ifade edilmektedir (Bayrak 2001: 28).

Bu güç kaynağının kullanım alanı; devleti yöneten kişilerde başta olmak üzere sanayi kuruluşlarında, dini cemaatlerde ve sanat dünyasında gözlenebileceği gibi, yakın çevremizde oluşturduğumuz resmi olmayan gruplar içerisinde de görülebilir (Karaman, 2008). Geliştirilmesi zor olan karizmatik güç bir kez kullanıldıktan sonra özellikle eğitim sektöründe istenilen hedeflerin gerçekleşmesinde etkili olmaktadır (Bakan ve Büyükebeşe, 2010).

Uzmanlık Gücü

"Uzmanlık gücü", bir kişinin veya bir kurumun sahip olduğu belirli bir alandaki bilgi, deneyim ve uzmanlık seviyesine dayalı olarak elde ettiği etki ve otorite biçimidir. Bu güç, bireyin sahip olduğu uzmanlık ve bilgi birikimi sayesinde diğerlerini etkileme ve yönlendirme yeteneğini ifade eder.

Uzmanlık gücü, bir kişinin belirli bir alanda bilgi ve deneyim sahibi olması ve bu alanda tanınmış bir uzman olarak kabul edilmesiyle ortaya çıkar. Bu kişiler, sahip oldukları bilgi ve uzmanlıkla diğerleri üzerinde etkili olabilirler. Örneğin, bir doktor tıbbi alanda uzmanlık sahibi olduğu için hastalar üzerinde etkili olabilir, bir mühendis teknik konularda uzman olduğu için projeleri yönlendirebilir.

Uzmanlık gücü, diğer güç türlerinden farklı olarak kişinin sahip olduğu bilgi ve deneyime dayanır. Bu tür güç, genellikle insanların bu alandaki uzmanlığına olan güven ve saygıdan kaynaklanır. Uzmanlık sahibi kişiler, karar alma süreçlerinde etkili olabilir, çözüm önerileri sunabilir ve belirli konularda liderlik rolleri üstlenebilirler.

Ancak, uzmanlık gücü de bazı sınırlamalara sahiptir. Uzmanlık sadece belirli bir alanda geçerlidir ve kişinin diğer alanlarda aynı derecede etkili olmasını sağlamaz. Ayrıca, zamanla değişen bilimsel veya teknolojik gelişmeler uzmanlık seviyelerini etkileyebilir. Uzmanlık gücü, doğru bir şekilde kullanıldığında büyük bir etkiye sahip olabilir ancak diğer güç türleriyle birlikte dengeli bir liderlik yaklaşımı gerektirir.

Uzmanlık gücü, örgütü yönlendiren kişilerin bilgi, deneyim ve uzmanlıklarına dayanır. Bugün, örgütün verimli olmasında etkili bir araçtır. Çünkü çalışanları yönlendirecek olan kişi uzmanlık ve deneyimine ne kadar önem veriyorsa ve o alanda ne derece yetkinse çalışanların ondan etkilenmesi kolay ve olumlu yönde olacaktır. Bu durum da örgütün verimliliğini arttırmakta ve amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Altınkurt ve Yılmaz, 2012; Eraslan, 2004; Başaran, 2000). Tüm güç kaynaklarında olduğu gibi burada da diğer bireylerin algısı önemlidir. Eğer birey bilgili, deneyimli ve özel yetenekli olarak algılanıyorsa, o birey diğer bireyleri rahatlıkla etkileyebilecektir (Koçel, 2014). Ayrıca bireyin sahip olduğu bilginin, o işin gerçekleştirilmesi için gerekli olması da önemlidir (Erdoğan, 1997:24).

Yöneticinin beceri, bilgi ve tecrübelerinden kaynaklanan bir güç türü (Bayrak, 2001) olan uzmanlık gücüne astlar da sahip olabilir (Hoy ve Miskel, 2010). Nitelik açısından en kıymetli ve en demokratik güç olarak değerlendirilen bu güce sahip olmak için zengin veya fakir, zayıf veya güçlü olmak önemli değildir (Peker ve Aytürk, 2000). Özellikle bilgiye dayalı örgütlerde astlar sahip oldukları uzmanlık bilgileri sayesinde aralarındaki ücret ve otorite farklılığına rağmen üstleri kadar söz sahibi olabilmektedir (Bayrak, 2001). Son yıllarda teknik konulardaki uzmanlıkların artmasıyla astların yöneticiler üzerindeki etkililiği de artmıştır (Karaman, 2008).

Yöneticinin sahip olduğu ve paylaştığı bilgi, uzmanlık gücünün sınırlarını çizer. Modern okul örgütlerinde uzmanlık gücü okul yöneticisinin eğitim durumuna ve tecrübelerine bağlıdır (Altınkurt ve Yılmaz, 2012). İyi derecede uzmanlık yeteneği ve gücüne sahip olan yöneticilerin öğretmenlerin bağlılığı, motivasyonu ve memnuniyeti üzerinde olumlu etkisi bulunmaktadır. Uzmanlık gücü öğretmenlerin uyma davranışlarının yanı sıra memnuniyetlerini de artırmaktadır (Koşar ve Çalık, 2011).

Son olarak, bu beş güç türü örgütsel ve kişisel güç olmak üzere iki kategoriye daha ayrılır: Ödül gücü, zorlayıcı güç ve yasal güçler örgütsel güç kategorisinde yer alır. Karizmatik güç ve uzman gücü daha çok bireysel özelliklere dayanır ve bundan dolayı kişisel güç başlığı altında konumlandırılır (Hoy ve Miskel, 2010: 210).

SONUÇ

Yöneticilerin liderlik rollerini yerine getirirken sahip oldukları güç kaynakları, organizasyonların başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Otorite, karizma, bilgi, referans ve ödül-ceza gibi çeşitli güç kaynakları, yöneticilerin çalışanlar üzerindeki etkilerini belirlemede önemli bir role sahiptir.

Güç kaynaklarından biri olan otorite, belirli bir pozisyon veya hiyerarşik yapıdan gelir. Bu, karar alma süreçlerinde etkili olma ve emir verme yetkisi olarak kullanılabilir. Karizmatik liderlik, takım üyelerini motive etme ve hedeflere yönlendirme konusunda etkili olabilirken, bilgi gücü, sahip olunan uzmanlıkla organizasyona değerli katkılarda bulunmayı sağlar.

Referans gücü, sosyal bağlar sayesinde diğerleri üzerinde etkili olma yeteneği sağlar. Ödül-ceza gücü ise, motivasyonun bir aracı olarak kullanılabilir. Ancak, her güç kaynağının kendine özgü avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır.

Etkili bir liderlik, farklı güç kaynaklarının dengeli bir şekilde kullanılmasını gerektirir. Ayrıca, güç kaynaklarının etik değerlere, adaletli davranışa ve çalışanların katılımına önem verilerek kullanılması, uzun vadeli organizasyonel başarı için kritik öneme sahiptir.

Gelecekte, iş dünyasındaki değişen dinamikler, yöneticilerin güç kaynaklarını daha esnek ve adapte bir şekilde kullanmalarını gerektirecektir. Teknoloji, kültürel çeşitlilik ve değişen iş yapma modelleri, liderlerin güç kaynaklarını kullanma ve organizasyonlarına uygun bir liderlik tarzı geliştirme ihtiyacını artırmaktadır.

Sonuç olarak, yöneticilerin sahip olduğu güç kaynakları, liderlik rollerini yerine getirirken etkili olmalarını sağlar. Ancak, bu güç kaynaklarının denge ve adil bir şekilde kullanılması, organizasyonun uzun vadeli başarısı için önemlidir.

KAYNAKÇA

Aldemir, M. C. (1983). Yöneticilerin Güç Tipleri İle İşe Yabancılaşma ve İş Doyumu Arasındaki İlişkiler, *Amme İdaresi Dergisi*.

Altinkurt, Y. & Yılmaz, K. (2012). *Okul yöneticilerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki*. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12(3), 1833-1852.

Altinkurt, Y., Yılmaz, K., Erol, E. & Salalı, E., T. (2014). Okul müdürlerinin kullandığı güç kaynakları ile öğretmenlerin örgütsel sinizm algıları arasındaki ilişki. *Journal of Teacher Education and Educators*, 3(1), 25-52.

Aslanargun, E. & Eriş, H. M. (2013). Öğretim elemanlarının sınıf yönetiminde kullandıkları güç türleri ölçeğinin geliştirilmesi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 207-220.

Bağcı, Z., & Bursalı, M. Y. (2011). Yöneticilerin güç kaynaklarının çalışanların örgüte bağlılıkları üzerine etkisi: Çalışanların algılamalarına bağlı analitik bir inceleme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 9-21.

Bakan, İ. & Büyükmüşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

Başaran, İ.E. (2000). *Örgütsel davranış insanın üretim gücü*. (3. Baskı). Ankara: Feryal.

Bayrak, S. (2001). "Yönetimde bir ihmal konusu olarak güç ve güç yönetimi" – II-. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6,(1), 23-42.

Berberoğlu, G. (2004). Yönetim ve Organizasyon. Koparal, C. (Editör). Eskişehir:T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın 1 No: 1457, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 774.

Bolelli, M. (2017). *Güç ile Yönetim*. 1. Baskı. İstanbul: Abaküs Yayıncılık.

Buchanan, D., ve Huczynski, A. (1997). *Organizational Behavior an Introductory Text*. Prentice Hall Europe.

Bursalıoğlu, Z. (2010). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış* (15.Baskı). Ankara: Pegem A Yayıncılık.Yeşil

Çetin, Ş. (2015). Örgütlerde Güç ve Politika. Ü. Sığı ve S. Gürbüz (Ed.). *Örgütsel Davranış* içinde. İstanbul: Beta Basım Yayın, 432-480.

Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. & Aristigueta, M. P. (2002). *Managing Human Behavior in Public and Nonprofit Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.

- Erarslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Erdoğan, B. (1997). Örgütsel Güç ve Politika. *Yönetim Dergisi*. 8(26), 21-31.
- Erdoğan, İ. (1997). İşletmelerde davranış. İstanbul: Dönence Basım Yayın.
- Ertekin, Y., & Ertekin, G. Y. (2003). *Örgütsel politika ve taktikler*. Ankara: Türkiye Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü. Akt. KOŞAR, Serkan. İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- French, J. R., & Raven, J. a. (1959). The bases of social power. D. Cartwright, *Studies in social power* içinde, (s. 150-167). Michigan, MI:University of Michigan.
- Güleç, E. (2010), Kişilik Yapısı ve Örgüt İçerisindeki Güç Mesafesi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Güney, S. (2006). *Davranış Bilimleri*, 3.Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- "Hitt, M. A., Black, J. S. and Porter, L. W. (2005). *Management (International Edition)*. USA:Pearson Prentice Hall".
- Horner, A. (1997). *Güç: Güç sahibi olma isteği ve güce sahip olmaktan korkma* (Çev. Semra Kunt). Ankara: HYB Yayıncılık.
- Hoy, W.K. & Miskel, C.G. (2010). *Eğitim yönetimi; Teori, süreç ve uygulama* (S. Turan, Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karaman, A. (2008). *Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi*. Konya: Eğitim Akademi.
- Kemikkıran, N. (2015). Güç Mesafesi Yüksekse Eşitsizlik miistenir?. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 70(2), 317-344.
- Kırel, Ç. (1998), Örgütlerde Güç Kullanımı Çalışanların Algıladıkları Güç ve Tepkileri Üzerinde Bir Uygulama, Anadolu Üniversitesi Yayınları, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:113, Eskişehir.
- Koçel, T. (2014). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kondalkar, V. (2007). Organizational behaviour. New Delhi: New Age International.
- Koşar, S. & Çalık, T. (2011). "Okul Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(4), 581-603.
- Kutanış, R. Ö. (2003). "*Örgütlerde Davranış Bilimleri*". Sakarya: Sakarya Kitapevi.
- Meydan, H. C. (2010). Örgüt Kültürü, Örgütsel Güç ve Örgütsel Adalet Algılarının Bireyin İş Tatmini ve Örgüte Bağlılığı Üzerine Etkisi, *Yayınlanmamış Doktora Tezi*. Ankara: Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Meydan, C. H., & Polat, M. (2010). "*Liderlerin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma*". Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 65(04), 123-140.
- Özkalp E. & Kırel, Ç. (2001). *Örgütsel davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi, Eğitim-Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No:149.
- Peker, Ö. ve Aytürk N. (2000). Etkili yönetim becerileri. Ankara: Yargı.
- Polat, S. (2010). *Okul öncesi yöneticilerinin kullandıkları yönetsel güç kaynaklarınınailişkin öğretmen algıları ile öğretmen motivasyonu arasındaki ilişki*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Rahim, M. A. (2009). Bases of leader power and effectiveness. B. Wisse, & D.Tjosvold içinde (224-243), Power and interdependence in organizations. New York:Cambridge University Press.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., (2013), Örgütsel Davranış, 14. Baskı, (Çeviren:Yalçın, A., Ed. İnci Erdem), Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Schermerhorn, J. R., Jr., Hunt, J. G., ve Osborn, R. N. (2000). *Organizational behaviour* (7th ed.). USA: John Wiley & Sons, Inc. Akt. KOŞAR, Serkan, İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yönetimde Gücü Kullanma Stilleri İle Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki, Yüksek Lisans Tezi, 2008.
- Şimşek, M. Ş. (2005). Yönetim ve organizasyon (8. Baskı). Konya: Günay Ofset.

URL-1: <https://sozluk.gov.tr>. (Eriřim Tarihi: 04.09.2023).

Wagner, J., & Hollenbeck, J. (2010). *Organizational behavior, securing competitive advantage*. New York: Routledge.

Weber, M. (2012). Bürokrasi ve Otorite. (Çev: H. Bahadır Akın). Ankara: Adres Yayınları.

Yücel, R. (1999). Gücün örgüt yönetimindeki etkileri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Birimler Dergisi, 4(4),167-179.