



Article Information

Article Type: Research Article

This article was checked by iThenticate.

Doi Number: <http://dx.doi.org/10.17121/ressjournal.3440>

**THE RELATIONSHIP OF LEVEL 5 LEADERSHIP WITH
EMPLOYEES' PERFORMANCE AND ALIENATION**

**5. DÜZEY LİDERLİĞİN ÇALIŞANLARIN PERFORMANS VE İŞE
YABANCILAŞMA İLE İLİŞKİSİ**

**Kadir Erişen¹
Adnan Ceylan²**

Abstract

In this study, it was aimed to investigate the relationship between the leadership level perceptions of sales personnel working in Turkcell communication dealers in the Eastern Marmara Region and the performance and work alienation levels of employees. The research was carried out with a total of 188 participants, 57% female and 43% male. Data were collected using the 5th Level Leadership Scale, Work Alienation Scale and Performance Scale via Google forms. According to the results of the analysis; It was found that there was a moderately positive ($r=0.516$) significant ($p<0.01$) relationship between leadership level perceptions and individual performance. It was determined that there was a weak positive ($r=0.495$) significant ($p<0.01$) relationship between leadership level perceptions and institutional performance. It was concluded that there is a weak negative ($r_{\text{individual}}=-.253$) ($r_{\text{institutional}}=-.445$) significant ($p<0.01$) relationship between the participants' perceptions of leadership level and work alienation. A weak negative ($r=-.378$) and significant ($p<0.01$) relationship was found between the individual and institutional performance of the participants and their work alienation. Thus, all hypotheses formed within the scope of the research were confirmed.

Keywords: 5th Level Leadership, 1st Level Leadership, Individual Performance, Institutional Performance, Work Alienation.

¹ Yüksek Lisans Öğrencisi, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, superonline2526@gmail.com, ORCID:0009-0003-7011-023X.

² Prof. Dr., Kocaeli Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, adnan.ceylan@kocaeli.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2408-8030.

Özet

Bu çalışmada Doğu Marmara Bölgesinde bulunan Türkcell iletişim bayilerinde çalışan satış personellerinin liderlik düzeyi algıları ile çalışanların performans ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma %57'si kadın, %43'ü erkek olmak üzere toplamda 188 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Google Forms üzerinden 5. Düzey Liderlik Ölçeği, İşe Yabancılaşma Ölçeği ve Performans Ölçeği kullanılarak veriler toplanmıştır. Yapılan analiz sonuçlarına göre; liderlik düzeyi algıları ve bireysel performans arasında orta seviyede pozitif ($r=0,516$) yönde anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Liderlik düzeyi algıları ve kurumsal performans arasında zayıf seviyede pozitif ($r=0,495$) yönde anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların liderlik düzeyi algıları ile işe yabancılaşma arasında zayıf düzeyde negatif ($r_{\text{bireysel}}=-,253$) ($r_{\text{kurumsal}}=-,445$) yönde anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Katılımcıların işe yabancılaşma düzeyleri ile bireysel ve kurumsal performansı arasında zayıf düzeyde negatif ($r=-,378$) yönde anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Böylece araştırma kapsamında oluşturulan bütün hipotezler doğrulanmıştır.

Anahtar Kelimeler: 5. Düzey Liderlik, 1. Düzey Liderlik, Bireysel Performans, Kurumsal Performans, İşe Yabancılaşma.

GİRİŞ

Birçok işletme etkinliğini ve verimliliklerini arttırmak için çeşitli faktörler üzerinde odaklanmaktadır. Fakat günümüzde işletmeler başarılarını sürdürürebilmek için artık insan dışı faktörlere değil insan kaynaklarına önem vermektedir. İşletmelerin başarısını etkileyen insan kaynaklarına verilen önemin artmasında küreselleşme, bilgi ve teknolojinin gelişimi, bilgi toplumuna geçiş önemli rol oynayabilmektedir. Diğer yandan işletmelerin sürdürülebilir bir başarıyı yakalayabilmeleri işgörenlerin performansları ile doğru orantılıdır. İşgörenlerin performansı çeşitli unsurlar tarafından etkilenmektedir. Günümüzde örgütler verimliliklerinin büyük kısmını çalışanların performansına bağlı olduğunun bilincindedirler. Örgütler bakımından sürdürülebilir bir başarı ve verimlilik için çalışma koşullarının ve şartlarının geliştirilerek çalışan performansının artması önemlidir. Diğer yandan çalışanların liderleri ile kurdukları iletişim, mobbing vb. faktörler çalışanların işe yabancılaşma durumlarını ve performanslarını etkilemektedir. Bu unsurların işletmeler tarafından bilinmesi, personelin memnuniyeti ve işletmenin başarısı için önem arz etmektedir. İşgörenlerin verimliliği, başarısı, işten aldıkları memnuniyet ve işe yabancılaşma düzeyleri işletmeler için hayati bir önem taşımaktadır. Ast-üst ilişkisinin süreklilik gösterdiği çalışma hayatında bu ilişkiden doğan etkiler önemlidir. Liderlerin astları ile kurduğu ilişkiler çalışanların hem performanslarını hem de işe yabancılaşma durumlarını etkileyebilmektedir.

Akademik anlamda literatürde çok sayıda liderlik tanımı bulunmakla birlikte bu kavram 14. yüzyılda ele alınmaya başlamış fakat son iki yüz yılda değişen dünya şartlarından dolayı daha fazla kullanılmaya başlanmıştır. Liderliğin tanımı daha çok kişisel özellikler ve önem verilen olgular çerçevesinde gerçekleştirilmiştir (Zel, 2006: 109). Liderlik, karizma, zeka, yetenek gibi özellikleri ile grubun diğer üyelerinden üstün olma durumu veya kişi ile bir grup arasında güç ve otoriteye dayalı bir ilişkidir (Erdem ve Dikici, 2009: 199). Hedefleri gerçekleştirmek için düşünce ve amaçları aynı olan kişileri bir araya getirme ve onları eyleme geçirme becerisidir (Ke ve Wei, 2008: 209). Zel'e (2006) göre liderlik, grubu ortak bir amaç doğrultusunda organize etmek için kişinin yapmış olduğu davranışlar bütünüdür. Liderlik ve yöneticilik birbiri ile sıkça karıştırılan kavramlardır. Liderlik ile yöneticilik kavramlarını birbirinden ayıran otorite, güç ve etkilemedir. Yönetici yaptırım aracı olarak otoriteyi kullanırken, lider etkileme ve motive etme amacı ile kullanır (Erdem ve Dikici, 2009: 203). Bir liderde bulunması gereken liderlik özellikleri ise şu şekildedir (Sarıoğlu Uğur ve Uğur, 2014: 125):

- Tek seferde olayları kavrama yeteneği
- Soğukkanlılık

- Çalışkanlık
- Sağduyu
- Yenilikleri uygulama kapasitesi
- Beklenmeyen olaylar karşısında mücadele etme becerisi
- Manevi ve maddi cesaret
- Düşüncelerini uygulamaya geçirme becerisi
- Değişimlere ayak uydurabilme
- Yaratıcı ve araştırmayı seven
- Duruma uyum kabiliyeti ve görevini titizlikle yapma
- Fırsatları yaratma ve bu fırsatları kullanabilme becerisi
- Astlarının fiziksel ve ruhsal refahını sağlama becerisi
- Hem kendini hem de astlarını etkili bir şekilde motive etme yeteneği

Liderlik teorileri özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsal yaklaşım ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört grupta incelenmektedir. İlk olarak Birinci Dünya Savaşında subayları nitelendirmek için duyulan bir gereksinim sonucunda ortaya çıkan özellikler yaklaşımı (Demir vd., 2010: 132), liderlerin doğuştan sahip oldukları yetenekler, bu yeteneklerin çocukluk yıllarında bazı nitelikler ile geliştirilmesi liderliğin temelini oluşturduğu düşüncesine dayanır (Eren, 2001: 390). Liderlik konusunda geliştirilen bu ilk yaklaşımda varılmak istenen nokta, doğal lider özelliklerine sahip insanların var olduğu ve doğal liderlerin başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir (Yeşil, 2016: 161). Davranışsal yaklaşıma göre liderleri başarı ve etkinliğe ulaştıran kişisel becerileri değil liderlik sürecinde gösterdikleri davranışlardır (Tengilimoğlu, 2005: 4). Gökben Çetin ve Beceren'e göre (2007: 127) davranışsal yaklaşımda lideri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderlik yaparken gösterdiği davranışlardır. Durumsallık yaklaşımının temel varsayımı farklı koşulların farklı liderlik tarzları gerektirmesidir. Her durum için tek bir liderlik tarzı yoktur (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75). Bu kuramdaki durumsallık aslında bir şeyin başka bir şeye bağlı olması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile duruma göre etkili liderlik tarzının değişeceği anlamına gelir (Daft, 2005).

Literatürde son zamanlarda yaygın olarak kullanılan liderlik tipleri ise ; otokratik liderlik tarzı, demokratik liderlik tarzı, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı, karizmatik liderlik tarzı, dönüşümcü liderlik tarzı, etkileşimci liderlik tarzıdır. Liderlerin otoritelerini istedikleri şekilde kullanabildikleri ve yönetebildikleri liderlik tarzına otokratik (Doğan, 2007: 67), liderlerin sadece kendi yetenekleri ile değil, astlarının da fikirlerini alarak iş yaptıkları ve katılımcı liderlik tarzı olarak da bilinen liderlik tarzına demokratik liderlik tarzı denir (Şafaklı, 2005: 134-135). Tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı ise, liderlerin sorumluluk almaktan ve karar vermekten kaçındıkları liderlik tarzıdır (Nalbantoğlu, 2019: 13). Karizmatik liderlikte takipçiler kitleler halinde sorgusuz sualsiz liderin peşinden giderler (Koçel, 2001). Dönüşümcü liderlik tarzında liderler oluşturduğu vizyonu izleyicilerine benimseten, dönüşümün izleyiciler için gerekli olduğuna inandıran ve kişilere ilham veren kişidir (Ayrancı ve Öge, 2010: 38). Etkileşimci liderlik tarzı, rolü ve görev gereksinimlerini aydınlatarak belirlenmiş hedefler doğrultusunda takipçilerini yönlendiren veya motive eden kişileri ifade eder (Nalbantoğlu, 2019: 14).

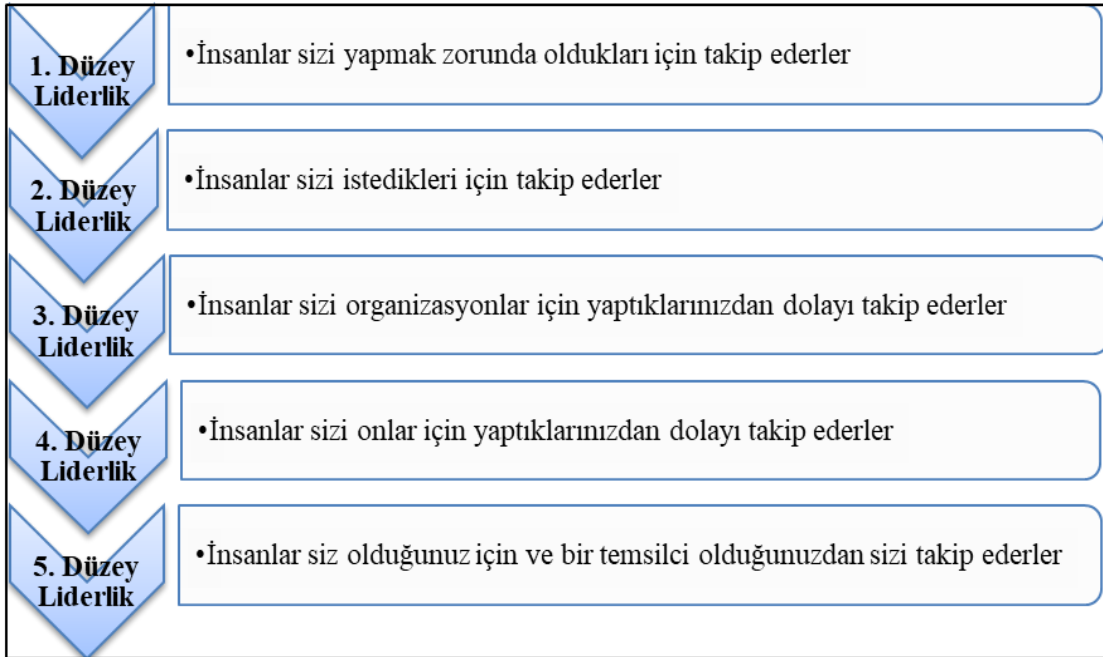
5. Düzey liderler; kişisel alçak gönüllükle mesleki iradesini sentezleyen kişilerdir (Collins, 2002). Collins (2002) 5. Düzey liderlerin ılımlı ama kararlı, alçakgönüllü ama korkusuz olarak ikili bir yapıya sahip olduklarını belirtir. Kendi çıkar ve ünlerinden ziyade şirketin başarısı 5.düzey liderler için daima ilk amaç olmuştur. 5.düzey liderlik özelliklerini taşıyan kişiler günümüzde çok ihtiyaç duyulan insan tiplerindedir. Örgütlerin gelişmelerini sağladıkları gibi örgüt içerisinde bulunan potansiyel yetenekleri çıkarırlar ve bunları en verimli şekilde kullanırlar. Her örgütün bünyesinde bu özellikleri barındıran kişiler bulunur (Aslan, 2017). Beşinci düzey liderliğin özellikleri ise şu şekildedir (Durak, 2015: 28):

- Hırslı bir kişilik özelliğine sahiptirler. Ancak bu hırs kendilerine yönelik değil şirketlerine yönelik bir hırdır.
- 5. düzey liderler, kendilerinden sonra şirketin başına geçecek kişileri seçerler.
- 5. düzey liderler tevazu sahibidirler. Göz önünde olmayı sevmezler.
- Ulaşılmak istenen hedefler ne kadar zor olursa olsun onu gerçekleştirme konusunda kararlıdır.
- Sabır, özen ve ustalıklı çalışırlar.
- Tüm sorumluluğu üstlenirler.
- Olumsuz durumlarda kendilerini suçlarlar.
- Şirketlerini iyi çalıştırmaktan ve başarıdan çok daha fazlasını isterler.
- Şirketleri iyi bir şekilde yönetirler ve astlarını aynı şekilde liderlik edebilecek biçimde yönetirler.

Dezavantajları ise aşağıdaki gibidir:

- Tepe noktaya ulaşan lider öğrenilecek bir şeyinin kalmadığını düşünür bu ise en tehlikeli durumdur. Lider daima öğrenci kalmalıdır.
- Tepe noktasına ulaşmak kişiyi liderlik havasına sokabilir. Kendilerini diğer insanlar için hediye olarak görebilirler. Lider olarak verimliliğin sağlanması için alçak gönüllü olunmalıdır.
- Tepe noktasına ulaşmak kişinin sayısız imkânlarla ulaşmasını sağlar ve bu durum odaklanma sorununa yol açabilir. Yeni başarılarla ulaşmada olumsuz etki yaratır.

Liderlikte hangi düzeyde olunursa olunsun bir sonraki seviyeye ulaşmak için çaba sarf edilmelidir. Alçakgönüllülük, odaklanma ve çok çalışma olmadan zirvede kalıcılık sağlanamaz (Durak, 2015: 31). Şekil 1'de liderlik düzeyleri ve özellikleri gösterilmiştir.



Şekil 1. Liderlik düzeyleri

Bir birey, grup veya örgütün yetenek ve becerileri doğrultusunda, günümüz teknoloji imkânlarını da kullanarak hedeflerine ulaşmak için harcadıkları çaba ve gösterdikleri uyum sonucuna performans denir (Biçer, 1997: 12). Bir bireyin, grubun veya işletmenin gerçekleştirmek istedikleri işin amacına ne kadar yakın olduğunu gösteren yani çalışmasının amaca ulaşma düzeyini gösteren niteliksel veya niceliksel ölçütlerdir (Karakas vd., 2003: 338). İşletme olarak performans terimi iş görme tarzı veya kalitesi (Amaratunga ve diğ., 2000: 67) olarak tanımlanırken, çağdaş yönetim anlayışı olarak işletmenin

hedeflerine ulaşma seviyesini ifade eden geniş bir kavram (Mistepe, 1998: 17) olarak tanımlanmıştır.

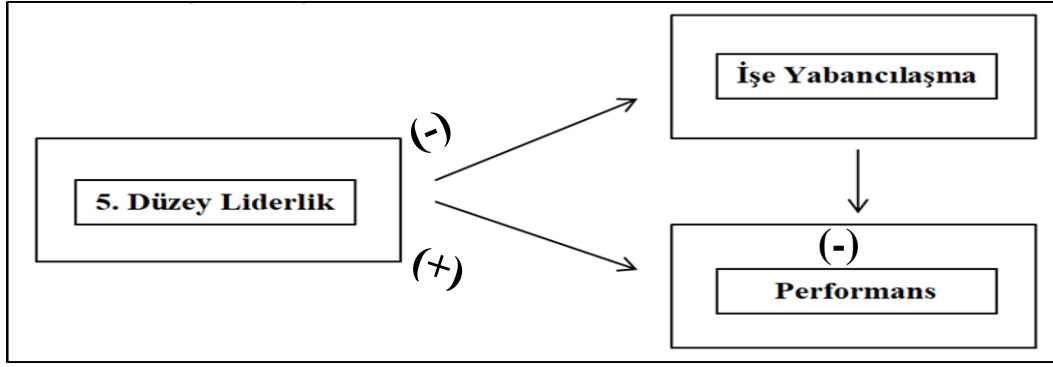
Bireysel performans, işletmelerin amaçlarına ulaşması için çalışanların işe yönelik olan ve olmayan davranışları, kullandıkları ve sahip oldukları yetkinlikleri ifade etmektedir. Kurumsal performans ise, işletmelerin amaçlarına ulaşmak için proje, faaliyet ve planlar dahilinde elde edilen sonuçların ölçülebilir biçimde sayısal olarak ifade edilebilen bir kavramdır (Barutçugil, 2015: 46-47). Odaklanma, yetkinlik ve adanma bireysel performansı oluşturan unsurlardır. Türk dil kurumuna göre “Odaklama işine konu olmak, odaklanmak”, mecaz anlamıyla “Belli bir noktada, yerde veya olguda toplanmak, odaklaşmak” anlamına gelir. Bireysel performansı arttırmanın ilk koşullarından biri odaklanmadır. İş hayatında performansın şans ile bir ilgisi yoktur. Performans, kimin, neyi, ne zaman yapacağını belirleyen geliştirilmiş bir yöntemle sahip olmaktır (Paşa, 2007: 86-87). Kişilerin aldıkları eğitim ve edindikleri tecrübeler sonucunda sahip oldukları birikim, özel bilgi, beceri ve teknik uzmanlığa yetkinlik denir. Başarıya ulaşmak için gerekli olan bilgi, beceri, tutum, davranış ve performans gibi kişisel özelliklerin birleşimini ifade eder (İdenfit, 2022). Adanma; iş görenin çalıştığı işletme ile kendini özdeşleştirmesi, kendi amaçlarını işletme amaçları ile birleştirerek asıl işletmenin amaçlarına ulaşmayı sağlaması ve uzun süre boyunca işletmede kalma ihtiyacı hissetmesi sürecidir. Kalite, maliyet, verimlilik, karlılık, yenilik, müşteri memnuniyeti, çalışan memnuniyeti kurumsal performansın boyutlarını oluşturur (Geylan, 2007: 9).

İşe yabancılaşma iş görenin meslektaşlarından, çalışma sürecinin sonuçlarından ve kendisinden uzaklaşması anlamına gelir (Orhan, 2022: 137). Blauner’a göre (1964) işe yabancılaşma kavramı; çalışanın kendi değerini ortaya çıkaran koşul ve ortamın sağlanamaması olarak tanımlanmaktadır. İş görenin çalışmaya karşı isteksizliği (Demirez ve Tosunoğlu, 2017: 81), işe yönelik enerjisini ve aidiyetini kaybetmesi (Akdoğan ve Aydemir, 2018: 309), çalışanın gerçek dünyası ile hayalleri arasındaki çelişkiler (Demir vd., 2018: 333) şeklinde tanımlanan çok boyutlu bir kavramdır. Blauner (1964: 18) yabancılaşmanın güçsüzlük, anlamsızlık, izolasyon ve kendine yabancılaşma olmak üzere dört bileşeninin olduğunu ifade etmiştir. Güçsüzlük; işe dair kontrol kaybını ifade ederken, anlamsızlık çalışanın işe dair faaliyetlerin önemini kaybetmesidir. Çalışanın kendisini toplumdaki soyutlaması izolasyon bileşenini ifade eder. Kendine yabancılaşma ise kişisel kimliğin ve merkezi yaşam ilgi alanı olarak çalışma duygusudur (Huczynski ve Buchanan, 2013: 96). İşe yabancılaşma bireyin kendisinden kaynaklanan nedenlere bağlı olabildiği gibi dış çevrenin etkisi de neden olabilmektedir. İşe yabancılaşmanın nedenleri bireysel, çevresel ve örgütsel olarak üçe ayrılmaktadır. Bireyin işe yabancılaşmasında etkili olabilecek kişinin fiziksel özellikleri, iş hayatından beklentileri, yaşama bakış açısı, sosyal ve iletişim becerileri, psikolojik yapısı, toplumsal yaşam hedefleri gibi bireysel özellikler bireysel yabancılaşmaya yol açabilmektedir (Mazlum, 2022: 54). Moç (2018) örgüt büyüklüğü, yönetim biçimi, çalışma koşulları, örgüt iklimi ve bilgi akışı olmak üzere beş faktörü örgütsel nedenler arasında göstermiştir. Teknolojik, ekonomik, toplumsal yapı işe yabancılaşmayı etkileyen çevresel etmenler arasındadır (Oruç, 2020: 328).

YÖNTEM

Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu çalışmada Doğu Marmara Bölgesinde bulunan Türkcüll iletişim bayilerinde çalışan satış personellerinin liderlik düzeyi algıları ile çalışanların performans ve işe yabancılaşma düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Araştırma modelinde yer alan hipotezler 5. Düzey liderlik ile performans ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin araştırılmasına, işe yabancılaşma ve performans arasındaki ilişkiye yöneliktir.



Şekil 2. Çalışmanın modeli

5. düzey liderlik ile performans ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkinin araştırılması amaçlanan bu çalışmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

H1: 5. Düzey liderlik ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H2: 5. Düzey liderlik ile bireysel ve kurumsal performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

H3: İşe yabancılaşma ile bireysel ve kurumsal performans arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

Çalışmanın Anakütle ve Örneklemi

Araştırmanın anakütlesini Doğu Marmara Bölgesinde bulunan Türkcell iletişim bayilerinde çalışan satış personelleri oluşturmaktadır. Araştırmada hedeflenen kitleye olasılığa dayalı olmayan kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak, Google Forms üzerinden e-posta yöntemi ile ulaşılmıştır. Basılı anketlerden ziyade daha geniş bir örneklem grubuna ulaşma potansiyeline sahip olan internet temelli anketler daha fazla katılımcı sayısına, daha geniş bir coğrafyaya ve farklı özellikteki katılımcılara ulaşma imkânı sunar. Dezavantajlarından bir tanesi ise telefon ve bilgisayar kullanım kısıtlılığı olan kişilerin ankete katılamamasıdır (Dursun vd., 2022: 2-3). 16 Şubat- 16 Mayıs 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilen veri toplama süreci sonunda toplamda 196 kişiden geri dönüş sağlanmış, 188 kişi tüm anket sorularına eksiksiz cevap verdiği için 188 kişinin verileri üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 1

Katılımcıların demografik özelliklerinin dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
Erkek	81	43,1
Kadın	107	56,9
Toplam	188	100
Yaş Aralığı	Frekans	Yüzde (%)
18-23	48	25,5
24-29	56	29,8
30-35	37	19,7
36-41	18	9,6
42-47	17	9,0
48-53	7	3,7
53 ve üstü	5	2,7
Toplam	188	100
Medeni durum	Frekans	Yüzde (%)
Bekâr	103	54,8
Evli	85	45,2
Toplam	188	100
Eğitim Seviyesi	Frekans	Yüzde (%)
İlköğretim	13	6,9

Lise ve dengi	45	23,9
Önlisans	37	19,7
Lisans	69	36,7
Yüksek lisans	24	12,8
Toplam	188	100
Çalıştığı Yıl	Frekans	Yüzde (%)
0-5 yıl	113	60,1
6-10 yıl	48	25,5
11 yıl ve üzeri	27	14,4
Toplam	188	100

Araştırmaya katılan katılımcıların %56,9'u kadın, %43,1'i ise erkektir. Katılımcıların %29,8'i 24-29 yaş aralığında iken, 25,5'i 18-23 yaş aralığındadır. Bekâr olan katılımcıların oranı %54,8, evli olan kadınların oranı ise %45,2'dir. Katılımcıların %36,7'si lisans mezunudur ve katılımcıların %60,1'i 0-5 yılları arasında kurumda çalıştıklarını belirtmişler.

Verileri Toplama Aracı

Katılımcılara dair bilgilerin toplanması amacıyla araştırmacı tarafından hazırlanan 5 adet kapalı uçlu sorulardan oluşan kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

Katılımcıların 5. Düzey Liderlik algılarını ölçmeye yönelik olarak Durak'ın 2015 yılında gerçekleştirdiği çalışmada John Maxwell'in 5. Düzey liderlik kitabından (s.32-33) Türkçeye uyarlamasını gerçekleştirdiği ve tek boyuttan ve 20 sorudan oluşan beşli likert tipindeki bir ölçek kullanılmıştır (Durak, 2015). Katılımcıların liderlik düzeyi algılarını, Liderlik ölçeğinden aldıkları puanlar belirlemekte, ölçekten alınan puanların artması 5. düzey liderliğe yaklaştırmak, puanların azalması 1. düzey liderliğe yaklaştırmaktadır.

Katılımcıların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek için Hirschfeld ve Feild (2000) tarafından geliştirilen, Özbek (2011) tarafından Türkçe araştırması yapılarak güvenilirlik ve geçerlilik çalışması yapılan, 10 maddeden oluşan beşli likert tipi İşe Yabancılaşma Ölçeği kullanılmıştır. Katılımcıların bu ölçekten aldıkları puanlar arttıkça işe yabancılaşma düzeyi artmakta, alınan puanlar azaldıkça işe yabancılaşma düzeyleri azalmaktadır.

Katılımcıların bireysel ve kurumsal performanslarını ölçmek için ise, Özkan'ın 2011 yılında gerçekleştirdiği yüksek lisans çalışmasından alınan performans ölçeği bireysel ve kurumsal olmak üzere iki alt boyuttan ve 16 sorudan oluşan beşli likert tipi ölçek kullanılmıştır. Ölçekten alınan puan arttıkça performans düzeyi de artmaktadır.

Faktör Analizi

Araştırmada ilk olarak ölçeklere ait örneklem yeterliliği testi Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ile test edilmiştir. KMO değerinin 0,50'in üzerinde olması AFA için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu anlamına gelmektedir (Field, 2009: 659). Araştırmada kullanılan 5. düzey liderlik ölçeğinin KMO değeri 0,954, işe yabancılaşma ölçeği için 0,940 ve performans ölçeği için 0,943 olarak bulunmuştur. Ayrıca Barlett's Testi sonucuna göre her üç ölçeğe ait p değerleri <0,001'den küçük çıkmıştır. Bu bulgu ise maddeler arasındaki korelasyonların AFA için yeterli büyüklükte olduğunu göstermektedir. 5. Düzey liderlik ile ilgili faktör analizinin toplam açıkladığı varyans %66,525, İşe yabancılaşma ölçeği ile ilgili faktör analizinin toplam açıkladığı varyans %60,408, Performans ölçeği ile ilgili faktör analizinin toplam açıkladığı varyans %70,694 olarak tespit edilmiştir.

Güvenirlilik Analizi

Bilimsel çalışmalarda güvenirliliğin hesaplanmasında Cronbach's Alpha değeri baz alınmaktadır. Cronbach's Alpha değerinin 0,70'ten büyük olması ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir (Büyüköztürk, 2011: 141). Gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre 5. Düzey Liderlik Ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,962, İşe Yabancılaşma Ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,925, Performans Ölçeği Cronbach's Alpha değeri 0,960 olarak hesaplanmış ve her bir ölçeğin alpha değerinin 0,70'ten büyük olduğu görülmüş, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde hipotezleri test etmeye yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. Değişkenlerin normal bir dağılım göstermemesinden dolayı iki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini belirlemeye yönelik Spearman Korelasyon analizi kullanılmıştır. Beşinci düzey liderlik ile bireysel ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman Korelasyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2

Liderlik ile bireysel ve kurumsal performans arasındaki korelasyon

		Bireysel Performans	Kurumsal performans
Liderlik	Spearman’s r	,516	,495
	P	,000*	,000*
	N	188	188

*korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan analiz sonucunda liderlik düzeyi algıları ve bireysel performans arasında orta seviyede pozitif ($r=0,516$) yönde anlamlı ($p < 0,01$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani liderlik düzeyi ile katılımcıların bireysel performansları orta seviyede bir ilişki ile ve anlamlı bir şekilde birlikte artmaktadır. Liderlik düzeyi algıları ve kurumsal performans arasında zayıf seviyede pozitif ($r=0,495$) yönde anlamlı ($p < 0,01$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Başka bir ifade ile 5. Düzey liderliğe yaklaştıkça bireysel ve kurumsal performans artmakta, 1. Düzey liderliğe yaklaştıkça da bireysel ve kurumsal performans azalmaktadır. Yapılan bu analiz sonucunda araştırmanın birinci hipotezi (5. Düzey liderlik ile bireysel ve kurumsal performans arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır) doğrulanmıştır.

Beşinci düzey liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman Korelasyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo 3’te gösterilmiştir.

Tablo 3

Liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki korelasyon

		İşe Yabancılaşma
Liderlik	Spearman’s r	-,253
	p	,000*
	n	188

*korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların liderlik düzeyi algıları ile işe yabancılaşma arasında zayıf düzeyde negatif ($r=-,253$) yönde anlamlı ($p < 0,01$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani katılımcıların liderlik düzeyi algıları arttıkça işe yabancılaşma azalmakta, liderlik düzeyi algıları azaldıkça işe yabancılaşma artmaktadır. Diğer bir ifade ile 5. Düzey liderliğe yaklaştıkça işe yabancılaşma azalmakta, 1. Düzey liderliğe yaklaştıkça işe yabancılaşma artmaktadır. Böylece araştırmanın ikinci hipotezi (5. Düzey liderlik ile işe yabancılaşma arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır) doğrulanmıştır.

İşe yabancılaşma ile bireysel ve kurumsal performans arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla Spearman Korelasyon analizi uygulanmış ve sonuçlar tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4

İşe yabancılaşma ile bireysel ve kurumsal performans arasındaki korelasyon

Performans Boyutları		İşe Yabancılaşma
Bireysel performans	Spearman’s r	-,378
	p	,000
	n	188
Kurumsal performans	Spearman’s r	-,445
	p	,000
	n	188

*korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır.

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların işe yabancılaşma düzeyleri ile bireysel performans arasında zayıf düzeyde negatif ($r=-,378$) yönde anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Katılımcıların işe yabancılaşma düzeyleri ile kurumsal performans arasında da zayıf düzeyde negatif ($r=-,445$) yönde anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Yani katılımcıların işe yabancılaşma düzeyleri azaldıkça bireysel ve kurumsal performans artmaktadır. Böylece araştırmanın üçüncü hipotezi (İşe yabancılaşma ile bireysel ve kurumsal performans arasında negatif yönde anlamlı bir ilişki vardır) doğrulanmıştır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırmanın birinci hipotezine dair analiz sonuçlarına göre liderlik düzeyi algıları ve bireysel performans arasında orta seviyede pozitif ($r=0,516$) yönde anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu, liderlik düzeyi algıları ve kurumsal performans arasında zayıf seviyede pozitif ($r=0,495$) yönde anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Elde edilen bu sonuçlar literatürdeki çalışmalar ile örtüşmektedir. Özdevecioğlu ve Kanıgür'ün (2009) turizm sektöründeki otel örgütlerinde çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının, görev ve bağlamsal performanslarına etkisini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirdikleri çalışmada ilişki ve görev yönelimli liderlik tarzlarının görev ve bağlamsal performans üzerinde pozitif etkiye sahip olduğu ve aralarındaki ilişkinin pozitif yönde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Korkmaz'ın (2005) gerçekleştirdiği "Duyguların ve Liderlik Stilllerinin Öğretmenlerin Performansı Üzerinde Etkisi" adlı çalışmada okul müdürünün dönüşümsel liderliği okulda çalışan öğretmenlerin performansını doğrudan, öğretmenlerde yaratacağı iyimserlik duygusu ile dolaylı olarak etkilemektedir. Alper Ay ve Keleş'in 2017 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada ise dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunurken etkileşimci liderlik ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Turan ve Cinnioğlu'nun (2020) gerçekleştirdikleri çalışmada da otel işletmelerinde çalışanların algıladıkları çalışan odaklı liderlik davranışları ile çalışan performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında oluşturulan ikinci hipoteze dair analiz sonuçlarına göre katılımcıların liderlik düzeyi algıları ile işe yabancılaşma arasında zayıf düzeyde negatif ($r=-,253$) yönde anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki olduğu bulunmuştur. Tanrıverdi ve Kahraman'ın (2016) gerçekleştirdikleri çalışma sonuçları da bu çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Tanrıverdi ve Kahraman lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma arasındaki ilişkileri incelemiş, işe yabancılaşma ile genel lider-üye etkileşimi, etki, katkı ve profesyonel saygı alt boyutları arasında negatif yönlü anlamlı zayıf ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Genel lider-üye etkileşimi, etki, katkı ve profesyonel saygı alt boyutu arttıkça işe yabancılaşma düşmektedir. Ulukök ve Merdan'ın (2022) gerçekleştirdikleri çalışmada da tam serbesti tanıyan liderlik ile işe yabancılaşma arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Usta'nın 2016 yılında yaptığı doktora tezi çalışmasında çalışan odaklı liderlik davranışının işe yabancılaşma alt boyutlarından güçsüzleşme, anlamsızlaşma, kendine yabancılaşma arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Babadağ ve İşcan'ın (2017) gerçekleştirdikleri çalışmada korelasyon analizleri sonucuna göre dönüştürücü liderlik ve işe yabancılaşma arasında ters yönlü ($-,639$) bir ilişki saptanmıştır.

Araştırma kapsamında oluşturulan üçüncü hipoteze dair analiz sonuçlarına göre ise; katılımcıların işe yabancılaşma düzeyleri ile bireysel ve kurumsal performans arasında zayıf düzeyde negatif ($r_{bireysel}=-,378$; $r_{kurumsal}=-,445$) yönde anlamlı ($p<0,01$) bir ilişki bulunmuştur. Kartal'ın 2017 yılında gerçekleştirdiği yüksek lisans çalışmasındaki sonuçlar da gerçekleştirdiğimiz bu çalışma sonuçları ile uyusmaktadır. Kartal'ın elde ettiği sonuca göre katılımcıların genel olarak işe yabancılaşma düzeyleri, çalışma performansları üzerinde anlamlı düzeyde etkilidir. Aynı şekilde Akdoğan ve Aydemir'in (2018) gerçekleştirdikleri çalışmada da psikolojik performans değişkeni ile işe yabancılaşma arasında güçlü düzeyde ve negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Öneriler

- Literatürde yapılan diğer çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da liderliğin çalışan performansı ve işe yabancılaşma üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. Bu kapsamda ast-üst ilişkisinin olduğu işletmelerde lider konumundaki bireylerin

astları ile kuracakları ilişkide daha olumlu ve ılımlı bir tavır sergilemeleri işgörenlerin performansları üzerinde olumlu etki sağlayacaktır.

- Katılımcıların işten ayrılma niyetleri, işe geç kalma, işten memnuniyetsizlik gibi olumsuz davranışlarındaki azalma liderlerin astlarıyla kuracakları olumlu ilişkiler ile azalacaktır.
- Katılımcıların işe yabancılaşma düzeyleri azaldıkça bireysel ve kurumsal performansları artmaktadır. Bu kapsamda çalışanların işe yabancılaşma düzeylerinin ast-üst ilişkisinin geliştirilerek azaltılması çalışanlardan maksimum düzeyde verim alınmasında etili olacaktır.

KAYNAKÇA

- Akdoğan, A. A., & Aydemir, C. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi. *UlüİD-IJEAS*, 2018 (17. ÜİK Özel Sayısı), 307-318.
- Alper Ay, F., & Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 193-203.
- Amaratunga, D., Baldry, D., & Sarshar, M. (2000). Assesment of facilities management performance- what next?. *Facilities*, 18 (1-2), 66-75.
- Aslan, M. (2017). *Yönetici liderlik tarzları ile çalışan performansı arasındaki ilişki: bir kargo şirketinde uygulama* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Ayrancı, E., & Öge, E. (2010). Dönüşümsel liderlik kavramı hakkında önde gelen teoriler ve türkiye’de kavramı ele alan çalışmalar. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 17(2010), 37-46.
- Babadağ, M., & İşcan, Ö. F. (2017). Dönüştürücü liderlik ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide algılanan etik iklimin aracı rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 400-428.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması. *Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, (2), 73-84.
- Barutçugil, İ. (2015). *Yöneticinin yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Biçer, T. (1997). Güçlü insan güçlü şirket. *Human Resources*, 1(7), 12-14.
- Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.
- Collins, J. (2002). *İyi’den “Mükemmel” şirkete*. (Çev. Levent Cinemre). İstanbul: Boyner Yayınları.
- Daft, R. L. (2005). *The leadership experience*. Third Edition. Mason, Ohio. USA: Thomson South-Western.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demirez, F., & Tosunoğlu, N. (2017). Örgüt ikliminin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9(2), 69-88.
- Doğan, S. (2007). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: Kare Yayınları.
- Durak, A. (2015). *5. düzey liderlik ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Dursun, İ., Tümer Kabadayı, E. ve Yürüyen, H. (2022). Bilimsel araştırmalarda internet temelli anketlerin kullanımı: akademisyenlerin görüş, tercih ve kaygıları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 1-23.

- Erdem, O., & Dikici, A. M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. Genişletilmiş 7. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları.
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS*. London: Sage.
- Geylan, F. (2007). *Kurumsal performans analizi ve bir uygulama* (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gökben Çetin, N. ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 111-132.
- Huczynski, A. A., & Buchanan, A. D. (2013). *Organizational behaviour*. Londra: Pearson Education Limited.
- İdenfit (2022). Yetkinlik Nedir? Yetkinlik Hakkında Tüm Merak Ettikleriniz. <https://idenfit.com/blog/yetkinlik-nedir>. Sayfasından erişilmiştir.
- Karakaş, B. ve Ak, R. (2003). *Kamu yönetiminde performans yönetimi önemli midir?, kamu yönetiminde kalite 3. ulusal kongresi bildirileri*. Ankara: TODAİE Yayınları: 337-351.
- Kartal, N. (2017). *Sağlık çalışanlarında işe cezbolma, işe yabancılaşma ve performans arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi* (Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ke, W., & Wei, K. K. (2008). Organizational culture and leadership in ERP implementation. *Decision Support Systems*, 45(2), 208-218.
- Koçel, T. (2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Korkmaz, M. (2005). Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43(43), 401-422.
- Mazlum, H. (2022). *İş stresinin işe yabancılaşma üzerindeki etkisinde a tipi kişilik özelliklerinin aracı rolü: Organize Sanayi Bölgesi örneği* (Doktora Tezi), Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Burdur.
- Mistepe, M. U. (1998). *Orman ürünleri sanayinde ORÜS A.Ş.'nin performans göstergeleri*. Ankara: MPM Yayınları.
- Moç, T. (2018). *Örgütsel adalet algısının çalışanların işte yabancılaşmaya etkisinde tükenmişliğin ve presenteizmin rolü* (Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Nalbantoğlu, C. B. (2019). *Türk – İsveç iş kültüründe liderlik tarzlarının çatışma çözüm yönetimi üzerine etkisi* (Doktora Tezi), Aydın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Orhan, A. T. (2022). İşe yabancılaşmanın akademisyenler bağlamında incelenmesi: bir literatür çalışması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (2), 135-154.
- Oruç, E. (2020). Türkiye’de işe yabancılaşma (work alienation) literatürüne ilişkin betimsel bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18 (4): 327-351.
- Özbek, M. F. (2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(1), 231-248.
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2009 (1), 53-82.
- Özkan, M. (2011). *İş ahlakının yerleştirilmesinde dönüşümcü liderliğin performans etkileri ve uygulamalı bir araştırma* (Yüksek Lisans Tezi), Fatih Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

- Paşa, M. (2007). *Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama* (Doktora Tezi). Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Sarioğlu Uğur, S., & Uğur, U. (2014). Yöneticilik ve liderlik ayrımında kişisel farklılıkların rolü. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 122-136.
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki kamu bankalarında liderlik stilleri üzerine bir çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6 (1), 132-143.
- Tanrıverdi, H., & Kahraman, C. O. (2016). 5 yıldızlı otel işletmelerinde lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşma ilişkisi: Marmaris ve İstanbul destinasyonlarında bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(3), 463-493.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Turan, Y., & Cinnioğlu, H. (2020). Otel işletmeleri çalışanlarının algıladıkları liderlik tarzının performans düzeyine etkisi: Antalya örneği. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(39), 1227-1245.
- Ulukök, E. , & Merdan, E. (2022). Tam serbesti tanıyan liderliğin kişilerarası çatışma ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisi: rol belirsizliğinin aracı rolü. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 24 (42), 527-545.
- Usta, I. (2016). *Liderlik davranışının çalışanların öznel iyi oluşları ve işe yabancılaşmaya etkisi: bir alan araştırması* (Doktora Tezi), Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve motivasyon teorilerine yönelik kavramsal bir inceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (3), 158-180.
- Zel, U. (2006). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Basımevi.