

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİNİN KARIYER MEMNUNİYETİNE ETKİSİNDE ALGILANAN GÜÇ MESAFESİNİN ARACILIK ROLÜ *

Dr. Öğr. Üyesi. Saadet Ela PELENK * 

ÖZET

Lider-üye etkileşimi, güven ve samimiyete dayalı bir iletişim sürecidir. Bu süreçte lider, üyelerini (çalışanları) ortalama bir değer ile değerlendirmek yerine bilgi, yetenek ve katkı açısından ayrı ayrı değerlendirmektedir. Bu süreç, hem bireysel hem de örgütsel açıdan, olumlu ya da olumsuz çıktılar sağlamaktadır. Kuşkusuz bir çalışanın başarılı olması, hem amiri ile sağlıklı iletişimine hem de örgüt kültürüne bağlıdır. Güç mesafesi; güç dağılımındaki eşitsizliğin, çalışanlar tarafından kabul görme derecesidir. Buna göre; düşük güç mesafesinde çalışanlar, eşit olarak kararlara katılırken; yüksek güç mesafesinde, emir-komuta hâkimdir. Güç mesafesi, kararların şeklini ve kariyer başarısını etkilemektedir. Kariyer memnuniyeti, çalışanın beklenen ve gerçekleşen karşısında hissettiği mutluluktur. Bu araştırmanın amacı; lider-üye etkileşiminin, kariyer memnuniyetine etkisinde güç mesafesinin aracı rolünü incelemektir. Bu amaçla, bir kamu bankasının 205 çalışanı ile anket yapılmıştır. Araştırma verileri, korelasyon ve hiyerarşik regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda; güç mesafesinin, lider-üye etkileşimi ve kariyer memnuniyeti ilişkisinde aracılık rolü tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Lider-Üye Etkileşimi, Kariyer Memnuniyeti, Güç Mesafesi.

JEL Kodları: M10, M12, M14

THE MEDIATOR ROLE OF PERCEIVED POWER DISTANCE IN THE EFFECT OF LEADER-MEMBER EXCHANGE ON THE CAREER SATISFACTION

ABSTRACT

Leader-member exchange is a communication process based on trust and sincerity. In this process, instead of evaluating members (employees) with an average value, the leader evaluates them separately in terms of knowledge, ability, and contribution. This process causes positive or negative consequences, both individually and organizationally. Undoubtedly, the employee's success depends on his healthy communication with his superior and the organizational culture. Likewise, power distance

* Bu çalışma, 16-17 Kasım 2019 tarihinde ICOAEF (International Conference on Applied Economics and Finance) Kongresinde özet bildiri olarak sunulmuştur.

* Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi, Fındıklı Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu, Bankacılık ve Finans Bölümü, Rize, Türkiye, e-mail: saadetela.pelenk@erdogan.edu.tr

Makale Geçmişi/Article History

Başvuru Tarihi / Date of Application : 22 Haziran / June 2020

Düzeltilme Tarihi / Revision Date : 4 Eylül / September 2020

Kabul Tarihi / Acceptance Date : 23 Eylül / September 2020

is about to what extent employees accept power inequality. According to this, while workers in the low power distance participate in decisions equally, the command is dominant in the high power distance. This difference is important because power distance effects the form of decisions and career success. As another important fact in terms of work environment, career satisfaction is the happiness that the employee feels depending on what they expected and what happened. Therefore, this research aims to examine the intermediary role of power distance in the effect of leader-member exchange on career satisfaction. For this purpose, a survey was conducted with 205 employees at a public bank. Research data were analyzed by correlation and hierarchical regression method. As a result of the research, the mediator role of power distance in the relationship between leader-member exchange and career satisfaction has been determined.

Key Words: *Leader-Member Exchange, Career Satisfaction, Power Distance.*

JEL Codes: *M10, M12, M14*

1. GİRİŞ

Çalışanlar, gruplar halinde yaşayan sosyal bireyler olup; bir lider tarafından hedefe yönlendirilmek isterler. Diğer taraftan işletme verimliliği ve çalışan memnuniyeti için mutlaka bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada bir liderin başarısı, aslında çalışanların başarıları toplamından oluşmaktadır (Eren, 2003; Schein, 1980). Bir çalışanın başarısını, lider-üye etkileşimi etkileyebilir. Lider-üye etkileşimi, lider ve üye iletişiminin öncesi ve sonrası değişim farkının gözlemlenerek betimlenmesidir. Bu noktada liderlik yaklaşımları, genel olarak çalışanların aynı davranışları gösterdiklerini, dolayısıyla bireysel özellikleri ya da lider-izleyici etkileşim farklılıkları ayırt etmeksizin bir liderlik stilini tanımlar. Ancak *Lider-Üye Etkileşimi Kuramı*; liderin, izleyicilerin tümüne aynı davranışı gerçekleştireceği ifadesine karşıt olarak; liderin, her bir çalışanı ile kurduğu ikili ilişkilerin etkisini ve önemini vurgulamaktadır (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014: 37).

Lider üye etkileşimi teorisinin tarihsel gelişimine bakıldığında kuramla ilgili olarak yapılan ilk araştırmalar, çalışanın rolleri aracılığı ile işlerini yapmasına dayanmaktadır. Çalışanların bu rolleri, liderin izleyicilerden beklentilerini, iş sözleşmelerini ve görev tanımlarını açıklamakta olup; izleyiciler de liderin beklentilerini karşılama durumunda daha fazla yetki ve ödül kazanmaktadırlar (Dansereau vd., 1975: 77-78).

Literatürde lider-üye etkileşiminin, verimlilik ve iş tatmini (Graen, Novak ve Sommerkamp, 1982), örgütsel bağlılık (Göksel ve Aydın, 2012) ve iş performansı (Özütü, Ağca ve Cevrioğlu, 2008); işten ayrılma niyeti (Şahin, 2011); tükenmişlik (Kaşlı, 2009; Bolat, 2011; Uğurluoğlu, Şantaş ve Demirgil, 2013) ve kişilik (Kaşlı ve Seymen, 2010); çatışma yönetimi (Karcıoğlu ve Kahya, 2011); çalışan tutumları (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014); örgütsel sinizm ve algılanan içsellik (Kanbur ve Kanbur, 2015); pozitif ses çıkarma davranışı, örgütsel güven ve psikolojik sözleşme ihlali (Çankır,

2016); duygusal zekâ ve çatışma yönetimi (Yaşloğlu, Toplu ve Pekdemir, 2013); dönüşümcü liderlik, örgütsel güven ve kariyer memnuniyeti (Avcı ve Turunç, 2012); görev performansı ve terfi edilebilirlik (Gürbüz ve Ayhan, 2017), iş yeri yalnızlığı ve iş-yaşam tatmini (Cindiloğlu vd., 2017); kariyer başarısı (Erdoğan vd., 2004) ile ilişkileri incelenmiştir.

21. Yüzyılda kariyer, örgütsel bir unsur olmakla birlikte çalışanın, hem kendinin hem de çevrenin değişimine yanıtını kapsayan keşifsel bir yolculuktur (Dessler, 2008). Judge ve Bretz'e (1994) göre kariyer memnuniyeti, çalışanın işi ile ilgili pozitif hissiyatı veya kişinin iş deneyimlerinin sonuçlarını içermektedir. Sosyal Mübadele Teorisi'nde her çabanın bir karşılığı olduğu (Özutku, 2007; Göksel ve Aydın 2012) ve çalışanın emeklerinin karşılığını almak istediği belirtilmektedir. Kariyer başarısı, çalışanın emeğinin karşılığı olarak aldığı olumlu sonuçlardan biridir. Kariyer başarısı, bir memnuniyet hissi yaratır ki; çalışanın, işinde istediği konuma ulaşması ile duyduğu bu olumlu hissiyat (Aktaş, 2014), aslında onun iş hayatı boyunca istediği ve hedeflediği yere ulaşması ile ilgili kişisel algılamasıdır. Bu algının bir boyutu, gelecekteki bir kariyer hedefi için "umut" olurken; diğeri mevcut işinden elde ettiği "tatmin" duygusudur (Yüksel, 2005; Nauta, 2009).

Literatürde kariyer memnuniyetinin, dönüşümcü liderlik ve örgütsel güven (Avcı ve Turunç, 2012); pro-aktif kişilik (Boyar ve Güngörmüş, 2016), yenilikçi davranış (Çelik vd., 2014), tükenmişlik (Shanafelt vd., 2009), dönüştürücü ve etkileşimci liderlik (Riaz ve Haider, 2010), örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti (Joo ve Park, 2010), lider üye etkileşimi (Erdoğan, Kraimer ve Liden, 2004; Breland, Treadway, Duke ve Adams, 2007) ile ilişkileri incelenmiştir.

Örgütsel ve çevresel değişimlere karşı esneklik, küçülme dolayısıyla iş garantisinin olmaması gibi nedenler kariyer gelişimi sorumluluğunu işletmelerden çalışanlara doğru kaydırmaktadır (Briscoe ve Hall, 2006). Bu anlamda nesnel ölçütler yanında öznel ölçütlerle de değerlendirilen kariyer, birtakım etkileri beraberinde getirebilir (Kuchinke, Kang ve Oh, 2008). Kariyer sürecinde, çalışmanı etkileyen unsurlardan bir tanesi lider üye etkileşimi olup; lider-izleyici ilişkisini esas alarak, liderin statü gücünün etkinliğini ifade etmektedir (Bauer ve Green, 1996). Bu noktada, çalışan statüsünü etkileyen önemli bir etken de güç mesafesidir. Çalışan açısından güç mesafesi, resmi (biçimsel) iletişimi ve kararların demokratikliğini etkilemektedir (Lilrank, Shani ve Lindberg, 2001). Bu açıdan düşük güç mesafesinde çalışanlar, işletme kararları için fikirlerinin alınmasını beklerken (Ting-Toomey, 1999); yüksek güç mesafesinde, yönetici (lider) ve çalışanlar (üyeler) arasında mesafe fazladır (Huber, 2001). Dolayısıyla, güç merkezileştirilmiştir ve işletme kararları, yöneticiler tarafından alınmaktadır (Hofstede,1991). Ancak bu durum; yaş, unvan ve statü gibi faktörlere dayalı olarak bir ödül ya da cezayı sağlayabilmektedir (Ting-Toomey, 1999). Bu nedenle güç mesafesi yüksek kültürlerde, gücün delege edilmemesinden kaynaklı olarak iş memnuniyeti azalabilmektedir (Schriesheim vd.,1998; Hui vd., 2004). Ancak Türkiye gibi toplulukçu (kolektivist) kültürlerde, geleneksel Türk aile yapısından kaynaklanan paternalist (babacan) liderlik tarzı yaygın olmakta ve çok yüksek güç mesafesine

rastlanmamakta ki; bu liderlik tarzı, tıpkı bir babanın kararlarını ve yönlendirmelerini, aile bireylerinin (itiraz etmeden) kabul etmesini ifade etmektedir (Scandura vd., 1999; Pellegrini ve Scandura, 2006).

Literatürde güç mesafesi; örgütsel politika ve güven (Gürce, 2018) ya da istismarcı yönetim ve tükenmişlik (Bolat vd., 2017) ilişkisinde düzenleyici değişken olmakla birlikte çalışanların politik yetenekleri ve lider üye etkileşimi (Tu ve Lu, 2016), yüksek performanslı iş sistemleri ve çalışan tutumları (Wu ve Chaturvedi, 2009), iş özellikleri ve iş tatmini (Hauff, Sven ve Nicole Richter, 2015) gibi ilişkiler de güç mesafesi ile birlikte incelenmiştir. Bu araştırmanın amacı; bankacılık sektöründe çalışanların lider ile etkileşimlerinin, kariyer memnuniyetlerine etkisi ve bu ilişkide algılanan güç mesafesinin aracılık rolünü incelemektir. Bu bağlamda lider-üye etkileşimi, yönetici ile kaliteli iletişimin arttırılmasını sağlayarak, güç mesafesinin olumsuz etkilerini azaltabilir ve çalışanlar için, etkili bir kariyer plânlaması sağlayabilir. Çalışmanın, yöneticilere ve ilgili kişilere fikir ve uygulama yönünden katkı sağlaması beklenmektedir.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Lider-Üye Etkileşimi

Lider-üye etkileşimi, ilk kez Graen ve Cashman (1973) tarafından *Dikey İkili Bağlantı Modeli* ile incelenmiştir (Turan, 2018). Bu model, lider ve izleyici arasındaki çalışma ilişkilerini tanımlamak için geliştirilmiştir. Modelde, lider-izleyici etkileşimi amacına yönelik tüm kaynaklar kullanılmakta (Bauer ve Green, 1996), aynı zamanda lider ve izleyici ilişkisi, yüksek kaliteden düşük kaliteye doğru değişmektedir. Bu bağlamda; liderin, kaliteli (yüksek kalite) iletişim kurduğu izleyicilerin oluşturduğu topluluk *iç grup*, diğer taraftan daha düşük kalitede iletişim kurduğu topluluk ise, dış grup olarak tanımlanmaktadır (Deluga ve Perry, 1991:239; Graen ve Uhl-Bien, 1995:227).

Dansereau, Graen ve Haga (1975); lider-üye ilişkilerinin kalitesine dayanarak çalışma gruplarının grup içi ve grup dışı olarak nasıl farklılaştığı konusunda açıklayıcı bir model sunmuşlardır. Dansereau ve arkadaşlarına (1975: 76) göre, bu modeldeki liderlerin çoğu çağdaş liderlik modelinin aksine bazı üyeleri ile "liderlik" ve "denetim" ilişkileri kurabilir; ayrıca örgütsel birimlerin zaman içinde (üyelerin rollerinin açık bir şekilde müzakere edilmesine dayalı olarak) farklılaştırılması ve örgütlerde liderliğin resmi olarak araştırılması olanaklarını sağlamaktadır. Dolayısıyla bu kavramın temel noktasını, yönetici (lider) ve astlar (üyeler) arasındaki ilişkiler oluşturmaktadır (Karcıoğlu ve Kahya, 2011).

Dienesch ve Liden (1986), Graen ve arkadaşlarının belirttiği çalışma davranışlarının önemli olmasına rağmen, lider-üye etkileşiminin çeşitli şekillerde gelişip devam edebileceğini ileri sürmüşlerdir. Dienesch vd. (1986:45), lider-üye etkileşiminin üç değişen değere (boyuta) bağlı olabileceğini ifade etmişlerdir. Bu değerler; "Göreve ilişkin davranışlar (katkı), birbirine sadakat (sadakat) ve sadece birbirini sevme (etki)" olarak belirtilmiştir. Katkı boyutu; izleyicilerin, ortak amaç doğrultusunda lider ile iş birliktelikleridir (Yıldız, Özutku ve Cevrioğlu, 2008). Bu durumda her bir izleyicinin, lider ile etkileşimi sırasında ortak amaç için dolaylı veya dolaysız olarak gerçekleştirdiği iş

faaliyetlerinin niceliği (miktarı), kalitesi ve yönü ile ilgili algulamalarını kapsamaktadır. Eğer, etkileşimin kalitesi yükselirse, liderin izleyiciye verdiği görevlerin ve sağladığı olanakların kalitesi de yükselecektir ki; daha riskli görevleri yapabilen izleyicilerin, lider ile etkileşimleri daha çok artacaktır (Liden ve Maslyn, 1998; Bolat vd., 2017). İkinci bir değer olan bağlılık, bir toplulukta lider-üye uyumunu (Yıldız vd.,2008), desteği ve bağlılığını yansıtmaktadır. Bu boyut, çalışanların görev paylaşımı noktasında liderlere yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla liderler, örgütte bağımsız karar ya da sorumluluk gerektiren görevleri, kendisiyle bağlılık düzeyi yüksek izleyicilere vermektedir (Erdem, 2008'dan aktaran Bolat, 2017: 128). Üçüncü bir değer olan etki, izleyicilerin yönetici kararlarına ve iş disiplinine hayranlık duymalarıdır. Scandura (1999), lider-izleyici ilişkisinin “rol üstlenme, rol oluşturma ve rol rutinizasyonu” aşamalarının bir sonucu olduğunu ifade etmiştir.

Sosyal Değişim Teorisi (Homans, 1961; Sparrowe ve Liden, 1997) ve *Örgütsel Rol Teorisi* (Katz ve Kahn, 1978) ile ifade edilen lider-üye etkileşimi; yöneticinin, çalışanlarını ayrı ayrı değerlendirmesini sağlamaktadır (Borchgrevink ve Boster, 1997). Bir bakıma bu kuram; liderin, çalışanlarına aynı liderlik şeklini uygulamayacağını vurgulamaktadır ki; liderin, bazı üyeleri ile daha iyi iletişim kurarak, onları güçlendirmesi ve kendisinin de zamanını verimli kullanması mümkündür. Bu kuram, yöneticilerin güç kaynaklarını kullanma şeklinin aslında izleyicileri ile geliştirebileceği ilişkilere bağlı olduğunu önemsemektedir. Kuşkusuz tüm çalışanların, yetenek ve başarıya göre aynı davranışları sergilemeleri ve özellikleri taşımaları beklenemez. Dolayısıyla liderin de izleyicilere yönelik ortalama ya da genel bir fikri olamayabilir (Çekmecelioğlu ve Ülker, 2014). Bu durum, işletmelere iki açıdan katkıda bulunmaktadır. Bu katkılardan ilki yöneticilere (lidere) yönelik olup, daha hevesli iş görenleri istihdam etmeleri iken; ikinci katkıyı, çalışanların (izleyicilere) hem yönetici desteği hem de örgütsel kaynaklardan daha fazla yararlandıkları için kariyerlerini geliştirebilmeleri oluşturmaktadır (Deluga ve Perry, 1991).

2.2. Güç Mesafesi

Örgütte güç mesafesi, kültürün farklı algılamalarından oluşmaktadır (Kirkman vd., 2009). Liderler, örgüt kültüründen etkilenirken, aynı zamanda bu kültürü etkilemektedirler (Brown, 1998). Yöneticiler ise, örgüt kültürünü geliştirmek ya da yok etmek durumunda bir araç görevindedirler (Schein, 1992). Diğer taraftan güç mesafesi, güç dağılımındaki eşitsizliğin nasıl algılandığı ile de ilgilidir. Bu açıdan yüksek güç mesafeli örgütlerde eşitsizliklerin fazla olması, daha az güçlü çalışanların, daha güçlü çalışanlara güvenmesi, ast ve üst arasında maaş, statü vb. yönlerden fark olması ve kararların merkezliliği söz konusudur (Brown, 1998).

Yüksek güç mesafesinde yöneticiler, otokrat ve emredici bir davranış gösterdikleri için; çalışanlar, yöneticilerinden talimat beklemektedirler. Diğer taraftan düşük güç mesafesinde yöneticiler, katılımcı bir davranış sergilemekte olup; kararlarda çalışanlara danışılır ve bağımsızlık tanınır (Lustig ve Koester,1998). Düşük güç mesafeli örgütte; çalışanlar arası eşitsizlik ve ayrıcalık en az düzeyde olup;

yetki ve sorumluluk devri söz konusudur ki; çalışanlar, danışılmayı beklemektedirler (Brown, 1998). Khatri'ye (2009) göre yüksek güç mesafesinde şu hususlar söz konusudur:

- Yüksek güç mesafeli örgütte çalışan, kararlara katılmak istemez ve yöneticilerin kararlarını uygular, dolayısıyla çalışan, yöneticilerin talimatlarını beklemektedir.
- Yüksek güç mesafesindeki işler daraltılmış olduğundan yöneticiler, çalışanlara sınırlı yetki verirler.
- Yüksek güç mesafeli örgütte astların (üyelerin) görüşleri, üstler (liderler) tarafından çoğunlukla dikkate alınmadığından ast-üst arasında bir iletişim açığı olup; ast ve üst, dikey iletişim kanalını kullanmaktadır.
- Yüksek güç mesafesi; yöneticiler için, sınırsız güç ve kontrol imkânı sağlamaktadır.
- Yüksek güç mesafeli örgütte çalışanlar, emirlere itaat etmektedirler.
- Yüksek güç mesafeli örgütte, uzun görev süresine sahip çalışanlara daha çok saygı duyulur.
- Yüksek güç mesafesinde örgütsel kararlar, üstler (liderler) tarafından hızlı alınmaktadır. Ancak yöneticiler, bu kararların alınmasında astların (üyeler) fikirlerini sormadıklarından, dolayısıyla ast- üst arasındaki zayıf yönlü iletişim nedeniyle kararlar da zayıf nitelikte olabilmektedir.
- Yüksek güç mesafeli örgütler, etik dışı davranışlara açık olabilmektedir. Bu durumun nedeni; üst düzey yöneticinin, kararlarındaki haklılığını göstermemesi ya da çalışanlara karşı kararlarını savunmamasından ileri gelebilmektedir.
- Yüksek güç mesafesi olan bir örgütte, yöneticiler mikro yönetim eğilimindedir, dolayısıyla en küçük kararlar bile en üst makama çıkmaktadır. Bu durum, üst düzey yöneticilerin rutin kararlar ile meşgul olmasına neden olmaktadır.

Yukarıda belirtilen hususlara göre; güç mesafesinin yüksek ya da düşük olması, lider ve üye iletişiminin açıklığını etkilemekte olup; yüksek güç mesafesinde çalışan (üye), yöneticisine (lidere) düşüncesini söylemekten genellikle çekinmektedir (Yi Wu, 2008).

2.3. Kariyer Memnuniyeti

Kariyer, kavramsal olarak 1970'li yıllarda ortaya çıkmış olup; bir kişinin çalışabileceği yıllar içinde iş ile ilgili gelişimi ve başarıyı kazanma süreci olarak tanımlanmıştır. Çalışanın tüm iş hayatı, kariyer olarak tanımlansa da; bu kavram sadece çalışanların işleri ilgili sınırlı olmayıp; iş rolü, beklentileri, duyguları, düşünceleri, bilgi ve yeteneklerini de içermektedir (Bayraktaroğlu, 2003'dan aktaran Yadmaa, 2020: 44). İş yetenekleri ile bağlantılı olarak Briscoe ve Hall (2006:5), değişken ve sınırsız kariyerin örgüte faydalı olduğu görüşündedir.

İKY çerçevesinden kariyer, yönetici ve çalışan arasında yer alan psikolojik sözleşmenin değişimini vurgulamaktadır. Bu duruma göre çalışanlar; örgüte bağlı olarak iş performanslarını arttırdıkça terfi, statü ve maaş artışları da sağlamaktadır. Ancak günümüzde çalışanlar, uzmanlaşmak için, çalıştıkları örgütün sahip olduğu gelişim ve eğitim imkânlarını gözden geçirmektedirler. Diğer taraftan bu örgütlerde yönetim piramidi yatay şekilde olup, yönetim kademeleri azalmaktadır. Bu durum, çalışanların katılımcılığını ve uzmanlaşma olanaklarını arttırmaktadır (Briscoe ve Hall, 2006).

Kariyer memnuniyeti, bir kişinin iş deneyimleri sonucu biriktirdiği olumlu psikolojik veya işle ilgili sonuçlar veya kazanımlar olarak tanımlanmaktadır (Judge vd.,1995). Kariyer memnuniyeti, çalışanın istediği başarı ve beklediği başarı karşısında hissettiği tatmin duygusudur (Sarıbaş, Çevik ve Aksu, 2012). Ancak, kariyer memnuniyetinin objektif (nesnel) ve sübjektif (öznel) olarak iki boyutu olabilir. Sübjektif (öznel) kariyer memnuniyeti, çalışanın başarısını değerlendirmesini içermektedir. Objektif kariyer memnuniyeti ise terfi, ücret ve prim artışı gibi genel göstergelerden oluşmaktadır (Gerçek vd., 2015).

Çalışanın kariyer seçimi ile ilgili kararı ve iş hedefleri, işletmeye yönelik beklentilerine bağlıdır (Odabaşı, 2008). Kariyer, çalışanın iş yaşamı boyunca elde ettikleri tecrübeler toplamı (Demirtaş ve Güneş, 2002) olup; kariyer memnuniyeti, çalışanın başarılı kariyer tecrübeleri konusundaki hissiyatıdır (Hsu ve Tsai, 2014). Bu bağlamda iş başarısı, gelir hedefleri ve mesleki gelişim gibi unsurlar, kariyer memnuniyetini pozitif yönlü etkilemektedir (Greenhaus, 1990). Ancak kariyer memnuniyetini olumsuz etkileyen unsurlar da bulunmaktadır. Bu unsurlar; iş yükü, eşit olmayan ödüller, çatışma, ayrımcılık ve strestir (Lepnurm, Dobson, Backman ve Keegan, 2007). Ancak Gouweloos-Trines ve arkadaşları (2017), lider desteği algılayan çalışanların daha az stres yaşadıklarını ifade etmişlerdir.

2.4. Hipotez Geliştirme

Avcı ve Turunç (2012), dönüştürücü liderlik ve örgütsel güvenin kariyer memnuniyetine etkisinde lider-üye etkileşiminin aracı rolünü incelemiştir. İlgili çalışmada, dönüştürücü liderlik tarzı kariyer memnuniyetini doğrudan etkilediği ve lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyetine aracılık etkisi yaptığı tespit edilmiştir. Breland ve arkadaşları (2007), interaktif lider-üye değişimi ve politik yeteneğin öznel kariyer başarısına etkisini incelemiştir. Perakende sektöründe 295 çalışan ile yapılan araştırmada, düşük kalitede lider-üye etkileşiminin yüksek politik beceri ve kariyer başarısına yol açtığı tespit edilmiştir.

Winkler ve arkadaşları (2014), Alman şirketlerinde düşük vasıflı işlerde liderlik davranışları ve güç mesafesi uyumunun düzenleyici rolünü incelemiştir. İlgili çalışmada; liderlerin güç mesafesi uyumu, çalışanların liderleri hakkında olumlu geri dönüşlerini ve psikolojik iyi oluşlarını etkilemiştir. Ancak bu durum ve etkileri, yüksek güç mesafesinde zayıflamıştır. Erdoğan ve arkadaşları (2007), düşük örgütsel destekte, öğretmenlerin iş değerleri uyumunun iş ve kariyer memnuniyetleri ile pozitif ilişkili

olduğunu tespit etmişlerdir. İlgili çalışmada, düşük derecede lider-üye etkileşiminde iş değerleri uyumu, kariyer memnuniyeti ile pozitif ilişkili çıkmıştır.

Yıldırım vd. (2019), Türkiye’de eğitilmiş kadınların daha fazla kariyere, gelire ve terfi fırsatlarına sahip tespit etmiştir. İlgili çalışmada 349 eğitimci ile anket yapılmıştır. Araştırma sonucunda; kadınların yükseköğrenimle daha çok kariyer gelişimine sahip olabileceği ve eğitilmiş kadınların Türkiye gibi gelişmekte olan ekonomilerde daha fazla ve eşit çalışma koşulları elde edebileceğini desteklenmiştir.

Yadmaa (2020), lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyeti ve bireysel performans üzerindeki etkisini incelemiştir. İlgili çalışmada, hemşirelerin lider-üye etkileşimi arttıkça bireysel performans ve kariyer memnuniyetleri de artmıştır. Egan ve arkadaşlarına (2004) göre; örgütsel öğrenim kültürü, kariyer memnuniyeti seviyesini arttırmaktadır.

Fix ve Sias (2006), çalışanların amirlerinin kişi merkezli iletişim kullanımına ilişkin algıları, lider-üye ilişkilerinin kalitesi ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonucunda; kişi merkezli iletişim ile lider-üye etkileşimi arasında ve kişi merkezli iletişim ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Ayrıca, iş tatmininde kişi yönlü iletişimin, lider-üye ilişkisi kalitesinden daha yordayıcı olduğu ortaya çıkmıştır.

Yang ve arkadaşları (2020), kariyer memnuniyeti arttırmak için manevi liderlik, tatmin ve güç mesafesi uyumunu incelemiştir. Araştırma sonucunda; manevi liderlik, kariyer memnuniyetini pozitif ve anlamlı yönde etkilemektedir. Ayrıca düşük güç mesafesinde, manevi liderliğin kariyer memnuniyeti üzerindeki dolaylı etkisi daha çok artmıştır.

Ramaswam ve arkadaşları (2014), güç mesafesinin kariyer ilerlemesine etkisini incelemiştir. İlgili araştırma sonucunda; Tayvan gibi “hiyerarşik kültürlerde”, yüksek güç mesafesinde çalışan (mentor) kadınlar, düşük güç mesafesinde çalışan kadınlardan daha yüksek kariyer getirisi belirtmişlerdir. Buna karşılık, ABD gibi “eşitlikçi kültürlerde”, düşük güç mesafesinde çalışan kadınlar, yüksek güç mesafesinde çalışan kadınlardan daha yüksek kariyer getirisi belirtmişlerdir. Araştırma bulguları, çalışma ve kademe ilerlemesinde sadece kadınlarda değil, aynı zamanda kadın ve erkek kültürlerde de farklılık olduğunu göstermektedir. Kadınların yüksek güç mesafesindeki mücadelesi, Günsel, Köroğlu ve Demirci’nin (2015) araştırması tarafından desteklenmektedir. İlgili çalışmada kadın öğretmenlerin eşitlik ve adalet perspektifinden siyasal alana katılımları, derin duygusallıkları ve güçleri vurgulanmaktadır. Her ne kadar hiyerarşik toplumlarda; kadınlara yönelik bir cam tavan sendromu mevcut olsa da kadın çalışanların, bu sendromu aşabilme gücü ve önemi vurgulanmaktadır.

Gün (2019), güç mesafesinin örgüt kültürü ve personel güçlendirme arasında aracılık etkisini incelemiştir. İlgili çalışma sonucunda; adhokrasi kültürü ile personel güçlendirme arasında güç mesafesinin aracılık etkisi tespit edilmiştir. Hauff ve Richter (2015), iş karakteristikleri ve iş memnuniyeti ilişkisinde güç mesafesinin düzenleyici rolünü incelemiştir. İlgili çalışmada kültürel değerlerin, güç mesafesindeki baskın rolü tespit edilmiştir. Çalışmanın diğer sonucu, güç mesafesinin

çalışanlara gelişim imkânı verdiği ölçüde iş ve kariyer memnuniyeti kazandırmasıdır. İlgili yazında; yüksek güç mesafesindeki lider-üye etkileşimi ile üye, normalden daha fazla enerji sarf etmekte, yüksek sorumluluk üstlenmekte ve birimine fayda sağlamaktadır (Graen, 1976; Graen, Hoel ve Liden, 1980; Wakabayashi, Minami, Sano, Graen ve Novak, 1980). Bu durum, çalışanın kariyer memnuniyetini olumlu etkileyebilmektedir.

Çelik, Turunç ve Bilgin (2014), lider-üye etkileşiminin ve kariyer memnuniyetinin çalışanların yenilikçi davranışlarını da pozitif etkilediğini tespit etmişlerdir. Ancak Maslyn ve Uhl-Bien (2001), lider ile üye ilişkisinin kaliteli olmamasının çalışanın kariyer gelişimini negatif etkilediğini ifade etmiştir. Literatür ve ilgili araştırmalardan hareketle araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

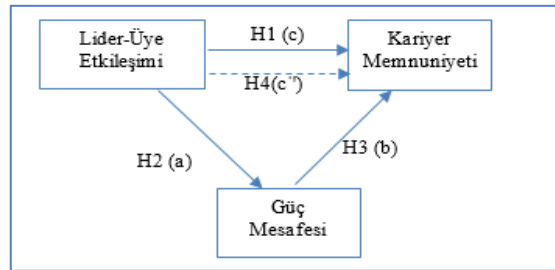
H₁: Lider-üye etkileşimi, kariyer memnuniyetini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₂: Lider-üye etkileşimi, algılanan güç mesafesini negatif yönlü ve anlamlı etkilemektedir.

H₃: Algılanan güç mesafesi, kariyer memnuniyetini negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.

H₄: Lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyetine etkisinde algılanan güç mesafesi aracılık rolündedir.

Araştırmanın modeli, Şekil 1’de gösterilmiştir:



Şekil 1: Araştırma Modeli

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Sınırlılıkları

Araştırmanın amacı; lider-üye etkileşiminin, kariyer memnuniyetine etkisinde güç mesafesinin aracılık rolünü incelemektir. Bankacılık sektöründe çalışanların iş standartları, kariyer memnuniyetlerini etkileyebilmektedir. Lider ile üye iletişiminin kalitesi, çalışanın kariyer memnuniyetini ve gelişimini olumlu yönde etkileyebilir. Çünkü küreselleşme, ekonomik, e-ticaret, sosyo- kültürel değişimler vb. birçok unsur hem müşterilerin hem de çalışanların iş ile ilgili talep ve beklentilerini değiştirmiştir. Günümüzde işletmeler, nitelikli işgücünü uzun süre istihdam edememektedir. Dolayısıyla kariyer

gelişimi ve tercihleri, örgütsel düzeyden bireyselle doğru gitmektedir. Ancak bankalarda kariyer gelişimi için bu şekilde esnek seçenekler olmayabilir.

Müşteri memnuniyetinin, öncelikle iç müşterilerin (çalışanların) memnuniyetine bağlı olduğu dikkate alındığında öncelikle bu durumu sağlayan bir örgüt kültürü oluşturulmalıdır. Güç mesafesi kavramı, Hofstede (1980) çalışmasında ulusal kültürün bir alt boyutu olarak gösterilmiştir. Örgüt kültürü de ulusal kültürün bir alt bileşenidir. Örgütte mevcut güç mesafesinin yüksek ya da düşük oluşu, kariyer memnuniyetini de etkilemektedir. Kültürün alt boyutu olan güç mesafesi, lider davranışlarını ve lider davranışları da güç mesafesini etkilemektedir. Araştırma, çalışanları daha uzun süre işletmede etkili bir şekilde istihdam edebilmek için; kariyer memnuniyetini, lider-izleyici ve eşitsizliklerin algılanması (güç mesafesi) yönünden ele almaktadır. Araştırma, sıkı kurallar ve prosedürler ile birlikte iş görev ve tanımlarının pek esnetilemediği bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. Yönetici ve çalışanlar, yoğun mesai saatlerinden dolayı anketleri belli bir sürede cevaplandıkları için, araştırma zaman sınırlılığına sahiptir. Dolayısıyla araştırma sonuçlarının, tüm sektörlerle yönelik genelleştirilmesi beklenemez.

3.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verilerinin toplanması için anket ve kolayda örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Anket verilerini ölçmek için, beş boyuttan oluşan likert ölçeği kullanılmıştır (Ölçek puanlaması: 1= Hiç Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5= Tamamen Katılıyorum şeklindedir). Araştırma verileri, Eylül ve Ekim 2019 Tarihleri arasında toplanmıştır.

Araştırmanın anketi, dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü; cinsiyet, eğitim, mevki ve medeni hali belirten demografik sorulardan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümünde, lider-üye etkileşimi ölçülmüştür. Lider-üye etkileşiminin, ölçmek için, Liden ve Maslyn (1998) ölçeğinin, Pellegrini ve Scandura (2006) tarafından uyarlanan on iki madde ve tek boyuttan oluşan hali kullanılmış olup; ölçek, lider-üye iletişiminin kalitesini ölçmektedir. Ölçek ifadelerinden biri “*Yöneticimin işe ait bilgisine ve yeteneğine saygı gösteririm*” şeklindedir. İlgili çalışmada ölçeğin güvenilirlik (Cronbach Alpha) değeri 0,95’dir. Ölçekte yüksek puan, izleyici ile lider etkileşiminin yüksek düzeyde olumlu olduğunu ifade etmektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,82 olarak tespit edilmiştir.

Anketin üçüncü bölümünde, kariyer memnuniyeti ölçülmüştür. Kariyer memnuniyetini ölçmek için Greenhaus, Parasuraman ve Wormley’in (1990) beş madde ve tek boyuttan oluşan kariyer memnuniyeti ölçeğinden yararlanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ uyarlanması, Avcı ve Turunç (2012) tarafından yapılmış olup; ölçeğin güvenilirlik (cronbach alpha) değeri 0,91’dir. Ölçek ifadelerinden biri “*Gelir hedeflerime ulaşmak için geçirdiğim süreçten memnunum*” şeklindedir. Ölçekte yüksek puan, kariyer memnuniyetinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,89 olarak tespit edilmiştir.

Anketin dördüncü bölümünde bireysel güç mesafesini ölçmek için, Varoğlu, Basım ve Ercil’in (2000) on maddelik ve tek boyuttan oluşan güç mesafesi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek ifadelerinden biri

“Hiyerarşik yapılar en sağlıklı organizasyon modeli olarak göze çarpmaktadır” şeklindedir. Ölçeğin güvenilirlik (cronbach alpha) değeri 0,87 civarındadır. Ölçekte yüksek puan, gücün dağılımında eşitsizlik algısının yüksek olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada, ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,91 olarak tespit edilmiştir.

3.3. Araştırma Örneklemi

Araştırmanın demografik özellikleri incelendiğinde; katılımcıların %56,1’i (115 kişi) erkeklerden, %43,9’u (90 kişi) kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %65,4’ü (134 kişi) lisans mezunu, %4,4’ü (9 kişi) yüksek lisans, %22,9’u (47 kişi) yüksekokul ve %7,3’ü (15 kişi) doktora eğitimi almıştır. Katılımcıların %73,7’si (151 kişi) evli ve %26,1’i (54 kişi) bekârdır. Katılımcıların %38’i (78 kişi) üst kademe yönetici, %23,9’u (49 kişi) orta kademe yönetici ve %38’i (78 kişi) memurdur. Katılımcıların %9,7’si (15 kişi) 18 yaş ve üstünde, %12,3’ü (19 kişi) 26 yaş ve üstünde, %37,4’ü (58 kişi) 32 yaş ve üstünde, %35,5’i (55 kişi) 38 yaş ve üstünde ve %5,2’si (8 kişi) 46 yaş ve üstündedir. Araştırmanın demografik değişkenlerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo1’de gösterilmiştir.

Tablo 1: Demografik Değişkenlerin Ortalama ve Standart Sapma Değerler

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Hata
Cinsiyet	1,00	2,00	1,43	0,49
Eğitim	1,00	4,00	1,72	0,05
Medeni Hal	1,00	2,00	1,26	0,44
Mevki-Pozisyon	1,00	3,00	2,00	0,87

N=205

3.4. Veri Analizi

Araştırma verilerinin analizinde, SPSS. 23 istatistik programından yararlanılmıştır. Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkilerin anlamlılığı ve yönlerini tespit etmek için, korelasyon analizi yapılmıştır. Bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkene etkisini ve aracılık etkisinin tespiti için, hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

Araştırma verilerinin analizi öncesinde, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri incelenmiştir. Araştırmalarda güvenilirlik değerinin, 0.70’den büyük olması gerekmektedir. Ölçeklerin geçerliliği için, faktör analizinden yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu Bartlett’s testi ve örneklem sayısının, araştırma için yeterliliği Kaiser-Meyer-Olkin örneklem yeterliliği testi ile ölçülmüştür. Kaiser Meyer Olkin testinin 0.50 ve üzerinde çıkması, örneklem sayısının yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testi ise, örneklem verilerinin faktör analizine uygun olup olmadığını göstermektedir (Field, 2000; Kaiser, 1974).

4. BULGULAR

4.1. Ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenilirlikleri

Araştırmanın amacı; lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyetine etkisinde güç mesafesinin düzenleyici etkisinin incelenmesidir. Araştırma amacı doğrultusunda kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri Tablo 2, Tablo 3 ve Tablo 4’de gösterilmiştir.

Tablo 2: Lider-Üye Etkileşimi Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçek Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
Lider-Üye Etkileşimi (LÜE)	LÜE 1	0,776	0,826
	LÜE 2	0,724	
	LÜE 3	0,834	
	LÜE 4	0,647	
	LÜE 5	0,812	
	LÜE 6	0,777	
	LÜE 7	0,790	
	LÜE 8	0,568	
	LÜE 9	0,659	
	LÜE 10	0,635	
	LÜE 11	0,667	
	LÜE 12	0,756	
Özdeğer			5,73
Açıklanan Toplam Varyans			% 47,80
KMO Değeri			0,857
Barlett Küresellik Değeri			X ² =1393,493; p=0,000

Lider-Üye Etkileşim niteliği ölçeğinin keşfedici faktör analizinde öz değeri (5,73) birden büyük ve tek bir faktörlü olup, faktör yüklerinin 0,568-0,834 arasında olduğu belirlenmiştir. Lider-Üye Etkileşim yükünün on iki ifadesi, toplam varyansın % 47,80’nini açıkladığı ve KMO değerinin 0,857 (X²=1393,493; p= 0,000) olduğu tespit edilmiştir. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,826 olarak bulunmuştur (Tablo 2).

Tablo 3: Güç Mesafesi Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçek Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
Güç Mesafesi (GM)	GM 1	0,648	0,911
	GM 2	0,603	
	GM 3	0,666	
	GM 4	0,696	
	GM 5	0,726	
	GM 6	0,604	
	GM 7	0,762	
	GM 8	0,768	
	GM 9	0,802	
	GM 10	0,764	
Özdeğer			4,41
Açıklanan Toplam Varyans			% 44,14
KMO Değeri			0,741
Barlett Küresellik Değeri			X ² =993,041; p=0,000

Güç Mesafesi ölçeğinin keşfedici faktör analizinde; öz değeri (4,41) birden büyük ve tek bir faktörlü olup; faktör yüklerinin de 0,603-0,802 arasında olduğu belirlenmiştir. Güç Mesafesi yükünün on ifadesinin, toplam varyansın % 44,14'ünü açıkladığı ve KMO değerinin 0,741 ($X^2=993,041$; $p=0,000$) olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,911 olarak tespit edilmiştir (Tablo 3).

Tablo 4: Kariyer Memnuniyeti Ölçeğinin Faktör ve Güvenirlik Analiz Sonuçları

Ölçek Adı	Ölçek Maddeleri	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
Kariyer Memnuniyeti (KM)	KM1	0,853	0,899
	KM 2	0,830	
	KM 3	0,826	
	KM 4	0,832	
	KM 5	0,816	
	Özdeğer		3,45
	Açıklanan Toplam Varyans		% 69,14
	KMO Değeri		0,832
	Barlett Küresellik Değeri		$X^2=562,945$; $p=0,000$

Kariyer Memnuniyeti ölçeğinin keşfedici faktör analizinde; öz değeri (3,45) birden büyük ve tek bir faktörlü olup; faktör yüklerinin de 0,816-0,853 arasında olduğu belirlenmiştir. Kariyer Memnuniyeti yükünün beş ifadesinin, toplam varyansın % 69,14'ünü açıkladığı ve KMO değerinin 0,832 ($X^2=562,945$; $p=0,000$) olduğu görülmüştür. Ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,899 olarak tespit edilmiştir (Tablo 4).

Ölçek puanlarının normallik sınavında, çarpıklık katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların çarpıklık katsayısının ± 1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediğini belirtmektedir. Tablo 5'de algılanan lider-üye etkileşimi algısı, kariyer memnuniyeti ve güç mesafesi değişkenlerinin betimsel istatistikleri gösterilmiştir.

Tablo 5: Değişkenlerin Betimsel İstatistikleri

Ölçek	N	Ort.	SS	Çarpıklık
Lider-Üye Etkileşimi Algısı	205	3,07	1,18	-0,06
Kariyer Memnuniyeti	205	3,16	1,30	-0,15
Güç Mesafesi	205	3,08	1,17	0,03

Tablo 5'de katılımcıların lider-üye etkileşimi algısı ($3,07\pm 1,18$), kariyer memnuniyeti ($3,16\pm 1,30$) ve güç mesafesi algısı ($3,08\pm 1,17$) puanlarının orta derecede olduğu tespit edilmiştir. Tablo 6'da araştırmanın değişkenlerinin korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 6: Değişkenlerin Korelasyon Değerleri

	1	2	3
1. Lider-Üye Etkileşimi Algısı	1	0,85**	-0,89**
2. Kariyer Memnuniyeti		1	-0,84**
3. Güç Mesafesi			1

*p<0,05, **p<0,01

Algılanan lider-üye etkileşimi ile kariyer memnuniyeti ($r=0,85$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Algılanan lider-üye etkileşimi ile algılanan güç mesafesi ($r=-0,89$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Kariyer memnuniyeti ile algılanan güç mesafesi ($r=-0,84$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Değişkenlerin aracılık etkisinin tespiti için, Baron ve Kenny adımları ve koşulları sağlanmalıdır. Aracılık etkisi için birinci adım, bağımsız değişkenin bağımlı değişken ile ilişkisinin olmasıdır (Yol c - H₁). İkinci adım, bağımsız değişkenin aracı değişken ile ilişkisi olmasıdır (Yol a - H₂). Üçüncü adım, aracı değişkenin bağımlı değişken ile ilişkisi olmasıdır (Yol b - H₃). Ve son olarak; aracı değişkenin, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini ifade edebilmek için (Yol c' - H₄) c' yolunun aracı değişken tarafından kontrol edildiği tespit edilmelidir (Baron ve Kenny, 1986). Tablo 7'de algılanan lider-üye etkileşiminin, kariyer memnuniyetine etkisi ve güç mesafesi algısının aracılık rolüne ilişkin hiyerarşik regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 7: Lider-Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyetine Etkisi ve Algılanan Güç Mesafesinin Aracılık Rolü

	Bağımsız Değişken	Yol	Bağımlı Değişken	H	B (SE)	β	t	R ²	d
Bağımsız Model	Lider-Üye Etkileşimi	→ (c)	Kariyer Memnuniyeti	H ₁	0,93 (0,04)	0,84	22,55**	0,71	2,50
					F _(1; 205) =508,692		p=0,000		d=2,496
	Lider-Üye Etkileşimi	→ (a)	Algılanan Güç Mesafesi	H ₂	-0,88 (0,03)	-0,89	-27,93**	0,79	-3,83
					F _(1; 205) =778,58		p=0,000		d=-3,831
Aracı Değişkenli Model	Algılanan Güç Mesafesi	→ (b)	Kariyer Memnuniyeti	H ₃ (b)	-0,93 (0,04)	-0,84**	-22,25**	0,71	2,49
					F _(1; 205) =495,194		p=0,000		d=2,488
	Lider-Üye Etkileşimi (Aracı değişken: AGM)	→ (c')	Kariyer Memnuniyeti	H ₄	0,51 (0,09)	0,46**	5,67**	0,21	0,27 ¹
					F _(2; 205) =308,319		p=0,000	EB=0,82	SBT=18,23**
					Tolerans:0,207				VIF:4,835

Tablo 7'de yer alan sonuçlara göre; lider-üye etkileşiminin, kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=0,84$; $t=22,55$; $p<0,05$) ve H₁ (c) hipotezi kabul edilmiştir. Lider-üye etkileşiminin, algılanan güç mesafesi üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=-0,89$; $t=-27,93$; $p<0,05$) ve H₂ (a) hipotezi kabul edilmiştir. Algılanan güç mesafesinin kariyer memnuniyeti üzerinde anlamlı etkisi vardır ($\beta=-0,84$; $t=-22,25$; $p<0,05$) ve H₃ (b) hipotezi kabul edilmiştir. Ayrıca lider-üye etkileşimi ile kariyer memnuniyeti arasındaki ilişkide algılanan güç mesafesinin aracılık etkisi vardır (EB=0,82; SBT=18,23; $p<0,05$). Lider-üye etkileşimi ile kariyer memnuniyeti arasındaki anlamlı ilişki ($\beta=0,84$; $t=22,55$; $p<0,05$; $d=2,50$), algılanan güç mesafesinin etkisi ile ortadan kalkmamakla birlikte önemli ölçüde azalmaktadır ($\beta=0,46$; $t=5,66$; $p<0,05$; $d=0,27$). Diğer bir ifadeyle lider-üye etkileşimi algısı arttıkça kariyer memnuniyeti de artmaktadır ancak liderlerin algılanan güç mesafesinin etkisiyle lider-üye

etkileşiminin kariyer memnuniyeti üzerindeki olumlu etkisi önemli ölçüde azalmaktadır ($d=2,50 \rightarrow 0,27$). Dolayısıyla H4 (c') hipotezi de kabul edilmiştir.

Aracılık etkisinin anlamlılığı için ayrıca Spss istatistik programı için geliştirilen Process makrosu kullanılmıştır. Bu eklentide güvenilirlik değerlerinin sıfırı (0) içermemesi gerekmektedir. Bu araştırmada; lider üye etkileşiminin kariyer memnuniyetine dolaylı etkisi için Boot LLCI değeri, 0,2021 ve Boot ULCI değeri, 0,6866 olup; iki değer arasında “0” rakamı olmadığından aracılık etkisi anlamlıdır (Hayes, 2013). Tablo 7’deki aracılık etkisi, ayrıca Sobel (1982) testi ile de ölçülmüştür. Sobel testi sonucunda z değeri 5,42 olup ($p<0,05$), bu değer 1,96’dan büyük ve anlamlı olduğundan güç mesafesinin, lider üye etkileşiminin kariyer memnuniyetine etkisinde aracılık rolü bulunmaktadır. Tablo 8’de, araştırma hipotezlerinin sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 8: Hipotez Testi Sonuçları

Hipotezler	Sonuçlar
H ₁ : Lider-üye etkileşimi, kariyer memnuniyetini pozitif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H ₂ : Lider-üye etkileşimi, algılanan güç mesafesini negatif yönlü ve anlamlı etkilemektedir.	Desteklendi
H ₃ : Algılanan güç mesafesi, kariyer memnuniyetini negatif yönlü ve anlamlı olarak etkilemektedir.	Desteklendi
H ₄ : Lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyetine etkisinde algılanan güç mesafesi aracılık rolündedir.	Desteklendi

SONUÇ

Günümüz iş ve yaşam koşullarında bazı çalışanlar, iş yerlerine sadece zorunlu bağlılık hissetmekte ve yaşamlarını devam ettirmek için çalışmaktadır. Oysaki işini bir amaç olarak görmek ve kariyer gelişimi için hem çalışana hem de işletme yöneticilerine önemli görevler düşmektedir. Kariyerini ilerleten ve işinde mutlu bir çalışanın, işletmeye katkısı da o ölçüde büyük olabilir. Ancak çalışanın kariyer hedefine ulaşması, lideri ile sağlıklı bir iletişim süreci içinde olması, paylaşması ve öğrenmesine de bağlı olabilir. Lider-üye uyumu, işi öğrenebilmeyi, ilerlemeyi ve sorumluluk almayı sağlamaktadır. Bu etkili adımlar, çalışanın mevcut ve gelecekte şekillenecek kariyerinden memnun olmasını sağlamaktadır. Ancak bazı yöneticilerin, astına güvenmemesi ya da yetkiyi devretmek istememesi gibi davranışları, güç mesafesini arttırmaktadır.

Güç mesafesinin artışı, iletişim problemlerinden iş tatminine kadar geniş bir yelpazede çalışanları negatif yönde etkileyebilir. Oysaki güç mesafesi düşük işletmelerde, kararlar alınırken astların da fikri sorulur ve sorumluluklar, güvenilen astlar arasında paylaşılabilir. Bu araştırmanın amacı; lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyetine etkisinde güç mesafesinin aracılık rolünü incelemektir.

Araştırmanın birinci sonucu olarak; lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyetini pozitif ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiştir ve H₁ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuç Yadmaa (2020) ve Yang vd. (2020) çalışmaları tarafından desteklenmektedir. Araştırmanın ikinci sonucu olarak; lider üye

etkileşiminin, güç mesafesini negatif ve anlamlı yönlü etkilediği tespit edilmiştir ve H₂ hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmanın bu sonucu, Yi Wu, 2008 ve Winkler vd. (2014) çalışmaları tarafından desteklenmiştir. Araştırmanın üçüncü sonucu olarak; güç mesafesinin, kariyer memnuniyetini negatif ve anlamlı yönde etkilediği tespit edilmiş ve H₃ hipotezi kabul edilmiştir. Araştırmanın dördüncü sonucu olarak; güç mesafesinin, lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyetine etkisinde düzenleyici rolü tespit edilmiş ve H₄ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre; güç mesafesinin yüksek olması, lider-üye etkileşiminin kariyer memnuniyetine etkisini azaltmaktadır. Ancak Wakabayashi, Minami, Sano, Graen ve Novak (1980) ve Ramasvam vd.(2014) çalışmalarında yüksek güç mesafesinde çalışanların daha çok çaba harcadıkları, getiri elde ettikleri ve kariyerlerinden memnun oldukları tespit edilmiştir. Araştırma zaman kısıtından dolayı yalnızca tek bir sektörde yapılmıştır. İleride yapılacak olan araştırmalarda kişilik türleri ve öz denetim değişkenleri de eklenerek çalışma genişletilebilir.

KAYNAKÇA

- Aslan, Ş. ve Özata, M. (2009) “Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, <http://acikerisimarsiv.selcuk.edu.tr:8080/xmlui/handle/123456789/14766> (03.04.2019).
- Avcı, U. ve Turunç, Ö. (2012) “Dönüşümcü Liderlik ve Örgüte Güvenin Kariyer Memnuniyetine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”, Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, 4(2).
- Baron, R. M. ve Kenny, D. A. (1986)”, The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. Journal of Personality and Social Psychology, 51.
- Bauer, T.N. ve Green, S.G. (1996) "Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test", Academy of Management Journal, 39 (6):1538-1567.
- Bolat, O. İ. (2011) “Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”, Is Guc- The Journal of Industrial Relations and Human Resources, 13(2).
- Bolat, O. İ., Bolat, T., Seymen, O. ve Yüksel, M. (2017) “İstismarcı Yönetim ve Tükenmişlik: Lider-Üye Etkileşimi ve Güç Mesafesinin Düzenleyici Etkisi”, 20(38).
- Borchgrevink, C. P. ve Boster, F. J. (1997) “Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation. International Journal of Hospitality Management”, 16 (3): 241-259.
- Boyar, E., ve Güngörmüş, A. H. (2016) “Muhasebe Meslek Mensuplarının Proaktif Kişilik Özelliklerinin, Kariyer Memnuniyeti ile UFRS'ye Bakış Açılı ve Bilgi Düzeyleri Üzerine Etkisi”, Journal of Accounting and Finance, (70).

- Bradley L. Kirkman, Gilad Chen, Jing L. Farh, Xiong Z.Chen ve Lowe, K.B. (2009) “Individual Power Distance Orientation and Follower Reactions To Transformational Leaders: A Cross-Level, Cross-Cultural Examination”, *Academy of Management Journal*, 52: 744–764.
- Breland, J. W., Treadway, D. C., Duke, A. B. ve Adams, G. L. (2007) “The Interactive Effect of Leader-Member Exchange and Political Skill on Subjective Career Success”, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(3), 1-14.
- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (2006) “The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications”, *Journal of Vocational Behavior*, 69(1).
- Brown, A. D. (1998) “Organizational Culture”. 2nd Edition, Great Britain: Prentice Hall.
- Cindiloğlu, M., Polatçı, S., Özçalık, F. ve Gültekin, Z. (2017) “İşyeri Yalnızlığının İş ve Yaşam Tatminine Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü”. *Ege Academic Review*, 17(2).
- Çankır, B. (2016) “Çalışanlarda Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Nasıl Oluşur? Örgütsel Güven, Psikolojik Sözleşme İhlali, Lider-Üye Etkileşimi İle Pozitif Ses Çıkartma Davranışı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2): 1-12.
- Çekmecelioğlu, H. ve Ülker, F. (2014) “Lider - Üye Etkileşimi ve Çalışan Tutumları Üzerindeki Etkisi: Eğitim Sektöründe Bir Araştırma”, *Kocaeli Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28: 35-58.
- Çelik, M., Turunç, Ö. ve Bilgin, N. (2014) “Lider-Üye Etkileşimi ve Kariyer Memnuniyetinin Yenilikçi Davranışa Etkisinde Etiğin Düzenleyici Rolüne Yönelik Deneysel Bir Araştırma”, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(25).
- Dansereau Jr, F., Graen, G. ve Haga, W. J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations: A Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(1): 46-78.
- Dessler, G. (2008) “Human Resource Management, 11th Edition” New Jersey: Prentice Hall.
- Deluga, R.J. ve Perry, J.T. (1991) “The Relationship of Subordinate Upward Influencing Behaviour, Satisfaction and Perceived Superior Effectiveness with Leader-Member Exchanges”, *Journal of Occupational Psychology*, 64.
- Deluga, R. J. ve Perry, J. T. (1994) “The Role of Subordinate Performance and Ingratiation in Leader-Member Exchanges”, *Group and Organization Studies*, 19(1): 67-86.
- Demirtaş H. ve Güneş, H. (2002) “Eğitim Yönetimi ve Denetimi Sözlüğü”. Ankara: Anı Yayıncılık.

- Erdoğan, B., Kraimer, M. L. ve Liden, R. C. (2004) “Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader-Member Exchange and Perceived Organizational Support”, *Personnel Psychology*, 57(2).
- Eren, E. (2003) “Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar”, İstanbul: Beta Yayını.
- Field, A.P. (2000) “Discovering Statistics Using Spss for Windows”, London: Sage Publications.
- Fix, B. ve Sias, P. M. (2006) “Person-Centered Communication, Leader-Member Exchange and Employee Job Satisfaction”, *Communication Research Reports*, 23(1).
- Gerçek, M., E. Atay S. ve Dündar, G. (2015) “Çalışanların İş-Yaşam Dengesi ile Kariyer Tatmininin, İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11).
- Graen, G.B. ve Uhl-Bien, M. (1995) “Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective”, *Leadership Quarterly*, 6(2).
- Gouweloos-Trines, J., Tyler, M. P., Giummarra, M. J., Adams, N. K., Landolt, M. A., Kleber, R. J. ve Alisic, E. (2017) “Perceived Support at Work After Critical Incidents and its Relation to Psychological Distress: A Survey Among Prehospital Providers”, *Journal of Emergency Medicine*, 34(12).
- Göksel, A. ve Aydınlan, B. (2012) “Lider-Üye Etkileşimi Düzeyinin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Görgül Bir Araştırma”, *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences*, 17(2).
- Graen, G. (1976) “Role-Making Processes within Complex Organizations” Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand Mc Nally.
- Graen, G., Hoel, W. ve Liden, R. Dual (1980) “Attachment Model and Turnover Among Technical Personnel”, Ohio: University of Cincinnati.
- Graen, G., Novak, M. A. ve Sommerkamp, P. (1982) “The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing A Dual Attachment Model. *Organizational Behavior And Human Performance*, 30(1): 109-131.
- Greenhaus, J.H., Parasuraman, S. ve Wormley, W.M. (1990) “Effects of Race on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations and Career Outcomes”. *The Academy of Management Journal*, 33(1): 64-86.
- Gün, G. (2019) “Örgüt Kültürü Tiplerinin Personel Güçlendirmeye Etkisinde Güç Mesafesinin Aracı Rolü”, *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 31-39.

- Günsel, A., Köroğlu, S. ve Demirci, L. (2015) “Çalışma Hayatında Kadınların Karşılaştıkları Sorunlar ve Cam Tavan Algıları: Kadın Öğretmenler Üzerinde Bir Araştırma” *Kadem Kadın Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 74-113.
- Gürbüz, S. ve Ayhan, Ö. (2017) “Lidere Yakın Olmanın Dayanılmaz Hafifliği: Lider-Üye Etkileşimi, Görev Performansı, Tecrübe ve Terfi Edebilirlik Arasındaki İlişkilerin Testi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 32(80): 1-19.
- Gürce, E. (2018) “Örgütsel Politika Algısı ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkide Güç Mesafesinin Düzenleyici Rolü”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Hayes, A. F. (2013) “Introduction to Mediation, Moderation and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach”, New York: The Guilford Press
- Hauff, S. ve Richter, N. (2015) “Power Distance and its Moderating Role in The Relationship Between Situational Job Characteristics and Job Satisfaction-An Empirical Analysis Using Different Cultural Measures”, *Cross Cultural Management An International Journal*, Doi: 10.1108/ccm-11-2013-0164.
- Homans, G. C. (1961). *Social Behavior: Its Elementary Forms*. New York: Harcourt, Brace and World.
- Hsu MS. ve Tsai YY (2014). *Career Satisfaction and Organizational Commitment Among Hotel Employees in Taiwan*. *Journal of Hotel and Business Management*, 3(1), 1-4.
- Joo, B. K. B. ve Park, S. (2010) “Career Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention”, *Leadership and Organization Development Journal*, 31(6).
- Judge, T. A. ve Bretz, R. D. (1994) “Political Influence Behavior and Career Success”, *Journal of Management*, 20(1): 43-65.
- Judge, T.A., Cable, D.M., Boudreau, J.W. ve Bretz, R.D. (1995) “An Empirical Investigation of the Predictors of Executive Career Success”, *Personnel Psychology*, 48 (3): 485-519.
- Karçioğlu, F. ve Kahya, C. (2011) “Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15 (2).
- Kaşlı, M. (2009) “Otel İşletmelerinde İş görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi”, *Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Balıkesir*.
- Kaşlı, M. ve Seymen, O. A. (2010) “Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (27).
- Katz, D. ve Kahn, R. L. (1978) “*The Social Psychology of Organizations*”, New York: Wiley

- Khatri, N. (2009) “Consequences of Power Distance Orientation in Organisations”, *The Journal of Business Perspective*, 13 (1).
- Lepnurm R, Dobson R, Backman A. ve Keegan D (2006) “Factors Explaining Career Satisfaction Among Psychiatrists and Surgeons in Canada”, *Journal of Psychiatry*, 51(4).
- Liden, R.C. ve Maslyn, J.M. (1998) “Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment through Scale Development”, *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Lustig, M.W. ve Koester, J. (1998) “Intercultural Competence-Interpersonal Communication Across Cultures”, New York: Longman.
- Maslyn, J.M. ve Uhl-Bien, M. (2001) “Leader-Member Exchange and its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other’s Effort on Relationship Quality”, *Journal of Applied Psychology*, 86(4): 697-708.
- Odabaşı, S. (2008) “Kariyer Yönetimi”, İstanbul: Kum Saati Yayın Dağıtım.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008) “Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2): 193-210.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006) “Leader– Member Exchange, Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation”, *Journal of International Business Studies*, 37(2).
- Ramaswami, A., Huang, J. C. ve Dreher, G. (2014) “Interaction of Gender, Mentoring and Power Distance on Career Attainment: A Cross-Cultural Comparison”, *Human Relations*, 67(2): 153-173.
- Sarıbaşı, Ö, Çevik, B. ve Aksu, A. (2012) “Turizm Sektöründe Ulusal Meslek Standartları Algılaması ve Sertifikasyon: Antalya Yöresinde Bir Uygulama”, 3. Turizmde İnsan Kaynakları Gelişimi Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.
- Scandura, T. A. (1999). *Rethinking Leader-Member Exchange: An Organizational Justice Perspective. The Leadership Quarterly*, 10(1): 25-40.
- Schein, E.H. (1980) “Organizational Psychology”. United States of America: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1992) “Organizational Culture and Leadership” 2nd Edition, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Shanafelt, T. D., Balch, C. M., Bechamps, G. J., Russell, T., Dyrbye, L., Satele, D. ve Freischlag, J. A. (2009) “Burnout and Career Satisfaction among American Surgeons”, *Annals of Surgery*, 250(3).

- Sparrowe, R. T. ve Liden, R.C. (1997) "Process and Structure in Leader-Member Exchange", *Academy of Management Review*, 22: 522-552.
- Sobel, M. E. (1982) "Asymptotic Intervals for Indirect Effects in Structural Equations Models. In S. Leinhardt (Ed.), *Sociological Methodology*", San Francisco: Jossey-Bass.
- Şahin, F. (2011) "Lider-Üye Etkileşimi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişki Üzerinde Cinsiyetin Etkisi", *Ege Akademik Bakış*, 11(2): 277-288.
- Tu, Y. ve Lu, X. (2016) "Work-To-Life Spillover Effect of Leader-Member Exchange in Groups: The Moderating Role of Group Power Distance and Employee Political Skill. *Journal of Happiness Studies*, 17(5): 1873-1889.
- Turan, E. Z. (2018) "İzlenim Yönetimi Taktikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Örgütsel Bağlılığın Duygusal Emek Üzerindeki Etkileri, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bayburt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bayburt.
- Uğurluoğlu, Ö., Şantaş, F. ve Demirgil, B. (2013) "Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi: Hastanelerde Bir Uygulama", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(1): 1-21.
- Yadmaa, N. (2020) "Lider Üye Etkileşiminin Kariyer Memnuniyeti ve Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi: Moğolistan Sağlık Kurumlarında Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yang, J., Yang, F. ve Gao, N. (2020) "Enhancing Career Satisfaction: The Roles of Spiritual Leadership, Basic Need Satisfaction and Power Distance Orientation", *Current Psychology*, 1-12.
- Yaşloğlu, M., Toplu, D. ve Pekdemir, I. (2013) "Duygusal Zekâ ve Çatışma Yönetimin Yöntemleri Arasındaki İlişki ve Bu İlişkide Lider Üye Etkileşiminin Rolü", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11 (22): 191-220.
- Yıldırım, S., Yıldırım, D. Ç. ve Çoltu, S. (2019) "The Role of Education in Women's Career Life in Emerging Economies: A Case of Turkey" In *Handbook of Research on Women in Management and the Global Labor Market* (pp. 46-62). USA: IGI Global.
- Yi Wu, M. (2008) "Comparing Expected Leadership Styles in Taiwan and the United States: A Study of University Employees", *China Media Research*, 4 (1).
- Wakabayashi, M., Minami, T., Sano, K., Graen, G. ve Novak, M. (1980) "Management Progress: Japanese Style", *International Journal of Cultural Relations*, 4: 391-420.
- Winkler, E., Busch, C., Clasen, J. ve Vowinkel, J. (2014) "Leadership Behavior as a Health-Promoting Resource for Workers in Low-Skilled Jobs and The Moderating Role of Power Distance Orientation", *German Journal of Human Resource Management*, 28(1-2): 96-1.