

-ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**GÜÇ MESAFESİNİN YENİLİKÇİ DAVRANIŞLAR
ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞGÖREN
PERFORMANSININ ARACILIK ROLÜ ÜZERİNE BİR
ARAŞTIRMA**

Ayşen AKBAŞ TUNA¹

Öz

Bu çalışmada güç mesafesinin, işgörenlerin yenilikçi davranışları üzerindeki etkisinde işgören performansının aracılık etkisi araştırılmıştır. Araştırmada kullanılan verilere Antalya ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otellerde çalışan 411 işgörene uygulanan anketler vasıtasıyla ulaşılmıştır. Araştırmadaki değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla kurulan hipotezler yapısal eşitlik modeli ile test edilmiştir. Bunun için AMOS 22 paket programı kullanılmış olup araştırmadaki diğer analizler SPSS paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre otel işgörenlerinin algıladıkları güç mesafesinin performansları ve yenilikçi davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin algıladıkları iş performanslarının ise yenilikçi davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Aracılık etkisine bakıldığında ise otel çalışanlarının algıladıkları güç mesafesi ile sergiledikleri yenilikçi davranışlar arasında performanslarının aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Güç mesafesi azaldıkça işgörenlerin sergileyecekleri yenilikçi davranışlar artacağı gibi işgörenlerin performanslarındaki bir artış da yenilikçi davranışları arttıracaktır. Çalışma modelinin hem turizm sektöründe hem de diğer hizmet sektörlerinde daha önce test edilmemesi nedeniyle alan yazına katkı sağladığı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: *Kültürel Değerler, Güç Mesafesi, İşgören Performansı, Yenilikçi Davranış.*

JEL Kodları: *M1, M19, M54.*

Başvuru: *12.02.2020*

Kabul: *06.03.2020*

**THE MEDIATING EFFECT OF EMPLOYEE PERFORMANCE ON THE
RELATIONSHIP BETWEEN POWER DISTANCE AND INNOVATIVE
BEHAVIOR²**

Abstract

This study investigates the mediating role of employee performance on the relationship between power distance and innovative behavior. The data used in the research were obtained through surveys applied to 411 employees working in 5-star hotels operating in Antalya. The hypotheses established to examine the relationship between the

1- Öğr. Gör. Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Yüksekokulu, Bankacılık Bölümü, Ankara/Türkiye, aysen.akbastuna@hbv.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-4615-4374>

2- The Extended English Summary is located below the Turkish article.

variables in the research were tested using the structural equation model. AMOS 22 package program was used for this and other analyzes in the research were carried out using the SPSS package program. According to the results of the analysis, it was revealed that the power distance perceived by hotel employees has a negative effect on their performance and innovative behavior. The job performances perceived by the employees have a positive effect on their innovative behavior.

When the mediation effect is analyzed, it was observed that the employee performance mediates the relationships between between power distance and innovative behavior of the hotel employees. As the power distance decreases, the innovative behaviors of the employees will increase and an increase in the performance of the employees will increase the innovative behaviors. The study model is thought to contribute to the literature, since it has not been previously tested in both the tourism sector and other service sectors.

Key words: *Culturel Values, Power Distance, Employee Performance, Innovative Behavior.*

JEL Codes: *M1, M19, M54.*

“Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.”

1. GİRİŞ

Örgütlerde kültürel değerlerin işgören davranışlarına nasıl yansıdığı ve sonucunda bu işgören davranışlarının da örgüte nasıl etki ettiği çeşitli çalışmalarla araştırılmış ve alan yazına kazandırılmaya çalışılmıştır. Bu çalışmada da toplumlara ait kültürel değerlerden işgörenlerin üstleri ile olan ilişkilerinde algıladıkları güç mesafesinin, performanslarına ve yenilikçi davranışlarına nasıl bir etkide bulunduğu incelenerek örgütsel uygulamalara katkıda bulunulmuştur.

Kültür, milletlerin, bölgelerin veya grupların üyelerinin birbirleri ile paylaştıkları ancak diğerleri ile paylaşılmayan kolektif bir zihinsel programlamadır (Hofstede, 1983, s.76). Dolayısıyla farklı toplumlarda farklı kültürlerin görülmesi o toplumlardaki yönetim tarzlarının da farklılaşmasına, işgörenler ile yöneticilerin ilişkilerinin o topluma özgü yönetim tarzına göre şekillenmesine neden olmaktadır. Yöneticilerin toplum kültürü ile uyumlu bir özellik gösterebilmesi, plan ve politikalarla başlayan ve insan kaynakları gibi diğer üretim faktörlerinin de dahil olduğu yönetim sürecini başarılı bir şekilde yürütmesine katkı sağlamaktadır.

Khatri (2009)' ye göre, yapılan çalışmalar Batı'da geliştirilen yönetim teorilerindeki bazı genellemeleri belgelemekle birlikte; örgütsel davranış ve yönetim uygulamalarının etkililiğinin bir kültürel bağlamdan diğerine önemli ölçüde değiştiğini göstermektedir. Sınırlılıklarına rağmen, uluslararası yönetimde Hofstede (1997; 2001) tarafından önerilen kültürel çerçeve kadar geniş bir biçimde atıfta bulunulan başka hiçbir çağdaş çerçeve yoktur.

Hofstede (1984:82), yönetimin kültürel boyutu dikkate alındığında; insanların zihinlerinin farklı yaşam deneyimleriyle nasıl farklı şekilde programlanabileceğini anlamak gerektiğine değinir. Örneğin yönetimin kişiler için anlamlı olan semboller kullanarak onları harekete geçirdiği düşünüldüğünde, bir örgütte yönetici tarafından hazırlanmış bir duyurunun

etkisi alıcılar tarafından önceden programlanmış karmaşık bir dizi yoruma dayanmaktadır (okuyabilecekleri, kullanılan dili anlayabilecekleri, yöneticinin bu kararının meşruiyetine saygı gösterip göstermedikleri, notun statülerine uygun olup olmadığı, yazılı mesajlara tepki vermeye alışık olup olmadıkları, kendilerini istenen adımları atmaya yetkin görüp görmedikleri vb.). Bu anlamda ulusların kültürel sistemlerindeki bazı unsurların, özellikle çalışma yaşamını etkileyenlerin ortaya çıkarılmasına yönelik çalışmalar yapılmış ve Hofstede (1984) tarafından ilk aşamada bireycilik-toplulukçuluk, yüksek ya da düşük güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik ve dişilik olmak üzere dört boyut belirlenmiştir. Bu çalışmada güç mesafesi boyutu ele alınmıştır. Çünkü güç mesafesi örgütlerdeki yönetsel uygulamalarla birlikte, alınan stratejik kararların uygulanmasında işgörenlerin tutumlarını belirleyecek bir öneme sahiptir.

Araştırmada güç mesafesi ile ilişkisi incelenecek diğer değişken yenilikçi davranış olarak belirlenmiştir. Toplumsal kültürel özellikler, yenilikçi iş davranışlarının bir öncülü olarak değerlendirilmektedir. Kültürel unsurlardan güç mesafesi ise bu ilişkiyi açıklayabilecek önemli bir değişkendir. Günümüzde yenilik, örgütlerin ayakta kalması için kilit bir öneme sahiptir ve yenilikçi olmayı destekleyen tüm unsurlar araştırmacılar tarafından araştırılmalıdır. İşgörenleri tarafından yenilikçi davranış sergilenen örgütler ise günümüz iş dünyasında rekabet edebilme kabiliyetine sahip örgütler olarak görülmektedir. Çalışkan vd. (2019) bu durumu örgütlerin sahip oldukları kaynaklarla gerçekleştirecekleri yenilikler sayesinde farklılaşabilmeleri ve örgütlerin rakiplerinin stratejilerine ve çevresel faktörlerdeki değişimlere uyum sağlayabilmeleri şeklinde açıklamaktadır.

Hofstede Insights (<https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/2019>) 'a göre Türkiye güç mesafesinin yüksek olduğu bir ülkedir. Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde ve dolayısıyla bu kültürlerdeki örgütlerde, işgörenlerin yenilikçi davranış sergilemeleri, desteklenmedikleri ya da engellendikleri varsayımlarıyla kolay olmayabilir. Bu nedenle çalışmada bu iki kavram arasındaki ilişkiye işgören performansının nasıl bir etkide bulunacağı araştırılmıştır. İşgörenlerin bireysel performanslarının yüksek olması güç mesafesine rağmen yenilikçi davranış sergilemelerini sağlayabilir. Alan yazın incelendiğinde güç mesafesi ve diğer kültürel boyutlar ile yenilikçi davranış ve işgören performansı arasındaki ilişkileri doğrudan ya da farklı değişkenlerle birlikte araştıran çalışmalar bulunmakla birlikte bu çalışmada kurulan modelin daha önce araştırılmadığı görülmektedir. Güç mesafesi gibi toplumsal kültürel bir değerimizde yönetsel uygulamalarda kolay kolay değişiklik göstermeyeceği düşünüldüğünde; bu çalışmanın hangi değişkenlerle güç mesafesinin bir engel olarak etkisinin azaltılacağını ortaya koyan bir çalışma olması nedeniyle alan yazına katkı sağlayacak bir önemi olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca Kumar (2014) ve Naranjo-Valencia vd. (2016) yaptıkları araştırmalar neticesinde, kültür ve yenilik arasındaki etkileşim ve bunların bireysel ve örgütsel performans üzerindeki etkisinin, yeni çalışmalar için kazançlı bir alan sağlayan bir boşluk olarak kabul edildiğini belirtmişlerdir (El Badawy vd., 2019).

1.1. Kavramsal Çerçeve

1.1.1. Güç Mesafesi

Kültürel değerlerden, güç mesafesi, örgütsel araştırmalarda özellikle önemlidir çünkü

güç tüm ilişkiler için temeldir. Hiyerarşik örgütlerin doğasında olan güç, birçok örgütsel süreci ve sonucu etkilemektedir (Daniels ve Greguras, 2014:1203). Bu bağlamda birçok çalışma güç mesafesinin, işgörenlerin tutumları ve davranışları üzerindeki etkilerini belgelemiştir (Brockner vd., 2001; Farh, Hackett, & Liang, 2007; Lam, Schaubroeck, & Aryee, 2002; Yang vd., 2007, Vidarthi vd., 2013).

Güç mesafesi kavramı, alan yazında kaynak bağımlılığı kuramı içerisinde yer bulmaktadır. Kaynak bağımlılığı perspektifinden bakıldığında takipçiler liderleriyle değerli kaynaklara erişimlerini kontrol ettikleri için iyi bir ilişki sürdürmenin avantajlı olduğunu düşünürler. Bu, özellikle insanlar arasındaki eşitsizlikleri kabul eden güç mesafesi yüksek toplumlardaki insanlar için geçerlidir. Sonuç olarak, takipçilerin liderlerine bağımlılık derecesi yüksektir ve değerli kaynaklara erişimi sürdürmek için takipçiler bu tarz bir lideri tercih etme eğilimindedir (Wei vd., 2017:3).

Sosyal etki kuramı da güç mesafesi kavramının incelendiği bir kuramdır. Bu kuramda sosyal etki, bireyin başkalarıyla olan etkileşiminin sonucunda düşüncelerinde, tutumlarında ve davranışlarında oluşan değişimi ifade etmektedir (Yüksel, 2018:448). Daniels ve Greguras (2014) tarafından yapılan çalışmada liderlerin duygu algılarının çeşitli kavramlarla ilişkileri sosyal etki teorisine göre incelenmiştir. Buna göre işgörenler, etkileyicilerin yani liderlerin gücü ve çabukluğu ile olumlu bir şekilde sosyal etki içerisindeydi. Liderlerin güç mesafesine bakış açılarının işgörenlerin davranışlarını etkilediği belirtilen çalışmada, ayrıca yüksek güç mesafesi yönelimli liderlerin işgörenleri ile bir şekilde sosyal yakınlığı azaltmasının, işgörenlerin bir takım çıktıkları ile ilgili liderlerin duygu algılarını sınırladığı da ortaya konmuştur.

Güç mesafesi Hofstede (1984:83)'ye göre, bir toplumun üyelerinin kurum ve kuruluşlardaki gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtıldığını kabul etme ölçüsüdür. Bu, toplumun daha güçlü üyelerinin yanı sıra daha az güçlü olanlarının davranışlarını da etkiler. Yüksek güç mesafesi olan toplumlardaki insanlar, herhangi bir gerekçe aramadan herkesin bir yeri olduğu hiyerarşik düzeni kabul eder. Düşük güç mesafesi olan toplumlarda ise insanlar gücün eşitlenmesi için çabalar ve güç eşitsizlikleri için gerekçe talep ederler. Bu boyutta ele alınan temel konu, bir toplumun insanlar arasında eşitsizlikler ortaya çıktığında bunu nasıl ele aldığıdır. Bunun insanların kurumlarını ve kuruluşlarını inşa etme biçimleri üzerinde bariz sonuçları vardır.

Güç mesafesinin yüksek ya da düşük olduğu toplumlarda, örgütlerdeki işleyiş bu duruma göre şekil almaktadır. Örneğin örgütlerde güç mesafesinin düşük olduğu durumlarda yöneticiler karar alırken kolaylıkla astlarına danışabilir, destek isteyebilir ve işbirliği yaparlar. Bu örgütlerde, astların yöneticilerle aynı fikirde olmamakla ilgili çok fazla korkuları yoktur ve yeri geldiğinde yöneticileriyle ters düşebilirler (Durán-Brizuela vd., 2015:66). Yine güç mesafesi düşük toplumlarda herkesin birbiriyle rahat bir şekilde iletişim kurması sağlanır ve risk alma konusunda işgörenler desteklenir. Örgütsel hiyerarşi daha azdır, yetki ve sorumluluklar dağıtılmaktadır (Ertaş ve Unur, 2017).

Güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda ise örgütlerde hiyerarşi yüksektir ve yönetici sadakat ve itaat beklemektedir (Ertaş ve Unur, 2017). Aynı durum Khatri (2009) tarafından yapılan çalışmada da belirtilmiştir. Ayrıca çalışmada, örgütlerde yüksek güç mesafesinin bir takım sonuçlarına değinilmiştir. Buna göre yüksek güç mesafesi yöneticilere astlar üzerinde sınırsız güç ve kontrol sağlar. Yüksek güç mesafesi olan örgütlerde çalışanlar

kararlara katılmaya isteksizdir ve yöneticileri kararlar alırken ve talimatlar verirken memnundur. İletişim daha çok aşağıya doğru dikey olarak gerçekleştiğinden üstler ve astları arasında oluşan iletişim boşluğu, astların görüşlerini beyan etmelerini zorlaştırır. Çalışanlardan gelen girdilerin yetersizliği ile birlikte zayıf iletişim ve bilgi paylaşımı nedeniyle, yüksek güç mesafeli bir örgütte kararların kalitesi daha düşüktür. Yüksek güç mesafesinin bir diğer olumsuz sonucu etik olmayan davranışlara yatkınlıktır. Bunun nedeni, üst düzey yöneticilerin, kararlarını daha düşük düzeydeki çalışanlara veya daha büyük kuruluşa doğrulamak veya savunmak zorunda olmamasıdır. Etik olmayan davranışlar örtülür veya tespit edilmez.

Her ne kadar güç mesafesi bazen homojen bir ulusal değer olarak ele alınsa da, birey, grup, örgütsel ve toplumsal düzeylerde farklılık gösterir ve bu farklılık farklı düzeylerde çeşitli kriterlerle ilgilidir. Hofstede (2001) tarafından belirtildiği gibi, “Kültür, güçlünün güç mesafelerini koruma veya artırma eğiliminin; daha az güçlünün ise azaltma eğiliminin dengeyi bulacağı, güç mesafesi seviyesini belirler.” Güç mesafesi, örgütlerdeki gücün eşit olmayan bir şekilde dağılması göz önüne alındığında, örgütsel bağlarla doğrudan ilgili bir değerdir. (Daniels ve Greguras, 2014:1203-1204).

1.1.2. Yenilikçi Davranış

Yenilik, davranışsal veya maddesel yapıların ya da uygulamaların yenilenmesi anlamına gelmektedir ve yeni bir sosyal, maddesel ya da ekonomik olgu ya da eskilerin yeni bir kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır. Yeni teknolojilerin tanıtılması, yeni bir organizasyon türü veya gençlerin yeni merakları yeniliğe örnek olarak gösterilebilmekte ve bu doğrultuda yenilik, hem davranışsal hem de teknolojik değişiklikleri ifade etmektedir (Sundbo, 2015:169).

Yenilikçi davranış, üretilen mal ve hizmetlerde rekabet avantajı sağlayacak ölçüde yenilik yapabilmek için işgörenlerin fikir üretme, fikir geliştirme fikri tanıma ve uygulama süreçlerini içeren çok aşamalı davranışlar bütünü olarak tanımlanabilir (Çalışkan vd., 2019:201). Yenilikçi iş davranışı, yaratıcılık ile yenilik arasında bağlantı kuran bir kavramdır. Yaratıcılık bilişsel yetenek, tepki ve davranış kalıplarını içeren oldukça genel ve soyutlayıcı bir kavram olsa da yenilikçi iş davranışı daha somut ve gözlemlenebilir bir davranıştır (Kim ve Zhou, 2018:671).

Ionescu ve Dimitru (2015:99)’ ya göre yenilikçilik, örgüt için en iyi fikirlerin, çalışma yöntemlerinin ve hatta iş modellerinin ticari olarak uygulanmasını ifade eder ve böylece uzun vadeli ekonomik büyüme motorunun en önemli bileşeni haline gelir. Bu bağlamda, şirketlerin yenilik yapma ve özellikle bu sürecin tamamlanmasını sağlama yeteneği, ekonomik büyümeyi doğrudan etkilemektedir. Shin (2018:1)’e göre ise ülkelerin ekonomik büyümesi refah düzeyini arttırmak için yapılan harcamaların uzun vadeli etkisi ile gözlemlenebilmektedir. Artan refah harcamaları ise özellikle bilgiye dayalı ekonomik kalkınma programlarında daha yüksek yenilik kapasitesi oluşturulmasını motive ederek, devletin ekonomik performansını dolaylı olarak arttırmaktadır. Ayrıca yenilikçilik, özellikle ürün ve süreçle ilgili yenilikçilik pazarda rekabet avantajı da kazandırmaktadır (Conto vd., 2016:397). Distanont ve Khongmalai (2018)’ ye göre yenilikçilik, sürdürülebilir kalkınmayı gerçekleştirmek için rakip ülkelerle eşit veya onlardan daha fazla rekabet avantajı kazanmak için işin iyileştirilmesi, geliştirilmesi ya da yeni bir iş oluşturulması; bu önemli rekabetin stratejik aracı haline gelecektir.

Yukarıdaki çalışmaları göz önüne alarak, yenilik ile işletmeler açısından pazarda rekabet avantajı kazanma, ülkeler açısından ise ekonomik büyüme ve sonucunda artan refah gibi olumlu sonuçlar beklenmektedir denilebilir. Dolayısıyla örgütler için son derece önemli olan yenilik, sadece bir fikre sahip olmak değil uygulama gerektiren bir süreçtir ve insan bu süreçteki en önemli faktördür. İşgörenlerin eylemleri, sürekli yenilik ve gelişim için önemlidir. Toplumsal kültürün diğer pek çok işgören davranışı gibi yenilikçi davranışın da bir öncülü olduğu düşünüldüğünde; bu davranışın işgörenler tarafından içselleştirilmesi, örgüt tarafından sürekli hale getirilmesi ve yenilikçi bir kültürün örgütte oluşması; hem işgören performansının hem de örgütün performansının artmasını sağlayacaktır.

Yenilik teorisi, bireylerin çalışma ortamına ilişkin olumlu algılarının yenilikçi davranışlarını olumlu yönde etkilediğini, olumsuz algılarını ise bu davranışı bastırıldığını vurgulamaktadır (Hober vd., 2019:1). Bu çalışma bağlamında değerlendirildiğinde yüksek güç mesafesi ile yenilikçi iş davranışları arasında olumsuz bir ilişkinin beklenmesi muhtemeldir.

1.1.3. Güç Mesafesi ve Yenilikçi Davranış

Günümüzün sürekli değişen ortamında rekabet edebilmek için, bir kuruluşun çevresindeki değişikliklere uyum sağlaması önemlidir. Bununla birlikte, gücün yüksek güç mesafeli bir organizasyonda merkezileştirilmesi, genellikle değişimin önüne büyük engeller çıkarmakta ve yenilik yapmak için çok daha az teşvik edici bir durum oluşturmaktadır (Khatrı, 2009:6). Alan yazında da, örgütlerdeki güç mesafesinin iletişim de dahil olmak üzere kişilerarası etkileşimler yoluyla yenilikçi çalışma davranışını etkilediğinden bahsedilmektedir (Alves vd., 2006).

Özellikle organizasyonun alt düzeylerinden gelen yeni fikirler genellikle yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde dile getirilmekte veya ciddi ilgi görmemektedir. Çünkü bu, kuruluşun sosyal hiyerarşisini tehdit etmektedir. Ayrıca astların, yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde, farklı kıdem düzeylerine sahip üyelerden oluşan farklı gruplarda çalışırken yaratıcı veya yeni fikirler sunması da pek olası değildir. Statükoyu koruma çabası, yeniliğin yüksek güç mesafesinin olduğu kültürlerde neden daha az yaygın olduğunu anlamak için bir göstergedir (Daniels ve Greguras, 2014:1210).

Diğer bir bakış açısına göre ise yüksek güç mesafesi işgörenlerde, sadece “yapmak zorunda oldukları” duygusu oluşturduğu için işgörenler yeni fikir çağrılarına sadece itaatkâr bir şekilde yaklaşmaktadırlar. Ancak güç mesafesinin yüksek olmasının kaçınılmaz olduğu durumlarda işgörenlerin yenilikçi fikirler sunmaları; onların ulaşmaları zor olan yöneticileri tarafından tanınmalarını da sağlayabilir (Hober vd., 2019:4).

Merkezileşen kontrol ve astların itaati örgütün istikrarını sağlarken, aynı zamanda örgütsel atalet de yol açmaktadır. Uyum konusuna yapılan aşırı vurgu ve yüksek düzeyde yetkisizlik nedeniyle, kuruluşun büyümesi ve değişikliklere uyum sağlama potansiyeli kısıtlanır. Uyum konusunda yaşanan stres ve merkezileşen kontrol, girişimciliği sınırlandırarak örgütsel öğrenmeyi ve yenilikçiliği engeller. Müşteriler, tedarikçiler ve diğer dış paydaşlarla temas halinde olan astlar tarafından toplanan bilgiler üstlerine ulaşamayabilir. Bu nedenle, yüksek güç mesafesi, kuruluşun tepesindeki birkaç kişinin hakimiyetini güçlendirmeye hizmet ederken, kuruluşa değişiklikleri öğrenme ve bunlara uyum sağlama konusunda bir kısıtlama getirmektedir (Khatrı, 2009:6).

Westwood ve Low (2003)'un araştırmasında, Hofstede (1980)'nin de kültürel boyutlarla ilgili çalışmalarında belirttiği ve daha sonra yapılan çalışmalarda da desteklendiği üzere (Dunphy vd., 1997; Herbig ve Dunphy, 1998; Herbig ve Jacobs, 1998; Herbig ve Kramer, 1994; Herbig ve Milam, 1994; Lampikoski ve Emden, 1996) güç mesafesinin yenilikçi iş davranışıyla negatif yönde bir ilişkisi bulunduğu belirtilmiştir. Bu ilişki alan yazında diğer çalışmalarla da desteklenmiştir (Shane, 1992, 1993; Kim ve Zhou, 2018; El Badawy vd., 2019).

1.1.4. İşgören Performansı

Örgütlerin performansı her şeyden önce işgörenlerin bireysel performanslarına bağlıdır. Bu nedenle örgütlerde bireylerin performansını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörlerin belirlenmesi önem taşımaktadır.

Sverke vd., (2019:4) işgören performansını çeşitli iş performansı türlerini kapsayan şemsiye bir terim olarak kabul etmektedir. Örneğin son dönemlerdeki çalışmalarda, iş performansı genellikle performans davranışlarının üç farklı türünden veya boyutundan (görev performansı, bağlamsal performans ve üretken çalışma davranışı) oluşan bir olgu olarak değerlendirilmektedir. İşgören performansını ise Campell (1990)'a göre kurumun hedeflerine ulaşma yetenekleri ile ilgili bireysel davranışlar ve eylemler olarak tanımlamaktadır.

Swanson (2007), bireysel performans, süreç veya departman performansı ve örgüt performansı olarak üç performanstan oluşan bir paradigma önermiştir. Bu üç performans, örgütlerin hedeflerinin, sistem tasarımının, kabiliyetinin, motivasyonunun ve uzmanlığının etkilerinin bir sonucu olarak görülmektedir. İnsan kaynakları gelişimi ve endüstriyel psikoloji gibi insan davranışları bilimleri ise en çok bireysel performansa odaklanmaktadır (Na-Nan ve Sanamthong, 2019:2).

1.1.5. Güç Mesafesi ve İşgören Performansı

Hofstede (1991) güç mesafesinin bir grubun etkili performansı ile ilgili en sorunlu iki boyuttan biri olduğunu belirtmiştir. Diğer boyut ise bireysellik ve toplulukçuluktur. Güç mesafesinin kendi performansını değerlendiren işgörenler tarafından yenilikçi bir davranış sergilemeleri gerektiğinde nasıl bir etkisi olduğunun ortaya çıkartılması önemlidir.

Durán-Brizuela vd. (2015) çalışmalarında güç mesafesi arttıkça işgören performansının yöneticilerin talimatlarına bağlı olduğunu savunmuşlardır. Buna göre güç mesafesi azaldıkça işgörenlerin ortaya çıkan problemleri çözmek ya da örgüte yenilikçi katkılarda bulunmak için daha yüksek performans gösterecekleri söylenebilir. Vidyarthi, Anand ve Liden (2014) ise güç mesafesinin, liderlerin duygu algıları ile işgörenlerin iş performansı arasındaki bağlantı üzerinde düzenleyici bir etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Yani örgütlerde güç mesafesi ne kadar büyük olursa, liderlerin duygu algıları ile işgörenlerin iş performansı arasındaki ilişki o kadar zayıflamaktadır.

Saputra vd. (2018) tarafından sigorta çalışanları üzerinde yapılan bir çalışmada güç mesafesi'nin işgören performansı üzerinde doğrudan ve dolaylı (iş tatmini üzerindeki etkisi nedeniyle) etkileri olduğu ortaya konmuştur. Shahwan (2016) tarafından yapılan çalışmada ise güç mesafesi ile işgörenlerin algıladıkları iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca çalışmada güç mesafesinin performansın bir

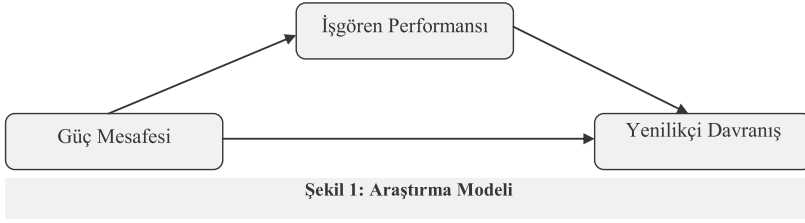
öncülü olarak değerlendirilebileceği belirtilmiştir.

2. YÖNTEM

Çalışmanın yöntem bölümünde araştırmanın amaç ve önemi, evren ve örnekleme ait bilgiler ile birlikte çalışmada kullanılan ölçekler ve analiz yöntemi bulunmaktadır.

2.1. Araştırmanın Amaç ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı güç mesafesinin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde işgören performansının aracı rolünü araştırmaktır. Bu nedenle turizm sektöründe konaklama işletmelerinde işgörenlerin güç mesafesine, kendi gösterdikleri performanslarına ve yenilikçi davranış sergilemelerine yönelik algıları incelenmiştir. Yapılan alan yazın taramasında araştırmaya konu olan değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik bir çalışmaya rastlanmadığından çalışma önem taşımaktadır. Araştırma modelinde de (Şekil 1) gösterildiği üzere değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve daha net açıklanması yoluyla alan yazına katkı sağlanması hedeflenmektedir. Bu doğrultuda araştırma hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.



H₁: Güç mesafesinin yenilikçi davranış üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H₂: Güç mesafesinin işgören performansı üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H₃: İşgören performansının yenilikçi davranış üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

H₄: Güç mesafesinin yenilikçi davranış üzerindeki etkisinde işgören performansının aracılık rolü bulunmaktadır.

2.2. Araştırmanın Örnekleme ve Veri Toplama Yöntemi

Araştırmanın evrenini Antalya ilinde yer alan 5 yıldızlı konaklama işletmelerinin çalışanları oluşturmaktadır. Kolayda örneklem yöntemi kullanılarak ulaşılan 411 işgören ise araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Katılımcıların %35,8'i kadın; %64,2'si ise erkektir. Yaş aralığına bakıldığında katılımcıların %56,5'inin 20-29 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Katılımcıların eğitim durumları değerlendirildiğinde ise %24,8'inin lise, %41,8'inin meslek yüksekokulu ve %23,1'inin ise lisans ve lisansüstü mezunu olduğu tespit edilmiştir.

2.2.1. Araştırmada kullanılan ölçekler

Güç mesafesi ölçeği: Hofstede'nin modelinden yararlanılarak Dorfman ve Howell (1988) tarafından geliştirilen ve Akyol (2009) tarafından Türkçeye uyarlanan ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,82 olan beş maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “Yöneticiler çoğu kararları astlarına danışmadan almalıdırlar” ve “Çalışanlar yönetimin kararları ile ihtilafa düşmemelidirler” şeklinde ifadeler bulunmaktadır.

Yenilikçi Davranış Ölçeği: İşgörenlerin yenilikçi davranış eğilimlerini ölçmek için Scott ve Bruce (1994) tarafından kullanılan, Türkçe geçerliği ise Akkoç (2012) tarafından yapılan Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,82 olarak bulunan ölçek tek boyut ve altı maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçekte “Yeni teknolojiler, süreçler, teknikler araştırırım ve fikirler üretirim”, “Yeni fikirlerin uygulanması için planları ve faaliyet takvimlerini geliştiririm” gibi ifadeler yer almaktadır.

İşgören Performansı Ölçeği: İşgörenlerin kendi performans algılarını ölçmek amacıyla Sigler ve Pearson (2000) tarafından kullanılan ve Türkçe geçerliği Çöl (2008) tarafından yapılan ve Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,83 olarak bulunan tek boyut ve dört maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada verilerin normalliğini test etmek, katılımcıların demografik özellikleri, ölçeklerin güvenilirliği, ortalama değerleri ve değişkenler arasındaki korelasyonların bulunması için SPSS 20.0 paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın ölçüm modelini ve sonrasında araştırmanın hipotezlerini test etmek için yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Analizlerde AMOS 22.0 paket programından yararlanılmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmada kullanılan ölçeklere ait basıklık ve çarpıklık değerleri incelenmiş ve değerlerin -2,+2 değer aralığı içerisinde kaldığı, dolayısıyla normal dağılım gösterdiği (George ve Mallery, 2010) görülmüştür.

Araştırmada Anderson ve Gerbing (1988)'in iki aşamalı yöntemi uygulanmıştır. Buna göre önce araştırmanın ölçüm modelinin değerlendirilmiş sonrasında yapısal eşitlik modeli test edilmiştir. Ölçüm modelinin test edilmesi ile ölçeklerin geçerliliği test edilmektedir. Araştırmanın yakınsak geçerliliği için faktör yükleri, birleşme geçerliliği için ise C.R. değerleri ve ortalama varyans açıklama (AVE) değerleri hesaplanmıştır. Alanyazında faktör yüklerinin ve birleşim güvenilirliği değerlerinin idealinin 0,70 üstünde olması önerilmekte olup 0,50'nin üzerindeki değerler kabul edilmektedir. AVE değerinin ise 0,50'nin üstünde olması önerilmektedir (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt,2017; Ali et al., 2018). Tablo 1' de ölçüm modeline ait bulgular yer almaktadır. Yapılan analizde güç mesafesi ölçeğine ait bir madde faktör yükü düşük olduğu için analiz dışı bırakılmıştır.

Tablo 1 incelendiğinde ölçeklerin güvenilirliği ile ilgili Cronbach Alpha değerlerinin hesaplandığı ve bu değerlerin bütün ölçekler için alan yazında kabul edilen değer olan 0,70' in üstünde olduğu görülmektedir. Ölçeklerin geçerliliği için yapılan analiz sonuçlarına göre ise ölçek maddelerine ait faktör yükleri, CR ve AVE değerlerinin alan yazında önerilen ve yukarıda verilen eşik değerlerin üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 1: Ölçüm Modeli

Maddeler	F.Y.	C.A. (α)	C.R.	A.V.E.
GÜÇ MESAFESİ		0,818	0,818	0,531
GM1	,742			
GM2	,728			
GM4	,759			
GM5	,683			
YENİLİKÇİ DAVRANIŞ				
YD1	,732	0,854	0,856	0,501
YD2	,787			
YD3	,735			
YD4	,721			
YD5	,567			
YD6	,685			
İŞGÖREN PERFORMANSI				
IP1	,780	0,830	0,831	0,554
IP2	,785			
IP3	,746			
IP4	,659			

Tablo 2' de ise ölçüm modeline ait uyum iyiliği indeks değerleri yer almaktadır. Ölçüm modeline ait değerler ölçek maddelerine ait hiç bir hata terimi birleştirilmeden elde edilmiş ve eşik değerlere uygun değerlerdir. Buna göre model, verilere uyum göstermektedir.

Tablo 2: Uyum İyiliği İndeks Değerleri

Uyum İndeksleri	CMIN/DF ≤ 5	GFI ≥ ,85	CFI ≥ ,90	RMSEA ≤0,08
Modele Ait Değerler	3,209	0,920	0,938	0,073

3.1. Korelasyon Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ortalama, standart sapma değerleri ve korelasyon analizi sonuçları ise Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Değişkenler Arasındaki İlişkiler ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	\bar{x}	s.s	(1)	(2)	(3)
Güç Mesafesi (1)	2,54	0,48	1		
Yenilikçi Davranış (2)	3,98	0,74	-,338**	1	
İşgören Performansı (3)	4,12	0,78	-,404**	,668**	1

$p < 0,01$ **

Buna göre güç mesafesi ile yenilikçi davranış ($r = -,338$; $p < 0,01$) ve işgören performansı ($r = -,404$; $p < 0,01$) arasında negatif bir ilişki bulunmuştur. Yenilikçi davranış ile işgören performansı arasında ($r = ,66$; $p < 0,018$) ise pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ölçeklerin ortalama değerlerine bakıldığında konaklama işletmesi işgörenlerin ortalama bir güç mesafesi algıladıkları görülmektedir. İşgörenlerin yenilikçi davranış gösterme

algıları ile performans algıları ise ortalamanın üzerindedir.

3.2. Hipotez Test Sonuçları

Güç mesafesi ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide işgören performansının aracılık rolünün olup olmadığı Zhao, Lynch, and Chen (2010) tarafından önerilen yöntemle test edilmiştir.

Buna göre araştırmanın H_1 hipotezi oluşturulan ilk yapısal eşitlik modellemesi ile test edilmiştir. Bu aşamada bağımsız değişken olan güç mesafesinin bağımlı değişken olan yenilikçi davranış üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur ($\beta=-0,652$; $p<0,01$).

Bir sonraki aşamada işgören performansının güç mesafesi ile yenilikçi davranış arasındaki aracılık etkisinin ölçülmesi için modele aracı değişken dahil edilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlı olup olmadığının da tespit edilmesi için bootstrap yöntemi kullanılmıştır. Cheung ve Lau (2008)'nin yaptıkları çalışmada Yapısal Eşitlik Modeli ile birlikte bootstrap yönteminin kullanılmasının daha iyi sonuçlar verdiğini belirtmeleri ve Hayes (2009)'in de bootstrap yöntemi ve deneysel M-testinin Sobel testine göre daha iyi sonuçlar vereceğine işaret etmesi (Burmaoğlu vd. ,2013:20) nedeniyle bu yöntem kullanılmıştır. AMOS programı otomatik olarak bu işlemi gerçekleştirmektedir.

Aracılık etkisinin araştırıldığı ikinci modelin de uyum iyiliği indeks değerleri $\chi^2/df=3,209$; $GFI=0,920$; $CFI=0,938$; $RMSEA=0,073$; $p < 0,01$ şeklinde bulunmuştur.

Değişkenler arasındaki doğrudan ve dolaylı etkiler ile regresyon katsayıları aşağıda Tablo 4' te özetlenmiştir.

Tablo 4: Aracı Etki Sonuçları

Yapısal İlişki	Std. Regresyon Katsayısı (β)	Std. Hata	p	Hipotez
Güç Mesafesi ---> Yenilikçi Davranış	-,652	,069	,000	Desteklendi
Güç Mesafesi ---> İşgören Performansı	-,716	,071	,000	Desteklendi
İşgören Performansı ---> Yenilikçi Davranış	,780	,063	,000	Desteklendi
Güç Mesafesi ---> İşgören Performansı ---> Yenilikçi Davranış	-,155	,068	,022	Desteklendi
				Bootstrap BC %95
				LB UB
				-0,592 -0,342

Elde edilen sonuçlara göre güç mesafesi, işgören performansını anlamlı bir şekilde etkilemekte işgören performansı da anlamlı olarak yenilikçi davranışı etkilemektedir. İşgören performansının modele dahil edilmesiyle güç mesafesinin yenilikçi davranış üzerindeki etkisi ($\beta=-0,652$; $p<0,01$) azalarak ($\beta=-0,155$; $p<0,01$) anlamlı bir şekilde devam etmektedir. Buna göre işgören performansının güç mesafesi ile yenilikçi davranış arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğu görülmektedir.

Zhao vd. (2010)'nin önerdiği aracılık analizi yöntemine göre, doğrudan etki ve dolaylı etki yol katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı ve zıt işaretli olmaları durumunda rekabetçi aracılık (competitive mediation) söz konusu olmaktadır. Buna göre güç mesafesinin yenilikçi davranış ile ilişkisinde işgören performansının aracılık rolü, rekabetçi aracılıktır.

Bootstrap t testi (two significance) sonucu ile p değerine göre aracı etkinin derecesinin anlamlılığı belirlenebilmektedir. Yapılan analizde doğrudan, dolaylı ve toplam etkinin toplam olarak anlamlı olup olmadığı sonucuna $p < .05$ şartı sağlanarak ulaşılabilir. Çalışmada $p = 0,006$ olarak bulunduğu için etkilerin anlamlı olduğu söylenebilir. Dolaylı etkinin (1000 bootstrap örneği), düşük ve yüksek değerleri sırasıyla -0,592 ve -0,342'dir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma sonucunda otel işgörenlerinin algıladıkları güç mesafesinin performansları ve yenilikçi davranışları üzerinde negatif yönde bir etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. İşgörenlerin algıladıkları iş performanslarının ise yenilikçi davranışları üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisi bulunmuştur. Aracılık etkisine bakıldığında ise otel çalışanlarının algıladıkları güç mesafesi ile sergiledikleri yenilikçi davranışlar arasında performanslarının aracılık etkisi olduğu görülmüştür. Bu durumda güç mesafesi azaldıkça işgörenlerin sergileyecekleri yenilikçi davranışlar artacağı gibi işgörenlerin performanslarındaki bir artış da yenilikçi davranışları arttıracaktır.

Yapılan araştırmada bulunan güç mesafesi ortalaması, çok yüksek olmamakla birlikte orta bir değerdedir. Bu durum işgörenlerin kararların alınması esnasında kısmen katılım gösterebildiği, görüşlerinin zaman zaman yöneticileri tarafından sorulduğu ve alınan kararlara katılmama veya itiraz durumu söz konusu olduğunda yöneticilerinden misilleme gibi olumsuz bir karşılığı çok fazla almadıkları anlamına gelebilir. Bu durumda işgörenler kendilerinden fikir beyan etmeleri istendiğinde kendilerini daha rahat hissedebilirler. Hatta bu durum onları yenilikçi davranış sergilemeleri konusunda cesaretlendirebilir. Araştırma sonucunda işgörenlerin sergiledikleri performans ve yenilikçi davranışlarına yönelik algılarına ait ortalamalarının, yüksek çıkması bu durumu desteklemektedir.

Rinne vd. (2012), çalışmalarında güç mesafesinin yenilikçilikle olumsuz bir şekilde ilişkili olduğunu bulmuştur. Yenilikçilik konusunda genellikle örgütün daha düşük seviyelerindeki üyelerin daha başarılı olduğunu, bunun da sosyal hiyerarşiyi tehdit edebildiğini, böylece yüksek güç mesafeli örgütlerde, işgörenlerin daha fazla statüye sahip olanları rahatsız etmeden yenilik yapmasının zorlaştığını savunmuştur. Van der Vegt vd. (2005) ise düşük güç mesafeli kültürlerde yenilikçi bir örgütsel iklim geliştirme olasılığının daha yüksek, ancak yüksek güç mesafeli kültürlerde daha az olabileceğini bulmuşlardır. Bu araştırma bağlamında düşünüldüğünde örgütsel düzeyde güç mesafesinin düşük olması bireylerin yenilikçi davranış sergilemeleri konusunda onları cesaretli ve istekli hale getireceği söylenebilir.

Güç mesafesi düşük örgütlerde işgörenlerin fikir sunabilmeleri ve sundukları fikirlerin üstleri tarafından karşılık bulup kabul göreceğini bilmeleri örgütlerde yenilikçi bir kültürün de oluşmasına yardımcı olacaktır. Burada dikkate alınması gereken bir husus da, örgütlerde kültürel değerleri ne kadar çok kişi paylaşırsa, yenilik ile ilgili ortak fikirleri de paylaşma olasılıklarının o kadar artacağıdır. Daniels ve Greguras, (2014:1210) 'ın çalışmalarında yer verdiği, hiyerarşik örgütlerde daha düşük seviyede olanlardan gelen

yenilikçi fikirlerin yönetim tarafından sosyal normları ihlal etmeden duyulma yollarınının değerlendirilmesi ve bunun için de isimsiz öneri formlarının yararlı olabileceği önerisi bu çalışma kapsamında da önerilebilir.

Bu ilişkiyi açıklayan bir çalışmaya alan yazında rastlanmadığından çalışmanın alana ampirik katkısı bulunmaktadır. Çalışma turizm sektörü gibi hizmet yoğun bir sektörde gerçekleştirildiğinden bir takım yönetimsel çıkarımlarda bulunulması anlamında sektöre de katkı sağlayacaktır. Bu çıkarımlardan ilki güç mesafesi ile ilgili yapılmış pek çok çalışmada da olduğu gibi düşük güç mesafesinin işgörenlerin performans ve yenilikçi davranışları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğudur. Çalışmalar her ne kadar toplumsal ya da örgütsel düzeyde yapılsa da bireyler düzeyinde de güç mesafesi algısı ölçülebilir ve düşük güç mesafesi yönelimli yöneticiler konaklama işletmelerinde tercih edilebilir. Ayrıca işgörenlerin algıladıkları performansları ve yenilikçi davranışları, hissettikleri güç mesafesine göre değişim gösterebiliyorsa mevcut yöneticiler için de daha düşük güç mesafesi yönelimi gösterecekleri eğitim ve gelişim programları üst yönetim tarafından uygulanabilir. İş performansını rutin ve yenilikçi iş performansı olmak üzere sınıflandıran (Ali-Hassan, Nevo, & Wade, 2015:71) çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada yenilikçi iş performansı incelenmediğinden gelecek çalışmalarda bu değişkenin etkilerinin incelenmesi önerilebilir. Rinne vd. (2012)'nin yaptıkları çalışmada ise kültürel değerlerin başka bir unsuru olan bireycilik/toplulukçuluk boyutunun yaratıcılıkla ilişkisi incelenmiş bireycilik ve yaratıcılık arasındaki pozitif ilişki bulunmuştur. Toplulukçu kültür özelliği gösteren Türkiye'de seçilecek bir örneklem üzerinde bireycilik ve yenilikçilik arasındaki ilişkinin incelenmesi bir diğer öneri olarak sunulabilir.

THE MEDIATING EFFECT OF EMPLOYEE PERFORMANCE ON THE RELATIONSHIP BETWEEN POWER DISTANCE AND INNOVATIVE BEHAVIOR

1. INTRODUCTION

In the organizations, how cultural values reflect on employee behaviors and how these employee behaviors affect the organization as a result has been researched with various studies and it has been tried to be included in the literature. In this study, it has been tried to contribute to organizational practices by examining how the power distance perceived by the employees in their relations with their superiors has an impact on their performances and innovative behaviors.

In this research, the other variable to be examined in relation to power distance was determined as innovative behavior. Social cultural characteristics are considered as a precursor of innovative business behavior. The power distance from cultural elements is an important variable that can explain this relationship. Today innovation is a key factor for organizations to survive, and all the elements that support innovation should be explored by researchers. Organizations that exhibit innovative behavior by their employees are regarded as organizations capable of competing in today's business world. Caliskan et al. (2019) explains this situation in the way that organizations can differ with the resources they have and that organizations can adapt to their competitors' strategies

and changes in environmental factors.

According to Hofstede Insights (<https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/2019>), the relationship between power distance with innovative behavior is important when considered in the context of power distance is above average in Turkey. Because in cultures with high power distances and therefore in organizations in these cultures, it may not be easy for employees to exhibit innovative behavior, with the assumption that they are not supported or prevented. For this reason, the effect of employee performance on the relationship between these two concepts was investigated. Employees' high individual performances can provide innovative behavior despite their power distance. When the literature is examined, although there are studies that investigate the relationship between power distance and other cultural dimensions with innovative behavior and employee performance directly or together with different variables, the model established in this study has not been investigated before. Considering that a social cultural value such as power distance will not easily change the administrative practices in our country; It is thought that this study has an importance to contribute to the literature since it is a study that reveals the effect of power distance as a barrier with which variables.

2. RESEARCH METHOD AND FINDINGS

The research consists of the employees of 5-star accommodation establishments in Antalya. 411 employees, who are easily reached by using the sampling method, constitute the sample of the research. In the research, SPSS 20.0 package program was used to test the normality of the data, to determine the demographic characteristics of the participants, the reliability of the scales, the mean values and the correlations between the variables. Structural equation modeling (SEM) was used to test the measurement model of the research and then the hypotheses of the research. AMOS 22.0 package program was used in the analysis.

Whether the employee performance has an intermediary role in the relationship between power distance and innovative behavior has been tested by the method proposed by Zhao et al. (2010). The bootstrap method was used to determine whether the mediating effect was significant. According to the results, power distance significantly affects employee performance, employee performance also significantly affects innovative behavior. With the inclusion of employee performance in the model, the effect of power distance on innovative behavior ($\beta = -0.652$; $p < 0.01$) decreases ($\beta = -0.155$; $p < 0.01$) and continues significantly. Accordingly, it is seen that the performance of the employee has a competitive mediating effect on the relationship between power distance and innovative behavior.

3. DISCUSSION AND CONCLUSION

As a result of the research, it was revealed that the power distance perceived by hotel employees had a negative effect on their performance and innovative behavior. The job performances perceived by the employees have a positive effect on their innovative behaviors. When the mediation effect is analyzed, it was observed that the employee performance mediates the relationships between between power distance and innovative behavior of the hotel employees. As the power distance decreases, the innovative

behaviors of the employees will increase and an increase in the performance of the employees will increase the innovative behaviors. As the power distance decreases, the innovative behaviors of the employees will increase, and an increase in the performance of the employees will increase the innovative behaviors. The average of the power distance found in the research is in medium value but not very high. This may mean that the employees were partially involved in making decisions, their opinions were asked by their managers from time to time, and that they did not get too much of a negative response from their managers in case of disagreement or objection. In this case, the employees may feel more comfortable when asked to express their opinions. This may even encourage them to be innovative. As a result of the research, the high average of the perceptions of the employees regarding their performance and innovative behaviors supports this situation. Since the study is carried out in a service-intensive sector like the tourism sector, it will also contribute to the sector in terms of making some administrative implications. The first of these conclusions is that, as in many studies on power distance, low power distance has a positive effect on employees' performance and innovative behavior. Although studies are carried out at the social or organizational level, the perception of power distance can be measured at the level of individuals and managers with low power distance orientation can be preferred in accommodation enterprises. In addition, if the perceptions and innovative behaviors perceived by the employees can change according to the power distance they feel, training and development programs, where they will show a lower power distance orientation, can also be implemented by the senior management. There are studies classifying work performance as routine and innovative work performance (Ali-Hassan, Nevo, & Wade, 2015: 71). Since innovative work performance is not examined in this study, it may be suggested to examine the effects of this variable in future studies.

KAYNAKÇA

- Ali-Hassan, H., Nevo, D. & Wade, M. (2015). Linking dimensions of social media use to job performance: The role of social capital, *The Journal of Strategic Information Systems*, Volume 24, Issue 2, Pages 65-89.
- Alves, J. C., Lovelace, K. J., Manz, C. C., Matsupura, D., Toyasaki, F. & Ke, K. (2006). A cross-cultural perspective of self-leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 338- 359.
- Brockner, J., Ackerman, G., Greenberg, J., Gelfand, M. J., Francesco, A. M., Chen, Z. X., et al. (2001). Culture and procedural justice: The influence of power distance on reactions to voice. *Journal of Experimental Social Psychology*, 37, 300–315.
- Burmaoğlu, S., Polat, M. ve Meydan, C.H. (2013). Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Volume 13, Issue 1, p. 13-26.
- Çalışkan, A., Akkoç, İ. ve Turunç, Ö. (2019). Yenilikçi Davranış: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5 (1), 94-111.
- Daniels, M. A., & Greguras, G. J. (2014). Exploring the Nature of Power Distance. *Journal of Management*, 40(5), 1202–1229.
- Durán-Brizuela, R., Brenes-Leiva, G., Solís-Salazar, M. & Torres-Carballo, F. (2016). Effects of Power Distance Diversity within Workgroups on Work Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. *Tecnología en Marcha*. Vol. 29, N° 2, Abril-Junio 2016. Pág 63-76.
- El Badawy, T.A., Marwan, R.M. & Magdy, M.M. (2019). Main and Interaction Effects of „Power Distance“ and „Uncertainty Avoidance“ on Innovation in Small and Medium Enterprises in Egypt, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol. 9, No. 3, 198-217.
- Ertaş, Ç. ve Umur, K. (2017). Otel Çalışanlarının Kültürel Değerlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi, *Journal of Current Researches on Business and Economics (JoCR&BE)* ISSN: 2547-9628 Year: 2017 Volume: 7 Issue: 2.
- Farh, J., Hackett, R. D., & Liang, J. (2007). Individual-level cultural values as moderators of perceived organizational support–employee outcomes relationships in China: Comparing the effects of power distance and traditionality. *Academy of Management Journal*, 50, 715–729.
- George, D. & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Hober, B., et al. (2019). Internal idea contests: Work environment perceptions and the moderating role of power distance. *Journal of Innovation & Knowledge*.
- Hofstede, G. (1983), “The cultural relativity of organizational practices and theories”, *Journal of International Business Studies*, Vol. 14: 75-89.

- Hofstede, G. (1984), "Cultural Differences in Management and Planning", *Asia Pacific Journal of Management*, 1, 81-99.
- Hofstede, G. (2011). *Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context*. Online Readings in Psychology and Culture, 2(1), 3-26.
- Ionescu, A.& Dumitru, N.R. (2015). The Role Of Innovation In Creating The Company's Competitive Advantage, *Ecoforum*, Volume 4, Issue 1 (6).
- Khatri, N. (2009). Consequences of Power Distance Orientation in Organisations. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 13. 1-9.
- Kim, J. & Zhou, F. (2018). Influences of Power Distance and Uncertainty Avoidance on Innovative Work Behavior: Mediation effects of Self-Leadership, *Korean Journal of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 31, No. 3, 669-694.
- Lam, S. S. K., Schaubroeck, J., & Aryee, S. (2002). Relationship between organizational justice and employee work outcomes: A cross-national study. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 1–18.
- Na-Nan, K. & Sanamthong, E. (2019). Self-efficacy and employee job performance: Mediating effects of perceived workplace support, motivation to transfer and transfer of training, *International Journal of Quality & Reliability Management* Vol. 37 No. 1, 2020 pp. 1-17.
- Rinne, T., Steel, G. D., & Fairweather, J. (2012). Hofstede and Shane revisited: The role of power distance and individualism in national-level innovation success. *Cross-Cultural Research*, 46: 91-108.
- Saputra, D., Arief, M., Gharnaditya, D., Vhany, D. (2018). Mediating effect of job satisfaction on relation between power distance and collectivism toward employee performance in Indonesia, *Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities Open Access* Volume 26, Issue T, March 2018, Pages 75-86.
- Shahwan, U. (2016). Relationship Between "Power-Distance" And Employee Performance in Multi-National Organizations, *Skyline Business Journal*, Volume: 12 Issue 1, 48-54.
- Shin, G. (2019). Welfare, innovation capacity, and economic performance: Evidence from American federalism, *Public Policy and Administration*, 34(3), 349–381.
- Sundbo, J. (2015). *Innovation, Theory of*. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, , 2nd edition, Volume 12, 169–174.
- Sverke M, Låstad L, Hellgren J, Richter A, Näswall K. (2019). A Meta-Analysis of Job Insecurity and Employee Performance: Testing Temporal Aspects, Rating Source, Welfare Regime, and Union Density as Moderators, *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 16(14), 1-29.
- Van der Vegt, G. S., Van de Vliert, E., & Huang, X. (2005). Location-level links between diversity and innovative climate depend on national power distance. *Academy of Management Journal*, 48: 1171-1182.

- Vidyarthi, P. R., Anand, S., & Liden, R. C. (2014). Do emotionally perceptive leaders motivate higher employee performance? The moderating role of task interdependence and power distance. *The Leadership Quarterly*, 25(2), 232–244.
- Wei C, Sun X, Liu J, Zhou C and Xue G (2017). High Power Distance Enhances Employees' Preference for Likable Managers: A Resource Dependency Perspective, *Front, Psychol.* 7:2066, 1-14.
- Westwood, R. & Low, D. (2003). The Multicultural MuseCulture, Creativity and Innovation. *International Journal of Cross Cultural Management.* 3. 235-259.
- Yang, J., Mossholder, K. W., & Peng, T. K. (2007). Procedural justice climate and group power distance: An examination of cross-level interaction effects. *Journal of Applied Psychology*, 92, 681–692.
- Yuan, F. & Woodman R.W. (2010). Innovative behavior in the workplace: The role of performance and image outcome expectations, *Academy of Management Journal*, 53(2): 323-342.
- Yüksel, M. (2017). İşgörenlerin Politik Becerilerinin Yöneticilerin Görev Performansı Değerlendirmeleri Üzerindeki Etkisi: Sosyal Etki Kuramı Açısından Bir Değerlendirme, *Ege Akademik Bakış / Ege Academic Review Cilt 18, Sayı 3, Ss. 445-455.*
- Zhao X., Lynch Jr., J. G., Chen, Q., (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis, *Journal of Consumer Research*, Vol. 37, p. 197-206.
- <https://www.hofstede-insights.com/country/turkey/2019>