



Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Yıl: 2020/2, Sayı:37, s.83-109  
Journal of Süleyman Demirel University Institute of Social Sciences Year: 20\*\*/\*, Number:37, p. 83-109  
Alınış /Received:1.04.2020 Kabul/Accepted: 5.04.2020 Online Yayın/ Online Published: 30.07.2020

Kaynak Göster: Tüzün, P, Öztürk, M . (2020). İş Güvencesizliği Algısında Yöneticilerin Liderlik Tarzları Ve Güç Mesafelerinin Etkisi Üzerine Bir Literatür Araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , (37): 83-109.

## İŞ GÜVENCESİZLİĞİ ALGISINDA YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARI VE GÜÇ MESAFESİNİN ETKİSİ ÜZERİNE BİR LİTERATÜR ARAŞTIRMASI<sup>1</sup>

Perihan TÜZÜN<sup>2</sup>  
Mustafa ÖZTÜRK<sup>3</sup>

### ÖZET

Çalışanların, işleri devam ederken algıladıkları bir kavram olan iş güvencesizliğinin, astlar, eşitler ve üstlerle olan ilişkilerinden etkilendiği düşünülmektedir. Özellikle yöneticileri ile ilişkileri kapsamında yöneticilerin liderlik tarzlarının, içinde yaşanılan toplumun ve örgütün, hatta kişilerin kendi güç mesafesi algılarının etkileri olabileceği varsayılmıştır. Bu nedenle çalışmada, yöneticilerin liderlik tarzları ve güç mesafelerinin iş güvencesizliği algısına etkisine yönelik bir literatür araştırması yapılması hedeflenmiştir. Yapılan çalışmanın sonucunda, çoğunlukla etkili liderlik tarzlarına sahip bir üst yönetici ile çalışan ve düşük güç mesafesine sahip örgütlerde iş güvencesizliği algısının olumlu yöne etkilendiği söylenebilir.

*Anahtar Kelimeler: İş güvencesizliği, Liderlik, Liderlik Tarzları, Güç Mesafesi*

<sup>1</sup> Bu makale, Doç. Dr. Mustafa ÖZTÜRK danışmanlığında yürütülen Perihan Tüzün'ün "Yöneticilerin Liderlik Tarzları ve Güç Mesafelerinin Çalışanların İş Güvencesizliği Algısında Etkisinde İç Kontrol Odağının Düzenleyici Rolü" adlı doktora tez çalışmasından derlenmiştir.

<sup>2</sup> Doktora öğrencisi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri ABD. perihantuzun@isparta.edu.tr (Sorumlu Yazar)  
<https://orcid.org/0000-0003-3245-2100>

<sup>3</sup> Doç. Dr., Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, mustafaozturk@sdu.edu.tr  
<https://orcid.org/0000-0002-7496-4385>

# A LITERATURE REVIEW ON THE IMPACT OF LEADERSHIP STYLE AND POWER DISTANCE OF THE MANAGERS IN THE PERCEPTION OF JOB INSECURITY

## ABSTRACT

It is believed that job insecurity, which is a concept that employees perceive while their work is underway, is affected by their relationship with subordinates, equals and superiors. It is assumed that the leadership style of the managers, the society and the organization, and even the perception of their own power distance may have effects especially in the context of their relations with their managers. For this reason, in the study, it is aimed to conduct a literature research on the effects of managers' leadership styles and power distances on job insecurity perception. As a result of the study, it can be said that the perception of job insecurity has been positively affected in organizations with low power distances, which work mostly with a top manager with effective leadership styles.

**Keywords:** *Job Insecurity, Leadership, Leadership Styles, Power Distance.*

## 1. GİRİŞ

Çalışma hayatının önemli konularından biri olan iş güvencesizliği, meydana getirdiği sonuçlar bakımından işsizlik ile aşağı yukarı aynı ölçüde etkili olan ancak, işsizlik kadar sonuçlarına odaklanılmamış konulardan birini teşkil etmektedir. İş güvencesizliği algısının, organizasyonda çalışan herkesi etkileyecek özellikteki (nesnel) olaylardan kaynaklanmasının yanında, çalışanların özellikleri ve nesnel olayların bir araya gelmesi ile etkileri ciddi ölçüde artabilmektedir. Buna bağlı olarak, her çalışmada etkisini farklı şekillerde gösterebilmektedir. Bu yönü ile düşünüldüğünde, çalışanın hem kendisine ait özellikler, hem iş arkadaşları hem de yöneticileriyle olan ilişkilerin yapısı algılanan iş güvencesizliğinin boyutlarını etkileyebilmektedir.

Her örgütte, çalışanların bağlı oldukları yöneticinin liderlik tarzının farklı şekillerde ortaya çıkması söz konusu olabilmektedir. Çalışanın, yöneticisinin liderlik tarzını algılama biçimi, çalışma ortamı, çalışma arkadaşları ile ilişkiler gibi farklı birçok dinamik iş güvencesizliği algısını olumlu ya da olumsuz şekillerde etkileyebilmektedir. Bunların yanında, kişinin kendisinin, içinde

bulduğu örgütün, hatta yaşamakta olduğu toplumun güç mesafesi algısı yöneticinin liderlik tarzı ile birleştiğinde daha farklı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir.

Çalışmada özellikle çalışanın bağlı olduğu yöneticinin liderlik tarzı, toplumun, çalışanın kendisinin ve yöneticisinin güç mesafesi algısı ve iş güvencesizliği algısı ile birlikte bu üç kavramın birbirleri üzerinde olan etkileri ile ilgili yapılmış araştırmalar incelenecektir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Literatür araştırması olarak planlanmış çalışmada, konunun anlaşılabilirliği açısından ilk olarak İş güvencesizliği, liderlik ve güç mesafesi kavramları açıklanacaktır.

### 2.1. İş Güvencesizliği Kavramı

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi, örgütsel bağlamda bir davranış teorisi olarak düşünülmemiş olmasına rağmen, Maslow'un kendisi de örgütsel ortamlara uygulanabilirliğini önermiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisinde, en temel ihtiyaçlardan olan güvenlik ihtiyacı konusunda, para kazanabilmek için güvenilebilecek bir iş olgusu dikkat çekmektedir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984: 439). İhtiyaçlar hiyerarşisinin iş güvencesi ile ilgili en yaygın kullanılan türü hem ihtiyacı hem de deneyim boyutlarını barındırarak araştıran Porter (1961)'a aittir. Diğerleri, Porter'ın iş güvenliğini işlevselleştirmesi, kişisel yaşamına müdahale etme ve becerilerin eskimişliği gibi değişkenleri içerecek şekilde genişletmiştir (Mitchell ve Moudgill, 1976).

Konu ile ilgili ilk araştırmalar arasında olan Greenhalgh ve Rosenblatt (1984) tarafından iş güvencesizliği, "tehdit altındaki bir iş durumunda istenen sürekliliği sağlamak için hissedilen güçsüzlük" olarak tanımlanmıştır. Bir başka görüşe göre iş güvencesi, kişinin iş durumundaki süreklilikle ilgili beklentileri olarak tanımlanır (Davy, Kinicki, ve Scheck, 1997:323). İş güvencesizliği deneyimi, bir kişinin işini kaybetme olasılığına ve etkilerin algılanan şiddetine bağlıdır (Hartley, Jacobson, Klandermans ve Vuuren, 1991:43).

Birinin işinin geleceği hakkındaki güvensizlik, değişim ve belirsizliğin var olduğu birçok ortamda ortaya çıkabilir. İş güvencesizliği konusundaki araştırmaların çoğu küçülme, yeniden yapılanma, birleşme, küreselleşme ve diğer dönüşümsel değişiklikler bağlamında gerçekleştirilmiş olsa da, istihdam konusunda güvensizliği artıran belirsizliktir. Belirsizlik, teknolojik veya örgütsel gelişme koşullarında

olduğu gibi, durgunluk ve yeniden yapılanma koşullarında da ortaya çıkabilmektedir (Hartley, 1999:127). Ashford, Lee ve Bobko'ya göre (1989) geçmişte iş güvencesizliğinin geçici olarak kabul edildiği ve tek bir madde ile rapor edilen, araştırma için özel olarak oluşturulan ölçeklerle veya bilinmeyen teorik temellere ve psikometrik geçmişlere sahip ölçeklerle ölçüldüğü ifade edilmiştir.

İş güvencesizliği konusuna açıklık getirmeyi hedefleyen birden fazla model bulunmaktadır. Bu sebeple, en temel modeller olarak kabul edilen, Greenhalgh ve Rosenblatt'ın İş Güvencesizliği Modeli, Sverke ve Hellgren Bütünleşik İş Güvencesizliği Modeli ve Probst'un Bütünleşik İş Güvencesi Modeli'ne değinilmesi uygun olacaktır.

Greenhalgh ve Rosenblatt (1984: 2010) iş güvencesizliğini, genel olarak işin kendisiyle ve özel olarak işteki tehlikeyi tanımlayan çok boyutlu bir yapı ile ilgili ve tehlide dayanmak için hissedilen güçsüzlük olarak tanımlamıştır. Modele göre algılanan iş güvencesizliği, nesnel tehditler kaynaklı olarak ortaya çıkmaktadır. Nesnel tehditler, bireysel algılama farklılıklarına dayanmayan dışsal tehditler olarak tanımlanmıştır. Çalışanlar bu nesnel tehditleri üç farklı yoldan öğrenmektedir. Bunlardan ilki, resmi örgütsel duyurulardır. İkinci olarak, çalışanların bazı yeni örgütsel politikaları ve uygulamaları öğrenmesi ile tahmin yürüterek elde ettiği olumsuz çıkarımlardır. Bunlar modelde "kasıtlı olmayan örgütsel ipuçları" olarak ifade edilmektedir. Örneğin, işletmede herhangi bir departmanın bütçesinin azaltılması, çalışanlar tarafından departmanda işten çıkarmalar olacağı ya da departmanın zamanla tamamen kapatılacağı gibi gelişmelerin habercisi olarak yorumlanabilmektedir. Üçüncü bilgi kaynağı ise işletme içerisinde dolaşan söylentiler olarak ifade edilmiştir (Greenhalgh ve Rosenblatt, 1984:440). Verilen örnek, kasıtlı olmayan örgütsel ipucu olarak değerlendirilebilmektedir. Zira bir manada örgütsel ipuçlarına kişisel yorumlamalar eklenmekte ve zamanla çalışanların kendi aralarında konuşarak dağılması sonucu birer söylentiye dönüşebilmektedir. Bu yollardan biri aracılığı ile öğrenilmiş olan bilgiler sonuç olarak kişisel farklılıkların etkisi ile farklı kişiler tarafından farklı tehdit algılamalarına dönüşebilmektedir (Polat, 2019:15-16).

Sverke ve Hellgren'in yapmış oldukları araştırmanın amacı, iş güvencesizliği üzerine yapılan araştırmaların kavramsal ve meta-analitik bir incelemesini yaparak önceki çalışmaları (De Witte, 1999; Hartley, 1999; Hellgren, Sverke ve Isaksson, 1999) sistematik hale getirmektir. İş güvencesizliğinin mevcut işi kaybetme endişesini yansıttığı düşünüldüğünde, bu öznel deneyimin güçlü bir psikolojik etkisi olacağı

belirtmiştir. Modelin temelinde yatan mantık, Jahoda'nın (1982) "gizli yoksunluk" modelidir. Jahoda (1992) gizli yoksunluk modelini işsizlik ve psikolojik sıkıntı arasındaki süreçlerin teorik bir konsepti olarak ortaya atmıştır. Jahoda, istihdamı sağlamanın bir mali gelir yanı sıra psikolojik sağlığın merkezinde yer alan diğer birçok işleve hizmet ettiğini belirtmiştir. Bir kişi işsiz kaldığında sadece finansal gelir kaybına uğramakla kalmamakta, aynı zamanda işin gizli faydalarından yoksun bırakılmasından da muzdarip olmakta ve bu da sıkıntı için birincil neden olarak ortaya çıkmaktadır. Birçok birey için iş, ekonomik ve sosyal ihtiyaçların karşılanması için merkezi bir faktördür. Diğer şeylerin yanı sıra, çalışma bir gelir kaynağı ve sosyal temas sağlamakta, zamanın planlanmasını etkilemekte ve kişisel gelişime katkıda bulunmaktadır. Algılanan işsizlik tehdidi, bu ihtiyaçların hayal kırıklığını ve önemli finansal ve sosyal kaynakların potansiyel kaybını içermektedir (De Witte, 1999:159; Sverke, Hellgren ve Naswall, 2002:242).

Probst (2002) ise, iş güvencesizliğinin, bir kişinin işinin geleceğinin tehlikede olduğu algısını harekete geçirebilecek birden fazla öncülün bir sonucu olarak meydana geldiğini belirtmiştir. Çalışmasında, iş güvencesizliği algılarının birden fazla öncülden türediğini ve bu değişkenleri daha büyük örgütsel çerçeveye entegre ettikten sonra bile sayısız sonuç deneyimiyle karşılaşılabildiğini göstermeye çalışmıştır.

Modele göre, öncüller şu şekilde sınıflandırılmıştır;

- **Çalışan Özellikleri:** Bir bireyin pozisyonunda nesnel olarak az çok güvende olmasına neden olabilecek çeşitli bireysel farklılık değişkenlerini ifade eder. Bu değişkenler devamsızlık, örgütsel görev süresi ve eğitim düzeyi gibi faktörleri içermektedir. Örneğin işyerindeki kıdem ile ilgili olarak, "Son giren, ilk çıkar" mantığının sıkça uygulanması, işin uzun ömürlülüğünün veya örgütsel kıdemın güvenlik duygularını tetikleyebileceği fikri ortaya çıkmaktadır.
- **İşin Özellikleri:** İşin özellikleri, bir işin iş güvenliğini artırmaya veya azaltmaya hizmet edebilecek yönlerini ifade etmektedir. Bu, işçinin kuruluşla ne tür bir sözleşmesi olduğunu (Ör. geçici - sürekli, yarı zamanlı ve tam zamanlı gibi) ve işin sendika yetkisine girip girmediğini içerebilmektedir. Geçici veya yarı zamanlı sözleşmelerin daha düşük iş güvenliğine yol açması beklenmektedir, çünkü bu özellikler kuruluşla kalıcı, tam zamanlı bir sözleşmenin önerebileceğinden daha kısa bir süre için önerilmektedir.

- **Örgütsel Değişimin Özellikleri:** İşten çıkarılmaların resmi duyurusu, yeni birleşme veya satın alma, örgütsel yeniden yapılanma ve küçülme, çalışanların iş güvenliğini azaltmaya yarayabilecek potansiyel değişiklik özellikleridir.
- **Örgütsel Teknolojiye İlişkin Özellikler:** Örgütsel teknolojiye ilişkin iki özellik, yani, örgütsel girdinin örgütsel çıktıya dönüştürülmesine yardımcı olan faktörler (Hulin ve Roznowski, 1985) iş güvenliğinin öncülleri olarak düşünülebilir. Birincisi, bir kişinin işinin örgütsel teknoloji ile yakınlığı, o pozisyonun güvenliğinin belirlenmesinde genellikle işin kendisinden daha önemli olabilir. Bir kuruluşun arabelleğe alma veya çevresel sistemlerinde yer alan konumların, temel organizasyon sistemlerinde bulunanlardan daha gereksiz veya kolayca değiştirilebilme olasılığı daha yüksektir. Hulin ve Roznowski'ye (1985) göre, ana teknoloji sistemleri dışındaki tüm bileşenler yalnızca temel faaliyetleri desteklemek için mevcuttur. Dolayısıyla, temel örgütsel teknolojiye yakın olmanın, iş güvenliği algıları ile olumlu ilişkili olduğu tahmin edilmektedir. İkincisi, bir organizasyonun teknolojik sistemlerindeki bir değişikliğin, teknoloji değişikliğini yaşayan pozisyonların güvenliği üzerinde de derin bir etkisi olabilmektedir. Hulin ve Roznowski'ye (1985) göre, bir kuruluşta gerekli teknolojik karmaşıklık seviyesi değiştikçe, işçi gereksinimleri de değişmektedir, bu da değişime adapte olamayan veya becerileri artık gerekli olmayan bireylerin güvenliğini etkileyebilecek bir yapıya sahiptir (Probst, 2002: 145-146).

İş güvencesizliği algısı, kişiden kişiye farklılık gösteren ve iş güvencesizliği algılandığı takdirde her bir kişinin farklı tepkiler verdiği bir durumu tanımlamaktadır. Kişinin kendisi ile alakalı özelliklerine göre farklı algılanabilmesinin yanında, bulunulan ortam ve ortamdaki kişilere bağlı olarak da bu tepkiler değişiklik gösterebilmektedir.

Greenhalgh ve Rosenblatt (1984), iş güvencesizliğini stres ve kaygı kaynağı olarak kavramsallaştırmıştır. İş güvencesizliği en genel anlamıyla, bir kişinin yaşadığı güvenlik seviyesi ile tercih edebileceği seviye arasındaki uyumsuzluğu yansıtmaktadır (Hartley vd.,1991). Bilimsel araştırmalar incelendiğinde iş güvencesizliği, çalışanların stres ve tükenmişlik gibi kavramları kapsayan psikolojik iyi oluş çalışmalarını ve işsizliğin psikolojik sonuçları ile ilgili çalışmaların tam ortasında yer almaktadır. İş güvencesizliği, çalışır durumdayken işlerini kaybedip işsiz kalabileceğinden korkan insanlar ile ilgilidir (De Witte, 1999: 155-156).

Birçok durumda iş kaybı gerçekleşmemesine rağmen, iş güvencesizliğinin işten çıkarılma ve işsizlik için bir başlangıç olduğu düşünülmektedir (Dekker ve Schaufeli, 1995: 57). Bu sebeple çalışmada, çalışır durumda iken, belli bir düzeyde işini kaybetme kaygısı yaşıyorsa ilk olarak psikolojik bir takım sonuçları olması beklenmektedir. Lee, Bobko ve Chen (2006), yüksek düzeyde iş güvencesizliği algısının, kaygıya sebep olduğuna ilişkin bulgular elde etmiştir.

İş güvencesizliği, çalışanların kendileri ile ilgili sonuçların yanında örgüt ile alakalı bir takım sonuçları da içermektedir. Bu sonuçlardan biri, çalışmada işten ayrılma niyetinin oluşmasıdır. İş güvencesizliği, örgütün amaçlarını benimseme ve örgütün çıkarlarına ortak olma duygusunun ortadan kalkmasına sebep olabilmektedir. Çalışan, üyesi bulunduğu örgütte kendisine olan ihtiyacın azaldığını hissettiğinde, işten çıkarılma ihtimalinin ve çalışma koşullarında oluşan belirsizliğin meydana getirdiği kaygılar, söz konusu örgütün bir ferdi olmayı önemsememesine yol açabilecektir (Çakır, 2007: 132). Greenhalgh ve Rosenblatt (1984) çalışmalarında, iş güvencesizliğinin, işten ayrılma niyeti ve değişme karşı direnç ile ilişkili olduğunu bulmuştur. İşin devamı konusunda endişeleri bulunan çalışanların, ortaya çıkan stres kaynağından uzaklaşabilmek adına yeni bir iş arayışına girebilecekleri ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına sebep olabileceğini belirtmişlerdir. İlave olarak bazı çalışmalardan, iş güvencesizliği ile işten ayrılma niyetinin arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu anlaşılmaktadır (Chirumbolo ve Hellgren, 2003; Karacaoğlu, 2015; Sverke ve Hellgren, 2002). Ancak iş güvencesizliği algısının işten ayrılma niyetine etkisinin dönemsel olarak değişiklik gösterdiğine ve ekonomik kriz dönemlerinde, kişilerin diğer iş yerlerinde kolayca iş bulamayacakları düşüncelerinden kaynaklı aradaki ilişkinin anlamsız olarak ortaya çıktığını gösteren çalışmalar da bulunmaktadır (Adkins, Werbel, ve Farh, 2001; Kim, Kim ve Yoo, 2012).

## **2.2. Liderlik Kavramı**

İnsanoğlunun var oluşundan itibaren, insan topluluklarını temsil eden, yönlendiren, kimi zaman da yöneten kişiler var olmuştur. Çoğu zaman temsil ve yönlendirme işi, kişilerin ve toplulukların ihtiyaçlarının karşılanması için bir gereklilikten ortaya çıkmaktadır. Bu sebeple, tarihsel süreçler değişse de her dönemde, liderlik ve liderler var olmuş, olmaya devam etmektedir. Çalışma yaşamında ise, organizasyonun ihtiyaçları doğrultusunda atanmış olan yönetici ile lider kavramları birbirine karıştırılabilmektedir.

Lideri ve liderliği tanımlayan, en temel, eski ve kapsamlı yaklaşım insanın özellikleri üzerine kurulmuştur. Aristo, Sokrates ve Eflatun gibi antik Yunan düşünürlerinin yöneticileri diğer insanlardan ayıran özelliklerle ilgili görüşleri olduğu bilinmektedir (Adair, 2002: 6). Bu düşünürler bir dizi kişisel, fiziksel ve sosyal özellikleri sıralayarak, yönetici sınıfını tanımlamıştır. Sonrasında dini inanışlarla veya egemen sınıfın dayatmalarıyla, tanrının bahsettiği güç, soylu kan gibi kavramlar liderlik gücünün temelleri gibi görülmüştür. Liderlerin çoğunlukla doğuştan gelen farklı ve üstün özellikleriyle liderlik yeteneğine sahip oldukları görüşü 20. yüzyıl ortalarına kadar devam etmiştir (Barutçugil, 2014: 26).

Liderliğin kavramsallaştırılması genel olarak dört merkezi unsuru içerir; Liderlik (a) bir süreçtir, (b) bir nüfuz gerektirir, (c) bir grup ortamında veya bağlamında meydana gelir ve (d) ortak bir vizyonu yansıtan hedefleri başarmayı içerir (Cummings, vd., 2018; Hunt, 2004; ; Northouse, 2007; Shaw, 2007; Shortell ve Kaluzny, 2006).

Sosyal bilimciler, 20. yüzyıl boyunca liderliği bir araştırma konusu olarak görmelerine rağmen henüz üzerinde anlaşılmalı bir liderlik tanımı bulunmamaktadır (House, Hanges, Javidan, Dorfman, ve Gupta, 2004: 54). Tarihin her devrinde hiyerarşik bir doğaya sahip olan insanın “Liderlik nedir?” , “Lideri, lider yapan nedir?”, “Liderler ne yapar?”, gibi sorulara her dönemde yanıt araması tesadüf değildir. Birçok yazar bu konularla ilgi çeşitli görüşlerini paylaşmış olmasına rağmen, tartışmalar hiç bitmeden devam etmektedir. Liderliğin anlaşılabilmesi için, geçmişte bu konu üzerine düşünülmüş teorileri incelemek ve üzerinde odaklanmak gerekmektedir.

Liderliğin geçirdiği değişimleri anlayabilmek için dört temel liderlik teorisini incelemek yararlı olacaktır. (1) Liderliğin, liderin kişisel özelliklerinden kaynaklandığını savunan “Özellikler Teorisi”, (2) Liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışların önemini vurgulayan “Davranışsal Liderlik Teorileri”, (3) Liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren “Durumsallık Liderlik Teorileri” ve diğerlerine göre daha yeni sayılan (4) Liderlikteki çağdaş yaklaşımları dikkate alarak düşünülmüş olan “Dönüşümcü, Etkileşimci, Karizmatik Liderlik ve Lider-Üye Etkileşimi Teorileri”, incelenecektir (Eren, 2016:501-502; Fairholm ve Fairholm, 2009:6; Koçel, 2014:676-699;).

En temel liderlik yaklaşımlarından olan “Özellikler Yaklaşımı”, liderliğin kaynağının kişinin bazı özellik ve becerilerinin onu lider konumuna getirdiği varsayımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda başarılı liderlerin kişisel özelliklerine odaklanılmıştır. Yani grup içerisinde lideri



takip edenler, çevresel etkenler, olaylar karşısında liderin davranışları gibi etkenler göz ardı edilerek, liderliğin sadece kişinin fiziksel ve kişisel özelliklerinden elde edildiği üzerinde durulmuştur (Karasantık, 2017: 1-10; Keçecioğlu, 2003: 29-31; Sayılı ve Baytok, 2014: 40-44;). Liderlerin, doğuştan gelen yetenekleri ve bu yeteneklerin çocukluk çağında kazanılmış olan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi bu teoriye göre liderliğin temelini oluşturmaktadır (Eren, 2016:502). Liderlik özelliklerinin bir kısmı doğuştan gelirken, bir kısmının sonradan kazanıldığı, Kalıtsal Değerler Teorisi ve Kazanılan Değerler Teorisi olmak üzere kendi içerisinde iki yönü bulunmaktadır (Barutçugil,2014: 30-31).

Liderlikteki davranışsal teorilerin temelinde özellikler yaklaşımının liderliği etkin ve verimli olarak açıklayamaması ve liderliği tek boyutlu olarak sadece liderin kendi özelliklerinden ortaya çıkmış bir olgu olarak açıklaması yatmaktadır. Davranışsal yaklaşımların amacı, davranışların etkin bir lider olmadaki etkisi, etkin bir lider olabilmek için yapılması gerekenleri ortaya koymaktır (Keçecioğlu, 2003: 157).

Davranışsal yaklaşımı araştırmak için birçok çalışma yapılmıştır. Yapılan ilk çalışmaların bazıları 1940'lı yıllarda yapılmış olan Stogdill'in araştırmalarının bulgularına dayanarak liderlik araştırmalarında liderlerin sahip olduğu özelliklerden daha fazlasını düşünme gereğinin olduğunu işaret eden Ohio Eyalet Üniversite'nde gerçekleştirilmiştir. Ohio Eyalet Üniversitesi çalışmalarıyla aynı zamanda, Michigan Üniversitesi'ndeki bir başka araştırmacı grubu ise liderliğin küçük gruplar halinde nasıl işlediğini araştıran bir dizi çalışma gerçekleştirmiştir. 1960'lı yılların başında ise Blake ve Mouton tarafından, konusu "yöneticilerin örgütsel ortamda görev ve ilişki davranışlarını nasıl kullandıkları" olan üçüncü bir araştırma dizisi başlatılmıştır (Northouse, 2019: 136).

Liderlik teorilerinde davranışsal yaklaşımların açıklamakta güçlük çektiği alanları aydınlatmaya yönelik daha sonraki süreçte liderlik davranışlarının içinde bulunulan durumlardan etkilendiği düşünülmüş ve ilerleyen teoriler bu varsayımlar üzerine kurulmuştur. Liderlik davranışını etkileyen başlıca durumsal değişkenler, takipçilerin özellikleri, liderin temsil ettiği birimin yapmakta olduğu işlerin niteliği, organizasyonun türü ve dış çevrenin yapısı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşım temelde iki alt kategoride incelenmektedir. Bunlardan ilki, hangi liderlik süreçleri farklı organizasyon, yönetim düzeyi ve örgüt kültürüne göre birbirine benzemektedir ya da her bir organizasyonun yapısına özeldir? Sorusu oluşturmaktadır. Durumsal yaklaşımın diğer alt kategorisi ise lider özelliklerinin liderlik davranışını hangi durumlarda etkilediğini

incelemektedir (Yukl, 2010: 14-15).

Liderliğin ve örgütlerdeki liderlik ihtiyacının değişiklik göstermesi sebebiyle, liderlikte kronolojik olarak daha sonra ortaya çıkmış olan modern yaklaşımlara değinmek yerinde olacaktır. Bu sebeple, liderlikte yeni yaklaşımlar olarak adlandırılan Karizmatik liderlik, Etkileşimci ve Dönüşümcü liderlik ve Lider-üye etkileşimi teorisi kavramlarını açıklamak gerekmektedir.

Karizmatik liderlik, Robert House (1976) tarafından ortaya atılmış bir kavram olup, karizmatik liderlerin nasıl davrandığı, diğer insanlarla aralarındaki farkları ve hangi şartlarda karizmatik liderliğin ortaya çıkıp geliştiğini tanımlamaya çalışmıştır. Karizmatik lider, vizyon ve misyon duygusu sağlar, gurur verir, güven kazanır ve iyimserliği artırır (Bass ve Avolio, 1989). Karizmatik liderler astlarını heyecanlandırır, uyarır ve ilham verir (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997:21; Yammarino ve Bass, 1990). House, karizma ile güç ihtiyacı arasında bağlantı olduğunu öne sürmüştür (Sayılı ve Baytok, 2014: 118).

Etkileşimci liderlik, lider ve takipçileri arasındaki herhangi bir değiş tokuşu ele alan değişim teorilerini, örneğin çalışanların ekstra performansı için parasal ödülleri kasteden yöneticileri ifade etmektedir (Bass,1985; Burns,1978; Northouse, 2007). Etkileşimci liderlik, ne takipçilerin bireysel özelliklerine odaklanır ne de bireysel gelişimlerini destekler. Her iki taraf da kendi çıkarlarını aradığı lider ve takipçi arasındaki değişim ilişkisiyle ilgilenmektedir. Astlar, liderleri sadece fayda bekledikleri ve cezadan kaçınmaya çalıştıkları için takip etmektedir. Etkileşimci liderlik olarak adlandırılan şeyin merkezi olarak takipçilerinin performansının değerlendirilmesi (koşula bağlı ödül) ve düzeltici işlemlerin aktif ve pasif yöntemleri (özel durum yönetimi) olmak üzere iki faktör kabul edilmektedir (Winkler, 2010: 42-43).

Dönüşümcü liderliğin dinamiklerini, liderle birlikte güçlü bir kişisel kimlik belirlemek, geleceğin ortak vizyonuna katılım göstermek veya uyum için ödüllendirmenin kişisel çıkar alışverişinin ötesine geçmesi oluşturmaktadır (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997:20). Dönüşümcü liderler, takipçilerin çıkarlarını genişletir ve arttırır, grubun amaçları ve misyonununun takipçilerin arasında farkındalık yaratmasını ve kabul görmesini sağlar. Takipçileri grubun iyiliğini kendi çıkarlarının ötesinde tutmaya motive eder (Yammarino ve Bass, 1990). Yammarino ve Bass (1990) ayrıca dönüşümcü liderin paylaşılabilir gelecek vizyonunu gerçekçi bir şekilde ifade etmesi, astları entelektüel olarak teşvik etmesi ve astların arasındaki farklılıklara dikkat etmesi gerektiğini belirtmektedir (Hartog, Muijen ve Koopman, 1997: 20; Yammarino ve

Bass, 1990: 151).

Lider- üye etkileşim teorisinde, liderler ve takipçiler arasındaki ilişkinin doğasını ve bu ilişkinin liderlik sürecini nasıl etkilediği açıklanmaktadır. Graen (1976), çalışanları grup içi ve grup dışı olmak üzere iki gruba ayırmıştır. Lider ve her grup arasındaki ilişki farklıdır, böylece her grubun elemanlarının çalışma türü etkilenmektedir. Araştırma genellikle bu teoriyi desteklemekte ve her takipçinin liderle (genel veya ortalama liderlik tarzının aksine) olan ilişkisinin araştırılmasıyla ilgilenmiştir (Horner, 1997: 272). Graen ve Cashman (1975), değişim ilişkilerinin kişisel uyumluluk ve alt yetkinlik ve güvenilirlik temelinde kurulduğunu ileri sürmüşlerdir. Zaman içinde, bir liderin her bir astla yüksek değişim veya düşük değişim ilişkisi kurmasının muhtemel olduğu öngörülmüştür (Yukl, 2010: 122).

### 2.3. Güç Mesafesi Kavramı

Kişilerin, ast, üst ya da akran olsun etraflarındaki kişileri nasıl etkileyebilecekleri “güç” kavramını açıklamayı gerektirmektedir. Gücün kullanıldığı en belirgin alanlardan biri liderlik konusudur. Çünkü lider gruptaki diğer insanları etkileyebilecek güce sahiptir (Wilson ve Rosenfelt, 1990:161). Bu nedenle ilk olarak “güç”ün ne olduğunu açıklamak gerekmektedir.

Wilson ve Rosenfelt’e göre (1990: 161) güç, bir sosyal birimin başka bir sosyal birimin davranışını etkileme ve tercih edilen duruma veya sonuçlara ulaşma yeteneğidir. Bu sosyal birim, kişinin kendisi olabileceği gibi bir grup, bir organizasyon ya da organizasyonlar grubu da olabilmektedir. Güç, bir kimsenin başkalarını kendi istediği yönde bir davranışa yönlendirebilme yeteneğine denmektedir (Koçel, 2014: 647). Beerel (2009: 137), gücü tüm canlılar için yaşamsal bir ihtiyaç olarak tanımlamaktadır. İnsanların kendi kendilerine bakabilmeleri için fiziksel güce ihtiyaçları olurken, özgüven inşasında da psikolojik olarak güce ihtiyaçları olacağını belirtmiştir. Güç de, elektrik gibi görülmez ya da dokunulamaz ancak etkileri gözlemlenebilen bir kavramdır.

Güç mesafesi kavramı ise Hofstede (1984; 1985)'e göre, kültürün bir boyutu olarak açıklanmaktadır. Ulusal kültürün temel bileşenleri arasında nesilden nesle aktarılabilecek yaygın değerler bulunmaktadır. Bu değerler, çeşitli durumlar karşısında insanların ne tip tutum ve davranışlar sergileyeceğini belirlemektedir. Bu anlamda bireylerin davranışları, içinde buldukları çevrenin kültürel özelliklerinden etkilenmektedir. Herskovits (1955)'e göre kültür; çevrenin insan yapımı kısmı olarak adlandırılmıştır (Triandis, 1994: 16). Her kültürün diğerinden farklılaşan özellikleri olsa da, bütün toplumların benzer sorunlarla karşı karşıya olduğu ve bu sorunları ele alma biçiminin kültürden kültüre farklılaştığı belirtilmektedir.

Hofstede'in araştırmasındaki ulusal kültürleri tanımlamaya yönelik terminolojisi, "boyut" olarak adlandırılmış 4 farklı kriterden oluşmaktadır (Karaçelebi, 2016: 6). Neredeyse tüm olası kombinasyonlarda ortaya dört farklı kriterin ortaya çıkmasından bahsedilmektedir. Bu dört farklı kriter büyük ölçüde birbirlerinden bağımsızdır:

1. Kollektivizme karşı Bireycilik;
2. Yüksek veya Düşük Güç Mesafesi;
3. Belirsizlikten Kaçınma;
4. Maskülenlik ya da Feminenlik (Hofstede, 1980b, s. 45-47).

Kültürel Değerler Kuramının boyutlarından biri olan “Güç Mesafesi” kavramı ilk olarak Hollandalı sosyal psikolog Mauk Mulder (1971; 1977)’in çalışmasından alınmıştır. Güç mesafesi teorisini basit sosyal yapılarla yapılan laboratuvar ve saha deneylerine dayandıran Mulder (1977), gücü “bir başkasının veya başka bir olayın davranışını diğer yöne göre daha fazla belirleme veya belli bir şeye yönlendirme potansiyeli” olarak ve güç mesafesini de “eşitsizlik derecesi” olarak tanımlamaktadır (Hofstede, 2001:83). Aynı zamanda, güç mesafesi için, birey, grup ya da toplumun saygınlık, güç, otorite, maddi servet, zenginlik ve statü açısından sıralama şekli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Ertürk, 2014: 43). Hofstede (2001: 83)’e göre ise Mulder’dan almış olduğu hali ile bir “P” patronu ve bir “Ç” çalışanın arasındaki güç mesafesi, “P” nin davranışını belirleyebilme derecesi ile “Ç” nin davranışını belirleyebilme derecesi arasındaki farktan oluşmaktadır.

Hem toplumlarda hem de işletmelerde güç ve hiyerarşiye dayalı olan eşitsizliğin hangi ölçüde kabul edilebilir olduğunu ifade eden güç mesafesi, yüksek ve düşük güç mesafesi olmak üzere iki kategoride sınıflandırılmıştır (Ertürk, 2014: 44).

Hofstede (2001: 87), IBM çalışanları ile gerçekleştirmiş olduğu kültürler arası değerler ile ilgili çalışmasında, Malezya, Guatemala, Panama, Filipinler, Meksika, Venezuela gibi ülkelerdeki güç mesafelerinin, diğer ülkelerle kıyaslandığında oldukça yüksek olduğunu bulmuştur. Bu yüksek güç mesafesine sahip ülke çalışanlarının olaylar karşısındaki düşünce yapısını şu şekilde sıralamıştır;

- Bu dünyada herkesin haklı bir yere sahip olduğu bir eşitsizlik sırası olmalı; yüksek ve düşük bu sıra korunmalıdır.
- Çok az kişi bağımsızdır, geriye kalan çoğunluk onlara bağımlı olmalıdır.
- Hiyerarşi varoluşsal eşitsizlik demektir.
- Üstler, astlarını farklı türden insanlar olarak görür.
- Astlar, üstlerini farklı türden insanlar olarak görür.
- Üstlere erişilemez.
- Güç, toplumun iyiyi ve kötüyü ayırabilmesi için temel bir olgudur.
- Güç sahiplerinin imtiyazları vardır.
- İktidarda olanlar mümkün olduğunca güçlü olarak görünmeye çalışmalıdır.

- Mazlum olmak suçlu olmaktır.
- Bir sosyal sistemi değiştirmenin yolu iktidardakileri ele geçirmektir.
- Birinin gücü için diğer insanlar potansiyel tehlikedir, nadiren güvenilebilir.
- Güçlü ve güçsüz arasında her zaman gizli bir çatışma vardır.
- Güçsüzler arasındaki işbirliği, düşük inançlı insan normları nedeniyle, elde edilmesi güçtür (Hofstede, 1980:46).

Çalışmalarını uluslararası boyutta gerçekleştiren Hofstede, 50'den fazla ülke üzerinde yapmış olduğu araştırmalar sonucunda Avusturya, İsrail, Danimarka, Yeni Zelanda, İrlanda gibi ülkelerde ise güç mesafesi olgusunu düşük olarak tespit etmiştir (Hofstede, 2001: 87). Düşük güç mesafesine sahip ülkelerin ise farklı olaylar karşısındaki düşünce tarzlarını aşağıdaki gibi listelemiştir;

- Toplumdaki eşitsizlik minimum düzeye indirilmelidir.
- Toplumda yaşayan tüm insanlar birbirlerine bağımlı olmalıdır.
- Hiyerarşi, kolaylık sağlamak için kurulan rol eşitsizliği anlamına gelir.
- Üstler, astlarının kendisi gibi insanlar olduğunu kabul eder.
- Astlar, üstlerinin kendisi gibi insanlar olduğunu kabul eder.
- Üstler erişilebilirdir.
- Güç kullanımı meşru olmalı, iyi ya da kötü olduğuna karar verilmelidir.
- Herkesin eşit haklara sahip olması gerekir.
- İktidarda olanlar, olduklarından daha az güçlü görünmelidir.
- Suç kabul edilecek durumlarda kişiler değil, sistemler suçlanmalıdır.
- Bir sosyal sistemi yenilemek, gücün yeniden dağıtılması ile olur.
- Çeşitli güç seviyelerindeki insanlar, kendilerini güvende hissetmek için kendilerini daha az tehdit altında ve daha hazırlıklı hisseder.
- Güçlü ve güçsüz arasında gizli bir uyum vardır.

- Güçsüzler arasındaki işbirliği dayanışmaya dayanabilir (Hofstede, 1980:46).

### **3. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI: İŞ GÜVENCESİZLİĞİ, LİDERLİK VE GÜÇ MESAFESİ**

İş güvencesizliği, liderlik tarzları ve güç mesafesi kavramlarının aralarındaki ilişkilerin araştırılmış olduğu literatür incelendiğinde iş güvencesizliği ve liderlik, iş güvencesizliği ve güç mesafesi, liderlik ve güç mesafesi gibi iki konuyu birden ele alan çalışmalara rastlamak mümkündür. Ancak liderlik, iş güvencesizliği ve güç mesafesi olmak üzere üç konunun bir arada ele alındığı çalışma sayısı kısıtlı kalmıştır. Literatür incelemesinde ilk olarak iş güvencesizliği ve liderlik tarzları arasındaki ikili ilişkileri incelemiş olan araştırmalara yer verilmiştir.

Örgütsel değişimin, artan iş yükü, iş güvencesizliği ve otokratik liderlik stilleri gibi çeşitli stres faktörleri aracılığıyla işyerinde zorbalığı dolaylı olarak etkileyebileceği konusunda alan yazında bazı çalışmalar mevcuttur (Baillien, Neyens, De Witte ve De Cuyper, 2009; McCarthy, Sheeman, ve Kearns, 1995; Salin, 2003).

Castanon (2006), hazırlamış olduğu doktora tezinde, liderliğin iş güvencesizliği ile çalışan sonuçları arasındaki ilişkiyi yönetmede oynadığı potansiyel rolü araştırmıştır. Veri toplanmadan hemen önce işten çıkarmayla sonuçlanan bütçe kesintileri yaşanan Los Angeles Şehri Personel Departmanından 93 tam zamanlı çalışanın görüşleri kullanılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, dönüşümcü liderliğin iş güvencesizliği ve denetim otoriteleri ile memnuniyet arasındaki ilişki üzerindeki olumlu etkilerini destekler sonuçlar elde edilmiştir.

Schalkwyk ve arkadaşları (2010) tarafından yapılan çalışmanın amacı, iş güvencesizliği, liderlik güçlendirme davranışı (liderlere rapor veren çalışanlar tarafından algılanan), çalışan bağlılığı ve işlerini bırakma niyeti arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Sonuçlar, iş güvencesizliğinin, çalışanların katılımı ve işten ayrılma niyetiyle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisi olmadığını göstermiştir. Liderliğin güçlendirilmesi davranışı, çalışanların katılımına ve düşük işten ayrılma niyetine istatistiksel olarak önemli ölçüde katkıda bulunmuştur. Araştırmada, çalışan bağlılığı, liderlik güçlendirme davranışı ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiye kısmen aracılık etmiştir.

Dereli (2012), yapmış olduğu çalışmada iş güvencesizliği algısının yüksek olduğunu düşündüren bankacılık sektör çalışanlarının iş

güvencesizliği algısının demografik olarak incelenmesine odaklanmış ve eğitim seviyesi, bakmakla yükümlü olunan çocuklarının olup olmaması ve çalışma süreleri ve kıdemin etkileri altında farklılıkları incelemiştir. En belirgin olarak niceliksel iş güvencesizliğinin, sadece yaş değişkenine göre farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Buna göre 25-29 yaş grubunun niceliksel iş güvencesizliği algıları diğerlerine göre daha fazla olarak bulunmuştur.

Huang ve arkadaşları (2016), iş güvencesizliği, ahlaki çözülme ve bu sonuçlar arasındaki pozitif ilişkinin gücünün, çalışanların kuruluş dışındaki algılanan istihdam fırsatları ve lider-üye etkileşiminin kalitesine bağlı olduğunu önerdikleri 2 aşamalı çalışmada, iş güvencesizliğinin örgütsel ve kişilerarası sapma ve ahlaki ayrılma yoluyla işten ayrılma niyetleri üzerindeki dolaylı etkisi, bireyler daha fazla istihdam fırsatına sahip olduğunda veya lider-üye etkileşimi daha düşük olduğunda olumlu ve anlamlı olarak bulunmuştur.

Probst, Jiang ve Graso (2016) tarafından yapılan çalışma, lider-üye etkileşiminin iş güvencesizliği ve güvenlik bilgisi, bildirilen kazalar ve fiziksel sağlık koşulları arasındaki ilişki üzerindeki tampon etkisini incelemiştir. Ayrıca, çalışma pozitif lider-üye etkileşiminin iş güvencesizliğinin tipik olarak yöneticilerin memnuniyeti üzerindeki olumsuz etkisini azaltıp azaltmadığını da incelemektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nin güneybatısında bulunan bir madenin 212 çalışanından toplanan anket verileri kullanılarak test gerçekleştirilmiştir. Yönetici ve astlar arasındaki ikili ilişkinin kalitesinin, iş güvencesizliğinin olumsuz sağlık ve güvenlik sonuçlarıyla ne ölçüde ilişkili olduğu üzerinde önemli bir etkisi olduğu bulunmuştur. Özellikle iş güvencesizliği dönemlerinde lider üye etkileşiminin olumlu yansımaları olduğundan bahsedilmiştir.

Örgütsel yönetimin, özellikle üretim ve çalışan odaklı liderliğin iş güvencesizliği üzerindeki etkisinin anlaşılmasına yardımcı olmaya çalışılan çalışmada (Richter, Tavfelin ve Sverke, 2018:1-14), liderliğin iki potansiyel aracısı - hedef açıklığı ve güven – araştırılmıştır. İsveç'teki akut bakım hastanesinden kesitsel anket verileri kullanılmıştır. Her iki liderlik tarzı da iş güvencesizliği ile olumsuz ilişkili olarak bulunmuştur. Ayrıca, üretime yönelik ve çalışanlara yönelik liderliğin iş güvencesizliği üzerinde dolaylı etkilerinden bahsedilmektedir. Hedef odaklılığı, üretim odaklı liderlik ve iş güvencesizliği arasındaki ilişkinin önde gelen aracısı olarak bulunmuştur. İş güvencesizliğini azaltabilen liderlik mekanizmalarıdır. Bu çalışmanın, liderlik stillerinin çalışanların iş



güvencesizliği algılarını nasıl etkileyebileceğini gösteren ilk çalışma olduğu ifade edilmiştir.

Babacan liderlik, işte var olamama ve iş güvencesi konuları ile ilgili yapılmış Sarp, Kumral ve Bozkurt'a (2019) ait çalışma sonucunda, araştırma görevlilerinin babacan liderlik algısı ile iş güvencesi arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Buna göre babacan lider, çalışanlarına iş güvencesi konusunda destek sağlamakta ve sağlıklı bir çalışma ortamı sunabildiğinden söz edilmiştir.

Literatürde liderlik ve güç mesafesi ilişkine odaklanmış olan birçok araştırma bulunmaktadır.

Akyol (2009), yaptığı çalışmada örgüt kültürünün güç mesafesi boyutunun örgüt içerisindeki liderlik tarzları ile arasındaki ilişkisini incelemiştir. Örgütteki güç mesafesi düzeyi ile tepe yöneticilerin liderlik tarzları arasındaki ilişkisi incelendiğinde ise örgütteki güç mesafesi düzeyi ile tepe yöneticinin iş odaklı liderlik tarzını sergileme düzeyi arasında anlamlı düzeyde ilişki olduğu ortaya konmuştur. Çalışanların örgütlerinin güç mesafesi boyutunu ne düşük ne de yüksek olarak değerlendirdikleri ortaya çıkmıştır.

Vidarthi, Anand ve Liden, 2014 yaptıkları çalışmada, mevcut duygusal zeka araştırmasının çalışanların duygusal zekası ile iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemesinde yola çıkmışlardır. lider-üye ilişkileri alanına genişleterek bir teori geliştirmeye çalışılmıştır. Duygusal zeka araştırmalarını sosyal değişim teorisine entegre ederek, liderlerin duygu algılarının çalışanların iş performansını artırdığını iddia etmişlerdir. Sosyal etki teorisinden yola çıkarak, bu ilişkinin gücünün iki bağlamsal değişkene bağlı olduğu ileri sürülmüştür. Bu değişkenler ise, grup içi göreve bağlılık ve güç mesafesidir. Araştırma sonuçları, liderlerin duygu algıları ile çalışanların iş performansı arasındaki varsayımsal ilişkileri desteklemiş ve bu ilişkinin göreve bağlılık ile güçlendiğini ve güç mesafesiyle zayıfladığını ortaya koymuştur.

Hindistan'da yapılan bir çalışmada, liderlik stilleri ile satış personelinin tutumları ve davranışları arasındaki ilişki, bireysel düzeyde ölçülen güç mesafesine sahip satış görevlilerinin verileriyle araştırılmıştır. Sonuçlar, çalışanların araçsal liderliğinin çalışanların çabalarını artırma ve iş performansını artırmada daha etkili olduğunu göstermiştir. Buna ek olarak, bağlı olduğu yöneticiden memnuniyet ve ciro niyetleri arasındaki ilişki zayıf veya önemsizken, bağlı olduğu yöneticiden memnuniyet ve çaba arasındaki ilişki, yüksek güç mesafeli kuruluşlarda çalışanlar için daha güçlü olarak bulunmuştur. Çalışma,

gelişmekte olan pazar koşullarında etkili bir liderlik stiline formüle edilmesinde göz önünde bulundurulması gereken kültürel hassasiyetleri vurgulamaktadır (Mulki, Caemmerer ve Heggde, 2015).

Janicijevic ve Marinkovic (2015)'e ait çalışmanın amacı, çok uluslu bir şirkette çalışanların, Hofstede'nin başlangıçta tarif ettiği gibi, dört ulusal kültür boyutunun her birine kıyasla, gözlemlenen ulusal kültürlerin konumları arasındaki göreceli ilişkilerin aynı olup olmadığını araştırmaktır. İlave olarak ulusal bir kültürün, güç mesafesi boyutu sayesinde, örgütlerde liderlik tarzı seçiminde ilgili bir faktör olup olmayacağı da araştırmak amaçlanmıştır. Araştırma, yüksek güç mesafesine sahip ulusal kültürlerde, çalışanların Likert'in otokratik liderlik stillerini tercih ederken, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde demokratik liderlik stillerini seçme eğiliminde olduklarını göstermiştir.

Kwantes, Idemudia ve Olasupo, (2018) yaptıkları çalışmada, işgücü piyasasına girmeye hazırlanan gençlerin kültürel bağlamda farklı güç mesafesine sahip iki ülkede, tüm çalışanların (ast ve üstler dâhil olmak üzere) güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Güney Afrika ve Kanada'da okuyan öğrenciler kıyaslanmıştır. Bulgular, iş piyasasına girmeye hazırlanan öğrencilerin rol beklentilerindeki bazı kültürel farklılıkların yanı sıra kuruluşların daha iyi çalışma ilişkilerine yardımcı olmak için yöneticiler ve astlarda güvenilirlik gelişimini nasıl destekleyebileceği ile ilgili sonuçlara yer vermektedir.

Yine Anand ve arkadaşları (2018) tarafından yapılan çalışmada, lider-üye etkileşimi (LMX) ile örgütsel vatandaşlık davranışları (OCB) arasındaki ilişkinin bağlamı incelenmiştir. Çalışma grubu liderinin güç mesafesinin ve göreve bağımlılık derecesinin LMX-OCB ilişkisi üzerinde çapraz düzey etkiler yarattığını düşündükleri için yapılan çalışmada, LMX-OCB ilişkisi, yüksek güç mesafesine sahip liderlerin, liderliğindeki çalışma gruplarında daha zayıf olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca, LMX, lider güç mesafesi ve grup görevi karşılıklı bağımlılığı arasındaki üç yönlü çapraz ilişkide, lider güç mesafesi yüksek yerine düşük olduğunda OCB üzerinde daha güçlü bir pozitif etkiye sahip olma eğiliminin her iki taraf için yüksek görev bağımlılığında daha etkili olduğu bulunmuştur.

Otantik liderlik algısı ile örgütsel sessizlik tutumu arasındaki ilişkide güç mesafesi algısının rolünü inceleyen bir başka çalışmada, liderlik algısı şeffaf, ahlâki, tarafsız ve öznel olarak farkındalığa sahip olan (otantik liderlik) ast ve üst arasında daha az eşitsizlik algılanan (güç mesafesi) örgütlerde, insan kaynaklarının sessizlik durumundan seslilik durumuna geçtiği ve fikri katkı sağladığından bahsedilmiştir (Yıldız ve Arısoy, 2018).

Gül (2019), okullardaki güç mesafesi ve lider-üye etkileşimi arasındaki ilişkiyi ve bu değişkenler arasında kurgulanan yapısal ilişkileri ortaya koymaya yönelik yaptığı çalışmada, güç mesafesinin lider-üye etkileşimini etkilediği ve kişiliğin hem güç mesafesi üzerinde hem lider-üye etkileşimi üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Son olarak (Loi, Lam, ve Chan, 2012) yaptıkları çalışmada, yargılama adaleti ile çalışanların iş güvencesizliği arasındaki ilişki ve bu ilişkinin sınırları incelenmiştir. Belirsizlik yönetimi teorisi ve etik liderlik araştırmalarından yola çıkarak, yargılama adaletinin iş güvencesizliği ile olumsuz ilişkili olduğunu ve bu ilişkinin etik liderlik tarafından yönetildiği varsayılmıştır. Ayrıca, ılımlı ilişkinin düşük güç mesafesi yönelimli çalışanlar arasında daha fazla telaffuz edileceği öngörülmüştür. Hipotezler, Makao ve Güney Çin'deki 381 işçi örneğini kullanarak test edilmiştir. Sonuçlar tüm hipotezleri desteklemiştir. Yargılama adaleti daha yüksek olduğunda çalışanların daha az iş güvencesizliği algıladıklarını ve etik liderliğin bu ilişkiyi daha da artırdığını tespit edilmiştir. Ayrıca, etkileşim etkisi düşük güç mesafesi yönelimli çalışanlar arasında daha belirgin olarak bulunmuştur. Bu sonuçların araştırma ve uygulama üzerindeki etkileri tartışılmıştır.

#### 4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde, özellikle özel sektörde çalışmakta olan kesimde, işten çıkarılma korkusuyla baş etmek oldukça zorlayıcı olmaktadır. Kişilerde işin sadece maddi olanaklarından değil aynı zamanda kişiye sağlamış olduğu sosyal olanaklardan mahrum kalacağını düşünmek kısa ve uzun vadelerde farklı sorunlara yol açabilmektedir. Kısa vadede kişiler için, hem iş doyumu ve işe bağlılık gibi iş ile alakalı tutumlarında, hem de kişinin örgüte karşı geliştirdiği tutumlarda (örgütsel bağlılık, örgütsel güven) istenmeyen durumlar oluşabilmektedir. Uzun vadede ise kişinin fiziksel ve psikolojik sağlığının bozulması, örgütle alakalı olarak, iş performansı düşüşü ve işten ayrılma eğilimi gibi sorunlar ortaya çıkabilmektedir (Sverke, Hellgren ve Naswall, 2002:244).

İş ile alakalı koşulların köklü bir şekilde değişmesi kişilere iş güvencesizliği algısı yaşatabildiği gibi, iş ile ilgili herhangi bir köklü değişiklik olmasa bile iş güvencesizliği hissetmeleri ya da iş koşullarındaki değişiklikler eşliğinde, kişinin iş arkadaşlarından daha yüksek düzeyde iş güvencesizliği hissedebilmesi mümkündür. Bu nedenle, çalışanların hissettikleri iş güvencesizliğinin en

azından derecesinin azaltılabilmesi için çalışanın astları, üstleri ve eşitleri olmak üzere çalışma arkadaşlarının tümüyle kurduğu ilişkilerin önemli olduğu düşünülmektedir. İşteki kararların en alt kademe çalışanlara tebliğ edilmesi konusundaki yetkili kişi olarak bir üst yöneticilerinin astlarına yaklaşımı önem arz etmektedir. Aynı zamanda içinde yaşanılan toplumun algılarında kodlanmış olarak bulunan ancak zaman zaman kişiden kişiye de değişiklik gösterebilen güç mesafesi algısının yüksek ya da düşük oluşu, çalışanın da hissettiği kaygıları yöneticileri ile paylaşıp paylaşmaması açısından önem arz etmektedir. Yöneticilerin iş yerinde sergiledikleri liderlik tarzının iş güvencesizliği algısı ve güç mesafesi ile arasında ilişki olduğu düşünüldüğü için bu çalışma gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada ilk olarak, kavramlar üzerinden yapılmış olan araştırmalar ve teoriler kısaca özetlenmiş, daha sonra ise kavramların birbirleri ile ilişkilerine dair çalışmalar incelenmiştir.

İncelenen çalışmaların sonuçlarını özetlemek gerekirse,

- İş güvencesizliği ve otokratik liderlik stilleri gibi çeşitli stres faktörleri aracılığıyla işyerinde zorbalık dolaylı olarak etkileyebilmektedir.
- İş yerinde liderlik güçlendirmesi çalışmalarının doğrudan iş güvencesizliği üzerinde etkisi bulunmamakta ve çalışan katılımı artışı ve işten ayrılma niyetindeki düşüş dolayısıyla etkisi bulunmaktadır.
- Lider-üye etkileşiminin güçlü olması iş güvencesizliği hissedilen dönemlerde çalışan sağlığı üzerinde olumlu etkilere sahip olabilmektedir.
- Lider-üye etkileşiminin düşük düzeyde kalması işten ayrılma niyetinin artması nedeniyle dolaylı olarak iş güvencesizliğine etki etmektedir.
- Üretim ve çalışan odaklı liderliğin iş güvencesizliği üzerindeki etkisi, liderliğin iki potansiyel aracı - hedef açıklığı ve güven olarak her iki liderlik tarzının da iş güvencesizliği ile olumsuz ilişkilidir.
- Babacan liderlik ile iş güvencesi arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.

- Örgütteki güç mesafesi düzeyi ile tepe yöneticinin iş odaklı liderlik tarzını sergileme düzeyi arasında anlamlı düzeyde ilişki bulunmaktadır.
- Liderlerin duygu algılarının çalışanların iş performansını grup içi yüksek güç mesafesi zayıflatmaktadır.
- Liderlik tarzları bireysel düzeyde ölçülen yüksek güç mesafesine sahip satış görevlilerinin bağlı olduğu yöneticiden memnuniyet ve çaba arasındaki ilişki, yüksek güç mesafeli kuruluşlarda çalışanlar için daha güçlü olarak bulunmuştur.
- Yüksek güç mesafesine sahip ulusal kültürlerde, çalışanların otokratik liderlik stillerini tercih ederken, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde demokratik liderlik stillerini seçme eğiliminde olduklarını göstermiştir.
- Lider üye etkileşimi-örgütsel vatandaşlık ilişkisi, yüksek güç mesafesine sahip liderlerin, liderliğindeki çalışma gruplarında daha zayıf olarak ortaya çıkmıştır.
- Otantik liderliğin düşük güç mesafesine sahip örgütlerde, insan kaynaklarının sessizlik durumundan seslilik durumuna geçtiği ve fikri katkı sağladığı bulunmuştur.
- Güç mesafesinin lider üye etkileşimini etkilediği ve kişiliğin hem güç mesafesi üzerinde hem lider üye etkileşimi üzerinde etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
- Yargılama adaleti daha yüksek olduğunda çalışanların daha az iş güvencesizliği algıladıklarını ve etik liderliğin bu ilişkiyi daha da artırdığını tespit edilmiştir. Ayrıca, etkileşim etkisi düşük güç mesafesi yönelimli çalışanlar arasında daha belirgin olarak bulunmuştur.

Araştırmaların ortak yönlerine bakıldığında çoğunlukla etkili liderlik tarzlarına sahip bir üst yönetici ile çalışan ve düşük güç mesafesine sahip örgütlerde iş güvencesizliği algısının olumlu yöne etkilendiği yorumu yapılabilmektedir. Dolayısı ile bu çalışma ile yöneticilerin liderlik tarzları ve güç mesafelerinin çalışanlar üzerinde bir takım etkilere sahip olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. İş güvencesizliği, liderlik ve güç mesafesi arasındaki ilişkilerin

ortaya çıkartılması açısından üç kavramın bir arada değerlendirildiği çalışmaların artırılması yararlı olacaktır.

#### KAYNAKÇA

- ADAIR, J. (2002). *Inspiring Leadership*. London: Thorogood Press.
- ADKINS, C., WERBEL, J., & FARH, J-L. (2001). A Field Study of Job Insecurity During a Financial Crisis. *Group & Organization Management*, 26 (4), p.463-483.
- AKYOL, Ş. (2009). *Örgüt Kültüründe Güç Mesafesi ve Liderlik İlişkisi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İletişim Bilimleri Anabilim Dalı.
- ANAND, S., VIDYARTHI, P., & ROLNICKI, S. (2018). Leader-member exchange and organizational citizenship behaviors: Contextual effects of leader power distance and group task interdependence. *The Leadership Quarterly* (29), p.489-500.
- ASHFORD, S., LEE, C., & BOBKO, P. (1989). Content, Causes, and Consequences of Job Insecurity: A Theory-Based Measure and Substantive Test. *The Academy of Management Journal*, 32 (4), p.803-829.
- BAILLIEN, E., NEYENS, I., DE WITTE, H., & DE CUYPER, N. (2009). Towards a Three Way Model of Workplace Bullying: A Qualitative Study. *Journal of Community and Applied Social* (19), p.1-16.
- BARUTÇUGİL, İ. (2014). *Liderlik*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BASS, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- BASS, B., & AVOLIO, B. (1989). *Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire*. Palo Alto : Consulting Psychologists Press.
- BEEREL, A. (2009). *Leadership and Change Management*. London: Sage Publications.
- BURNS, J. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row.
- CASTANON, A. (2006). *Managing traumatic change: The role of leadership as a buffer against the negative impact of job insecurity on employee outcomes*. California: Alliant International University California School of Business and Organizational Studies.
- CHIRUMBOLO, A., & HELLGREN, J. (2003). Individual and Organizational Consequences of Job Insecurity: A European Study. *Economic and Industrial Democracy*, 24 (2), p.217-240.
- CUMMINGS, G., TATE, K., LEE S., WONG, C., PAANANEN, T., MICARONI, S., et al. (2018). *Leadership Styles and Outcome*

- Patterns for the Nursing Workface and Work Environment: A Systematic Review. *International Journal of Nursing Studies* (85), p19-60.
- ÇAKIR, Ö. (2007). İşini Kaybetme Kaygısı: İş Güvencesizliği. *Çalışma ve Toplum* (1), s.117-140.
- DAVY, J., KINICKI, A., & SCHECK, C. (1997). A Test of Job Security's Direct and Mediated Effects on Withdrawal Cognitions. *Journal of Organizational Behaviour* (18), p.323-349.
- DE WITTE, H. (1999). Job Insecurity and Psychological Well-being: Review of the Literature and Exploration of Some Unresolved Issues. *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 8 (2), p.155-177.
- DEKKER, S., & SCHAUFELI, W. (1995). The effects of job insecurity on psychological health and withdrawal: A longitudinal study. *Australian Psychologist* , 30 (1), p.57-63.
- DERELI, B. (2012). İş Güvencesizliği Kavramı ve Banka Çalışanlarının İş Güvencesizliğine Yönelik Algılarının Demografik Özelliklerine Göre İncelenmesi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* , 11 (21), s.237-256.
- EREN, E. (2016). Yönetim ve Organizasyon. İstanbul: Beta Ya.
- ERTÜRK, E. (2014). Sosyal Mübadele Teorisi Bağlamında Güç Mesafesi ve Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınları.
- FAIRHOLM, M. R., & FAIRHOLM, G. W. (2009). *Understanding Leadership Perspectives: Theoretical and Practical Approaches*. New York USA: Springer Science+Business Media.
- GRAEN, G. (1976). Role-making processes within complex organizations. M. Dunnette (Dü.) içinde, *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- GRAEN, G., & CASHMAN, J. (1975). A Role-making Model of Leadership in Formal Organizations: A Developmental Approach. J. Hunt (Dü.) içinde, *Leadership Frontiers* (p. 143-165).
- GREENHALGH, L., & ROSENBLATT, Z. (2010). Evolution of Research on Job Insecurity. *International Studies of Management & Organization* , 40 (1), p.6-19.
- GREENHALGH, L., & ROSENBLATT, Z. (1984). Job Insecurity: Toward Conceptual Clarity. *The Academy of Management Review* , 9 (3), p.438-448.

- GÜL, Ö. (2019). Okullardaki Güç Mesafesinin Lider Üye Etkileşimi Üzerine Etkisi. Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınları
- HARTLEY, J. (1999). Models of Job Insecurity and Coping Strategies of Organizations. J. Ferrie, M. Marmot, J. Griffiths, & E. Ziglio (Dü) içinde, Labour Market Changes and Job Insecurity: a Challenge for Social Welfare and Health Promotion (Cilt 81, p. 127-150). Copenhagen: WHO Regional Publications.
- HARTLEY, J., JACOBSON, D., KLANDERMANS, B., & VUUREN, v. (1991). Job insecurity: Coping with jobs at risk. London: SAGE Publications.
- HARTOG, D., MUIJEN, J., & KOOPMAN, P. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. Journal of Occupational Organizational Psychology (70), p.19-34.
- HELLGREN, J., SVERKE, M., & ISAKSSON, K. (1999). A Two-dimensional Approach to Job Insecurity: Consequences for Employee Attitudes and Well-being. European Journal of Work and Organizational Psychology , 8 (2), p.179-195.
- HOFSTEDE, G. (2001). Culture's Consequences Second Edition Comparing Values, Behaviour, Institutions and Organizations Across Nations. California: Sage Publications.
- HOFSTEDE, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad? Organizational Dynamics , p.42-63.
- HOFSTEDE, G. (1984). The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept. Academy of Management Review , 9 (3), p.389-398.
- HOFSTEDE, G. (1985). The Interaction Between National and Organizational Value System. Journal of Management Studies , 22 (4), p.347-357.
- HORNER, M. (1997). Leadership Theory: Past, Present and Future. Team Performance Management , 3 (4), p.270-287.
- HOUSE, R. (1976). A 1976 Theory of Charismatic Leadership. J. Hunt, & L. Larson (Dü) içinde, Leadership: The Cutting Edge (s. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- HOUSE, R., HANGES, P., JAVIDAN, M., DORFMAN, P., & GUPTA, V. (2004). Leadership and Organizations the Globe Study of 62 Societies. California: Sage Publications.
- HUANG, G., WELLMAN, N., ASHFORD, S., LEE, C., & WANG, L. (2016). Deviance and Exit: The Organizational Costs of Job



- Insecurity and Moral Disengagement. *Journal of Applied Psychology* , p.1-17.
- HULIN, C., & ROZNOWSKI, M. (1985). Organizational technologies: Effects on organizations' characteristics and individuals' responses. *Research in Organizational Behavior* (7), p.39-85.
- HUNT, J. (2004). *What is Leadership? The Nature of Leadership*. (J. C. Antonakis, Dü.) Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- JAHODA, M. (1982). *Employment and Unemployment: A Social-Psychological Analysis*. Cambridge: Cambridge University Press.
- JAHODA, M. (1992). Reflections on Marienthal and After. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (65), p.355-358.
- JANICIJEVIC, N., & MARINKOVIC, I. (2015). Emprical Testing of Hofstede's Measures of National Culture and Their Impact on Leadership in Four Countries. *Ekonomika Preduzeca* , 63 (5-6), p.264-278.
- KARACAOĞLU, K. (2015). Çalışanların İş Güvencesizliğinin İşten Ayrılma Niyetleri Üzerindeki Etkisi: Alanya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* , 7 (1), p.13-21.
- KARAÇELEBİ, F. (2016). Algılanan Güç Mesafesinin İşletmenin Personel Güçlendirme Faaliyetlerine Etkisi. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- KARASANTIK, İ. (2017). *Liderlik Kuramları*. M. Çetin (Dü.) içinde, *Güncel Liderlik Kuramları* (s. 1-38). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- KEÇECİOĞLU, T. (2003). *Lider & Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Ya.
- KIM, Y.-G., KIM, S., & YOO, Y.-L. (2012). Travel Agency Employees' Career Commitment and Turnover Intention During the Recent Global Economic Crisis. *The Service Industries Journal* , 32 (8), p.1247-1264.
- KOÇEL, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Ya.
- KWANTES, C., IDEMUDIA, E., & OLASUPO, M. (2018). Power Distance and Trustworthiness in Organizations: A Comparative Study of Students' Perceptions in Two Countries. *North American Journal of Psychology* , 20 (2), p.397-414.
- LEE, C., BOBKO, P., & CHEN, Z. (2006). Investigation of the Multidimensional Model of Job Insecurity in China and the USA. *Applied Psychology: An International Review* , 55 (4), p.512-540.

- LOI, R., LAM, L., & CHAN, K. (2012). Coping with Job Insecurity: The Role of Procedural Justice, Ethical Leadership and Power Distance Orientation. *J Bus Ethics* , 108, p.361-372.
- MARSHALL, T. H. (1950). *Citizenship and Social Class*. Cambridge: The Syndics of the Cambridge University Press.
- McCARTHY, P., SHEEMAN, H., & KEARNS, D. (1995). *Managerial Styles and Their Effects on Employees Health and Well-Being a Organisations Undergoing Restructuring*. Avustralya: Organisational Antecedents of Bulliyng.
- MITCHELL, V., & MOUDGILL, P. (1976). Measurement of Maslow's Need Hierarchy. *Organizational Behavior and Human Performance* (16), p.334-349.
- MULDER, M. (1977). *The Daily Power Game*. Leiden: Martinus Nijhoff Social Sciences Division.
- MULDER, M., RITSEMA VAN ECK, J., & DE JONG, R. (1971). An Organization in Crisis and Non-crisis Situations. *Human Relations* , 24 (1), p.19-41.
- MUKI, J., CAEMMERER, B., & HEGGDE, G. (2015). Leadership Style, Salesperson's Work Effort and Job Performance: The Influence of Power Distance. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , 35 (1), p.3-22.
- NORTHOUSE, P. G. (2007). *Leadership Theory and Practice*. California: Sage Publications.
- NORTHOUSE, P. G. (2019). *Leadership: Theory and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage publications.
- POLAT, E. (2019). İş Güvencesizliği Algısı ve İş Üretkenliği İlişkileri: Mevsimlik ve Mevsimlik Olmayan Konaklama İşletmelerinde Karşılaşılmalı Bir Araştırm. Balıkesir: T.C. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ABD.
- PORTER, L. (1961). A Study of Percieved Need Satisfaction in Bottom and Middle Management Jobs. *Journal of Applied Psychology* , 45 (1), p.1-10.
- PROBST, T. (2002). The Impact of Job Insecurity on Employee Work Attitudes, Job Adaptation, and Organizational Withdrawal Behaviors. J. Brett, & F. Drasgow (Dü) içinde, *The Psychology of Work Theoretically Based Empirical Research* (p. 141-168). Manwah New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- PROBST, T., JIANG, L., & GRASO, M. (2016). Leader-Member Exchange: Moderating the Health and Safety Outcomes of Job Insecurity. *Journal of Safety Research* (56), p.47-56.

- RICHTER, A., TAVFELIN, S., & SVERKE, M. (2018). The Mediated Relationship of Leadership on Job Insecurity. *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology* , 3 (1), p.1-14.
- SALIN, D. (2003). Bullying and Organisational Politics in Competitive and Rapidly Changing Work Environments. *International J. Management and Decision Making* , 4 (1), p.35-46.
- SARP, P., KUMRAL, T., & BOZKURT, S. (2019). Babacan Liderlik ve İşte Var Olamama İlişkisinde İş Güvencesinin Aracı Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (41), s.161-168.
- SAYLI, H., & BAYTOK, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayınları.
- SHAW, S. (2007). *Nursing Leadership*. Oxford, UK: Blackwell Publishing.
- SHORTELL, S. M., & KALUNZY, A. (2006). *Healthcare Management: Organization Design and Behavior* 5th Ed. Albany NY: Delmar Publishers.
- SVERKE, M., & HELLGREN, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. *Applied Psychology: An International Review* , 51 (1), p.23-42.
- SVERKE, M., HELLGREN, J., & NASWALL, K. (2002). No Security: A Meta-Analysis and Review of Job Insecurity and Its Consequences. *Journal of Occupational Health Psychology* , 7 (3), p.242-294.
- TRIANDIS, H. (1994). *Culture and Social Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- VAN SCHALKWYK, S., DU TOIT, D., BOTHMA, A., & ROTHMANN, S. (2010). Job Insecurity, Leadership Empowerment Behaviour, Employee Engagement and Intention to Leave in a Petrochemical Laboratory. *SA Journal of Human Resource Management* , 8 (1), p.1-7.
- VIDYARTHI, P., ANAD, S., & LIDEN, R. (2014). Do Emotionally Perceptive Leaders Motivate Higher Employee Performance? The Moderating Role of Task Interdependence and Power Distance. *The Leadership Quarterly* (25), p.232-244.
- WILSON, D., & ROSENFELT, R. H. (1990). *Managing Organizations: Text, Readings and Cases*. Berkshire England: McGraw-Hill International.
- WINKLER, I. (2010). *Contemporary Leadership Theories*. Berlin: Springer-Verlag.

- YAMMARINO, F., & BASS, B. (1990). Long-term Forecasting of Transformational Leadership and its Effects Among Naval Officers: Some Preliminary Findings. K. Clark, & M. Clark (Dü) içinde, Measurs of Leadership. West Orange New Jersey: Leadership Library of America.
- YILDIZ S., & ARISOY, A. (2018). Otantik Liderlik ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü. Kafkas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (22), s.553-580.
- YUKL, G. (2010). Leadership in Organization-Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.