

# VİCDANİ LİDERLİĞİN İŞ VE İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KÜTAHYA İL ÖRNEĞİ

*THE IMPACT OF CONSCIENTIOUS LEADERSHIP ON JOB AND BUSINESS PERFORMANCE: THE CASE OF KÜTAHYA*

**Dursun Boz<sup>1</sup>**

<sup>1</sup>Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümü, dboz@gelisim.edu.tr, Orcid Id: 0000-0003-3206-8950

## MAKALE BİLGİSİ

### Anahtar Kelimeler

*Vicdani Liderlik,  
İş performansı,  
İşletme Performansı*

### Makale Geçmişi:

*Geliş Tarihi: 01 Nisan 2022  
Kabul Tarihi: 16 Haziran 2022*

## ARTICLE INFO

### Keywords

*Conscientious Leadership,  
Job Performance,  
Business Performance*

### Article History:

*Received: 01 April 2022  
Accepted: 16 June 2022*

## ÖZET

Küreselleşme ve beraberinde getirdiği yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürgit kılmak isteyen işletmelerin bilgi ve iletişim teknolojilerine ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Bu zorunluluğun üstesinden gelinmesinde çalışanlar önemli rol oynamaktadır. İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında liderlik de önemli diğer rollerden biridir. Bu rollerin doğru şekilde yönetilebilmesi işletmeler açısından hayati konumunu sürdürmektedir. Vicdani liderler çalışanlarını güçlendirip koruyan, toplumsal duyarlılığa önem veren, görev ahlakı yüksek, bilinçli farkındalık sahibi, tevazu gösteren, etik değerleri içselleştirmiş, yaratıcıya sorumlu davranan kişilerdir. Bu değerler temelinde işletmelerin yapı ve işleyişlerine sihirli dokunuşlar yaparak rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek mümkün olabilir. Bu bağlamda çalışmanın amacı vicdani liderliğin çalışanların iş performansı ile işletme performansı üzerine etkisinin tespitidir. Belirlenen amaç için Kütahya Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 3 ayrı işletmenin 313 mavi ve beyaz yakalı çalışanına gönüllülük temelinde ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde vicdani liderliğin çalışan performansı üzerinde ( $\beta=0,269$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yönlü etkisi belirlenmiştir. Ayrıca vicdani liderliğin işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,278$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yönlü etkisi belirlenmiştir. Vicdani liderlik hem çalışanların iş performansını hem de işletme performansını pozitif yönde etkilemektedir.

## ABSTRACT

In context of globalization and the intense competition it brings with it, businesses that want to maintain their assets have to keep up with information and communication technologies. Employees play a key role in overcoming this obligation. Leadership is also other important roles in achieving the goals and objectives of businesses. The correct management of these roles continues to be vital for businesses. Conscientious leaders are people who empower their employees, have a high social sensitivity, have a superior duty ethic, have a high conscious awareness, have humility, are responsible to the creator and internalize ethical values. These values, it may be possible to gain and maintain competitive advantage by making magic touches to the structure and functioning of businesses. In context, the aim of study is to determine the impact of conscientious leadership on job and business performance. For aim, 313 blue and white collar employees of 3 different enterprises in the Organized Industrial Zone of Kütahya were reached on a voluntary basis. Result of the results obtained, a positive impact of conscientious leadership on employee job performance ( $\beta=0.269$ ;  $p<0.05$ ) was determined. In addition, the positive impact of conscientious leadership on business performance ( $\beta=0.278$ ;  $p<0.05$ ) was determined. Conscientious leadership positively affects both the job performance of employees and business performance.

İnsanlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik üzerinde çeşitli görüş ve teoriler üretilmiştir. Bu çalışmalar çoğu zaman disiplinlerarası çalışmaların da konusu olagelmıştır. Halen devam eden çalışmalar da gösteriyor ki yeni teoriler ve çeşitlilik sürdürülecek gibi görünmektedir. 20.yüzyılın başlarında bilimsel olarak önem verilmesiyle yapılan çalışmalar da artmaktadır. Lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına başlanması örgütsel amaç ve hedeflerin ulaşılmasındaki önemini de artırmaktadır. Küreselleşme ve ileri teknolojiler sayesinde rekabet etmek zorunda kalan işletmeler yoğun rekabet baskısından liderler ve çalışanların artan performansları ile baş edebilmektedir. Liderlik özünde belirlenmiş hedeflere ulaşılmasında takipçilerini etkileme gücü ve imkânıdır. Bu yönüyle vicdani liderler modern zamanların parçalanmış insanlarını hakikat yolculuğunda yaşamın mana ve anlam arayışına yön vermektedir. Bu arayışta vicdani liderin; çalışanları güçlendirip koruyan, toplumsal duyarlılık sahibi, üstün görev ahlak sahibi, bilinçli farkındalığı gelişmiş, tevazu sahibi, etik değerleri içselleştirmiş, yaratıcıya karşı sorumlu davranışları ön plana çıkmaktadır. Bu liderlik türü, derinlikli bir samimiyet, sınırsız enerji, çelikleşmiş bir dirayet, keskin bir idrak kabiliyetine sahipliği gerektirmektedir. Bu sahiplik temelinde lider, fikri enerji kaynağı olarak merhamet ve adaletten beslenerek yeni yaşam alanları sunmaktadır. Vicdani liderler bu değerleri ile hem çalışanlara yaşam alanları açma hem de işletme hedef ve amaçlarına ulaşılmasında destek sağlamaktadır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde çalışmanın amacı vicdani liderliğin çalışanların performansı ile işletme performansının üzerine etkisinin saptanmasıdır. Bunun için Kütahya ili Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 3 ayrı işletmenin 313 mavi ve beyaz yakalı çalışanına ulaşılmıştır.

## 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 1.1.Vicdani Liderlik

Liderlik; Türk Dil Kurumu büyük sözlüğünde; *“gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse”* olarak, Oxford sözlüğünde ise; lider konumunda olan, lider özelliklerine sahip olan kişi olarak tanımlanmıştır. Liderlik; sahip olunan güç kaynağını diğerlerini etkileme sürecinde kullanarak başkalarının davranışlarını değiştirebilme ve yönlendirebilmedir (Koçel, 2015: 652). Bu süreçte lider; kendi değerlerini, yetenekleri ve kişisel imkânlarını kullanarak belirlenmiş ortak hedeflere ulaşılmasında yönetilenleri teşvik eder (Krishnan, 2005:15). Liderin etkileme sürecini irdeleyen çalışmalarda genelde lider davranışları odak alınmakta ve lider *“belirli bir hedefi gerçekleştirmek için kendi davranış ve edimleriyle başkalarını etkilemeyi başarabilen kimse”* olarak ifade edilmektedir (Tüfekçi ve Haqe, 2019: 10).

George ve Jones (2012) çalışmasında liderlik, grup veya organizasyonun bir üyesinin, diğerleri üzerinde bulunan etkisinin, grup hedefleri oluşturulmasına yardımcı olunması şeklinde tanımlanmıştır (George ve Jones, 2012: 339). Hedeflerin gerçekleştirilmesinde çalışanların çabalarını istenilen görevleri kolaylaştırıcı kişi liderdir (Ensley vd., 2004). Değişik ve farklı liderlik tanımlamalarının yapılması bireysel perspektif değerlendirmesiyle en fazla ilgili yönlerin tanımlanmış olmasından kaynaklanır (Yukl, 2010: 19). Sökmen (2010) çalışmasında klasik yaklaşım (Büyük Adam Teorisi ve Özellikler), davranışsal yaklaşım (Ohio, Michigan Çalışmaları ve İdari Ağ Teorisi), durumsal yaklaşım (Fiedler Teorisi, Hershey- Blanchard Teorisi, Hedefin Yolu Teorisi), modern yaklaşım (Karizmatik Liderlik, Vizyon Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik) olarak sınıflandırılmaktadır (Sökmen, 2010: 114).

Yöneticiler üyelerin itaatini kazanmak için uğraş verirken vicdani liderler üyelerin kalplerini kazanmak için uğraş verirler. Bu yönüyle vicdani lider takipçilerini koruyan, onları güçlendiren, üstün görev ahlakına sahip, toplumsal duyarlılıkları yüksek, bilinçli farkındalıkları yüksek, yaratıcısına karşı sorumlu davranan, tevazu sahibi ve etik değerleri içselleştiren kişidir. Bu kişiler etki alanlarını medeniyet tasavvuru kapsamında gönüllerin keşfedilmesi ve fethedilmesinde kullanılmaktadırlar. Bu keşif ve fetih zerreden küreye hakikat temelinde halka hizmet Hakka hizmet şiarını edinerek kul hakkı yemekten imtina eden, çalışan emeğine saygılı, işi ehline veren ve zayıfa zulm etmeksizin yapılan uygulamalardır (Behdioğlu vd., 2019: 179). Vicdani liderliğin alt boyutları; toplumsal duyarlılık, koruma ve güçlendirme, bilinçli farkındalık, yaratıcıya karşı sorumluluk, tevazu, üstün görev ahlakı ve etik değerler olarak belirtilmektedir (Boz vd., 2020: 5).

Vicdani lider her şeyin fiyatını bilip hiçbir şeyin kıymetini bilemeyen insanoğluna insanlığın sesi olabilir. İnsani değerleri menkul kıymetlerle aynı terazide tartarak “Al, Kullan, At” tüketim kalıplarıyla baskılanmış insanlığa “Ne olursan ol yine gel” diyebilir. Kırk dervişin küçük bir hasıra sığabildiği fakat iki Firavun’un dünyayı paylaşmadığı depresan ilaçlar ile manevi boşluktaki insanlığa “bize ikinci bir ruh lazım” diyebilir. Sabah kalkınca hedonik, akşam olunca nihilist olan insana “homo-economicus” yerine “eşref-ül mahlukat” diyebilir. Nefsin azgınlıklarıyla işgal edilen zihinlerin yerine ruhun güzelliklerine adaletle ulaşılabilir. Bu ulaşım sürecini insanlık temelinde gücü ebedi ve kaynağı ezeli kanunları hatırlatmaktadır (Behdioğlu vd., 2019: 202). Dünyadaki en akıllı varlığı, yani insanı yönlendiren ve etkileyen vicdani liderler takipçilerinin yaşamındaki anlam ve manayı aramakta yönlendirici olurlar. Bu yönlendirmede toplumsal duyarlılık, etik

değerler, yaratıcıya karşı sorumluluk, üstün görev ahlakı, bilinçli farkındalık ve tevazunun öncelenerek takipçilerin korunması ve güçlendirilmesi vardır (Boz vd., 2020: 14).

### 1.2. İş Performansı

İşletmelerin varlığını sürdürerek başarılı olmalarında liderlik kadar önemli diğer bir kavram da çalışan performansdır. İşletmeler açısından önemi anlaşılan yüksek çalışan performansı, işletmeleri değişik arayışlara itmiş ve bu arayışlar neticesinde çalışma ortamının istikrarına katkı sağlayan unsurlardan birisinin de liderlik olduğu anlaşılmıştır. Hiç kuşkusuz bu bağlamda liderlik, performans ve örgütsel davranış konularıyla ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Çalışana dayanan performans ancak örgütsel misyon ve vizyon temelinde gerçekleşebilir. Bunu artırmanın yolu çalışanların fikir ve eylemsel olarak rahat hissettikleri örgütsel ortamla mümkündür (Koçel, 2015: 128-134). Bu ortam ise uygun liderlik altında oluşturulabilir.

Örgütsel amaçlar temelinde davranış ve eylemler iş performansı olarak tanımlanabilmektedir. Bu tanımda, “belirli görevin yapılma ve tamamlanması” işi yapanın, işin yapılabilmesinde amaçlanan hedefe dönük neye ne kadar ulaştığı ve amaçlanan hedef için işin hangi unsurlarını yerine getirdiğinin somut ve soyut ifadesi ön plana çıkmaktadır. Performans; yapılan işin miktar, nitelik, zaman ve maliyeti dikkate alınarak yapılmasıdır (Campell, 1990: 687). Bu gereklilik, belirli bir zamanda üretilmiş mal veya hizmet miktarıdır ki bu miktar bireysel bazda amaçlara ulaşmak için gösterilen kişisel etkinlik ve verimlilik düzeyi olarak ifade edilebilir (Tutar ve Altınöz, 2010:201). Bu düzeye ulaşmak için çalışanların performanslarıyla ile kuruma yapacakları katkıların da artışı gereklidir. Çalışanların performans düzeyleri örgütsel hedef ve amaçların tutturulmasında önemli olan ölçütlerdendir. Yüksek performansa sahip çalışanlar sayesinde örgütsel performansta da artış sağlanmaktadır (Turunç ve Çelik, 2010: 165).

İşletmenin başarısı/başarısızlığı, çalışan performanları ile yakından ilişkilidir. Bu ilişki sadece işe yönelik davranışları değil işe yönelik olmayan davranışları da kapsamaktadır (Aşık, 2016: 26). Bu kapsamda iş performansının tanımlanmasının değerlendirilmesinde çalışanların örgütsel amaçlara uyumu, belirli davranış kalıpları, işin kalitesi, kişisel beceri ve yetenekler de ön plana çıkmaktadır (Díaz-Vilela vd., 2015: 2). Bu yönüyle değerlendirildiğinde ise iş performansını, çalışanlarca kontrol edilebilen ve örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkısı olan her türden davranış ve tutumlar olarak ifade edilebilmektedir (Beğenirbaş ve Turgut, 2016: 58). İş performansı çalışmalarında alt faktör sayısının fazla olduğu iddiası bazı araştırmacılar tarafından dile getirilmiş olsa da, öncü araştırmalar görev ve bağlamsal performans adıyla iki alt faktörde incelemiştir. Alt faktörlerden görev performansı, çalışanların örgütsel amaçlara ulaşılmasında yazılı olan görevlerdir. Diğer alt faktör bağlamsal performans ise çalışanların görevleri dışındaki işleri kendi isteklerince yapmaları, sözel ve yazılı örgütsel kurallara itaat etmeleri ve örgütsel hedefleri benimsemeleri sayesinde oluşmaktadır (Díaz-Vilela vd., 2015: 3).

### 1.3. İşletme Performansı

İşletme performansı belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan çabalar olarak ifade edilmektedir. Kavram, “belirlenmiş bir zaman diliminde elde edilen çıktı / sonuç neticesinde işletme hedeflerini gerçekleştirebilme derecesi” olarak açıklanabilmektedir (Akal, 2011: 37). Bir başka tanımında; işletme amaçlarının gerçekleştirmesinde belirli ölçütlerin karşılanması için tüm çabalar ile ortaya çıkarılan mali hizmet veya fikirler olarak ifade edilmektedir (Bedük, 2012: 194).

İşletmenin performansı, belirlenmiş hedeflerinin hangi seviyede gerçekleştirildiğinin tespitinde kullanılmakta olan en önemli göstergesidir (Bakoğlu, 2001: 39). Bu göstergede işletmenin performansı üzerinde etkisi olan unsurlar kârlılık, verimlilik, büyüme, piyasa performansı, pazar payı, sermaye yoğunluğu, kalite, yenilik, yabancı sermaye oranı, ihracat ve finansal oranlar olarak belirtilmektedir (Bolat, 2010: 7). Belirlenmiş zaman serilerinde süreklilik sağlayacak biçimde sistemlerin izlenip değerlendirilmesi ve neticesinde iyileştirilmeler yapılmasıdır (Taticchi, Tonelli ve Cagnazzo, 2010: 4-18). Bu yönüyle finansal performans, bir işletmenin kârlılık, yatırım için risk alması ve rekabet edebilme yeteneği olarak ifade edilebilir (Doğan, 2020: 26).

İşletme performansı objektif veya subjektif ölçütler ile ölçülebilmektedir. Performans ölçümünde objektif değerler, mutlak performans değerinin yani nicel verilerle ölçülmesidir. Performans ölçümünde subjektif değerlerse, rakiplerin durumu ya da kurum beklentileri esas alınarak performans hakkında oluşan algısal düşüncelerle ölçülebilmektedir (Yıldız, 2011: 12). Bu ölçümler işletmenin stratejik hedeflerinin tanımlanarak geliştirilmesi ve tanımlanan stratejik hedeflere ulaşılmasına dönük göstergelerin operasyonel ölçütlerle temellendirilmesidir. Bu temellendirme etkin bir şekilde stratejiyi destekleyici performans teşvikleri ölçütleriyle yakından ilgilidir (Frolick ve Ariyachandra, 2006: 41).

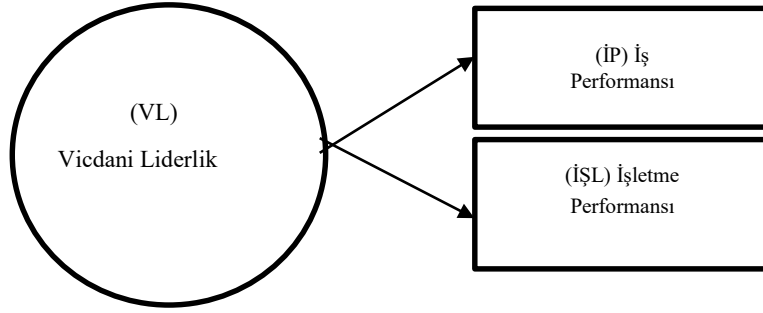
Kâr; işletmeler açısından bir sebep yerine daha çok sonucun ifade edilmesidir. Buradan hareketle kârlılık; işletmenin karar ve uygulamalarının geçerliliğinin ispatlanması anlamına gelmektedir (Akal, 2011: 63). Bu ispatın gerçekleştirilebilmesi belirlenmiş amaçlar çerçevesinde hedeflere yönelimin sağlanarak yöneticiler ve çalışanların sağlıklı iletişim kurmaları elzemdir. Bu iletişimde eşgüdümlü hareket ederek görev ve yükümlülüklerin bilincinde olunmasını gereklidir (Karasoy, 2014: 259). Genelde işletme performansı; finansal olmayan ve finansal performans boyutlarıyla değerlendirildiği görülmektedir. Finansal performans ölçütleri ise, özkaynak kârlılığı, yatırımın getirisi gibi finansal verimlilik ölçütleri ile net kâr marjı, satış

getirisi gibi kârlılık ölçütlerini kapsamaktadır. Finansal olmayan performans ölçütleri müşteri memnuniyeti ile yakından ilgilidir (Sidik, 2012:375).

## 2. ARAŞTIRMADA AMAÇ, VERİ VE YÖNTEM

Bu çalışmanın amacı vicdani liderliğin iş performansı ve işletme performansı üzerine etkisinin saptanmasıdır. Bu amaçla Kütahya il merkezi Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyette bulunan 3 farklı (otomotiv, tekstil ve plastik) işletmenin 1580 çalışanından 313 mavi ve beyaz yakalı çalışanına kolayda örnekleme yöntemiyle gönüllülük temelinde ulaşılmıştır. Araştırma için "Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu"ndan 05.03.2021 tarihli, 2021/02 sayılı kararı ile etik açıdan uygunluk kararı alınmıştır. Araştırmaya ait kavramsal model ile hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

Şekil 1. Araştırmaya Ait Kavramsal Model



Araştırmaya ait hipotezler şunlardır;

H<sub>1</sub>: Vicdani liderlik, iş performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir

H<sub>2</sub>: Vicdani liderlik, işletme performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir

### 2.1.Yöntem

Çalışma için 3 ölçek ile demografik bilgiler içeren anket oluşturulmuştur. Vicdani liderlik ölçeği Behdioğlu vd. (2019) tarafından geliştirilmiş olup 46 ifadeden oluşmaktadır. İş performansı ölçeği Rego ve Cunha (2008) tarafından geliştirilen ve Dönmez (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olup 4 ifadeden oluşmaktadır. Özer (2011) tarafından geliştirilen işletme performansı ölçeği 10 ifadeden oluşmaktadır. Toplam 60 ifade 5'li Likert tipinde ve 6 adet demografik bilgilerden oluşan veri seti kullanılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde SPSS (20.0) programı kullanılmıştır.

### 2.2.Bulgular

Çalışma Kütahya ili Organize Sanayi Bölgesinde faaliyet gösteren 3 ayrı işletmedeki 313 beyaz ve mavi yakalı çalışanın bilgileriyle oluşan veri setini demografik özellikler, güvenilirlik analizleri, fark testleri ve regresyon analizleri ile yorumlanmaktadır. Verilerin normal dağılıma sahip olup olmadıklarının test edilmesinde eğiklik ve basıklık değerinin ( $\pm 2,0$ ) olması beklenmelidir (George ve Mallery, 2010). Verilerin; VL ölçeği (eğiklik -0,966 basıklık 0,646), İP ölçeği (eğiklik -1,285 basıklık 1,631), İŞL ölçeği (eğiklik -0,077 basıklık -0,354) için normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir.

Tablo 1. Demografik Özellikler

Cinsiyeti	n	%	Yaş	n	%
Kadın	126	40,3	18-37	189	60,4
Erkek	187	59,7	38-52	111	35,5
Toplam	313	100,0	53-71	13	4,2
M.Durum	n	%	Toplam	313	100,0
Evli	173	55,3	Eğitim	n	%
Bekar	140	44,7	İlköğretim	33	10,5
Toplam	313	100,0	Lise	57	18,2
Gelir TL.	n	%	Önlisans	128	40,9
0-3000	99	31,6	Lisans	95	30,4
3001-4000	105	33,5	Toplam	313	100,0
4001-5000	63	20,1	Statü	n	%

5001-6000	24	7,7	Mavi yakalı	247	78,9
6001 ve üstü	22	7,0	Beyaz yakalı	66	21,1
Toplam	313	100,0	Toplam	313	100,0

Tabloya göre katılımcıların cinsiyetlerinin (%40,3'ü kadın, %59,7'sinin erkek olduğu), medeni durumlarının (%55,3'ü evli, %44,7'sinin bekar olduğu), yaşlarının (%60,4'ü 18-37 yaş aralığında, %35,5'i 38-52 yaş aralığında, %4,2'si 53-71 yaş grubu aralığında olduğu), aylık gelirleri (%31,6'sı 0-3000 TL. arasında, %33,5'i 3001- 4000 TL. arasında, %20,1'i 4001-5000 TL. arasında, %7,7'si 5001-6000 TL. arasında, %7,0'mın ise 6001 TL. ve üstü olduğu), öğrenim durumları (%10,5'i ilköğretim, %18,2'si lise, %40,9'u önlisans, %30,4'ünün ise lisans mezunu olduğu), statülerinin (%78,9'u mavi yakalı, %21,2'sinin beyaz yakalı olduğu) belirlenmiştir.

**Tablo 2. Güvenilirlik Analizi**

Değişkenler	VL	İP	İŞL
Cronbach's Alpha	0,971	0,847	0,841
İfade sayısı	46	4	10

Tablo 2'ye göre ölçeklerin Cronbach's Alpha Güvenilirlik Değeri Vicdani Liderlik (VL) 0,971 sonucuyla, İş Performansı (İP) 0,847 sonucuyla, İşletme Performansı (İŞL) ise 0,841 sonucuyla yüksek oranda güvenilir olduğu (Büyüköztürk, 2007; Kalaycı, 2014) tespit edilmiştir.

**Tablo 3: t-Testi**

Ana Değişken	Değişken	n	Ort.	t	P
İP	Erkek	187	4,0338	2,427	0,016
	Kadın	126	3,8333		
VL	Evli	173	3,9776	2,019	0,002
	Bekâr	140	4,2084		

T-Testi iki değişken arasında saptanan ortalamaların önemli seviyede farklılık taşıyıp taşımadığının belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır (Kalaycı, 2010: 74). Tablo 3'e göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde İş performansı düzeylerinin erkek çalışanların (Ort: 4,0388) kadın çalışanlara (Ort: 3,8333) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum otomotiv, tekstil ve plastik sektöründeki emek yoğun iş ilişkileriyle ifade edilebilir. Tablo 3'e göre  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyinde Vicdani Liderlik düzeylerinin bekar çalışanların (Ort: 4,2084) evli çalışanlara (Ort: 3,9776) göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu durum bekâr çalışanların yüksek vicdani liderlik algılamalarına sahip olmasıyla açıklanabilir.

**Tablo 4. Regresyon analizi**

VL ile İP	R	R <sup>2</sup>	f	p	β
İP=3,017+0,269*VL	0,298	0,089	30,372	0,000	0,269
VL ile İŞL	R	R <sup>2</sup>	f	p	β
İŞL=3,027+0,278*VL	0,275	0,076	25,491	0,000	0,278

Regresyon analizi değişkenlerin birbirleri arasında bulunan etkiyi test ederek değişkenlerden birindeki değişimin diğeri üzerindeki değişimi açıklamaktadır. Değişkenler arasındaki sebep - sonuç ilişkisini test etmek için kullanılmaktadır (Gürüş ve Çağlayan, 2005: 199). Vicdani Liderliğin İş Performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizinin ( $f=30,372$ ;  $p < 0,05$ ) istatistiksel anlamlı olduğu saptanmıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2=0,089$  sonucuyla, İş Performansındaki değişimin %8,9'u Vicdani Liderlik tarafından açıklandığı görülmektedir. Vicdani Liderliğin İşletme Performansı üzerindeki etkisinin belirlenmesindeki regresyon analizi ( $f=25,491$ ;  $p < 0,05$ ) istatistiki olarak anlamlı olduğu saptanmıştır. Belirlilik katsayısı  $R^2=0,076$  sonucuyla, İşletme Performansındaki değişimin %8,9'u Vicdani Liderlik tarafından açıklanabildiği görülmektedir.

**Tablo 5. Hipotezlerin Testi**

Hipotezler	f	p	Sonuç
H1: Vicdani liderlik, iş performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir	30,372	0,000	<b>Kabul</b>
H2: Vicdani liderlik, işletme performansı üzerinde pozitif yönlü etkiye sahiptir	25,491	0,000	<b>Kabul</b>

Alanyazında liderliğin performans ile ilişkisinin araştırıldığı birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak yeni tip bir liderlik olan Vicdani Liderlik ile performans arasındaki bir çalışmaya rastlanmamıştır. Liderlik tipleri bağlamında değerlendirildiğinde liderlik-performans (iş-işletme) arasında yapılan bazı çalışmalar şöyle özetlenebilir. Baş (2022) kapsayıcı liderliğin çalışanların performansı üzerinde pozitif etkisi olduğunu iddia etmiştir. İmamoğlu vd. (2021) açık liderliğin firma performansını pozitif yönlü etkilediğini ifade etmiştir. Gül ve Çakıcı (2021) kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu iddia etmiştir. Güler ve Cinnioğlu (2021) otantik liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif yönde olumlu etkileri olduğunu iddia etmiştir. Bekmezci vd. (2021) girişimci liderliğin çalışanların performansını anlamlı şekilde etkilediğini ifade etmiştir. Efe (2021) dönüşümcü liderliğin çalışan performansına olumlu katkısının olduğunu ileri sürmüştür. Ünal vd. (2021) görev ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının performansı olumlu etkilediğini iddia etmiştir. Bastari vd. (2020) dönüştürücü liderliğin çalışanların tatmin edici motivasyonlarını sağlayarak yüksek performans elde edildiğini ifade etmiştir. Urgan (2020) sanatkar hizmetkar liderlerin sanat ile örgütsel yaşama aracılık etkisinin bulunduğunu ifade etmiştir. Rita vd. (2018) dönüşümcü liderliğin hem çalışan motivasyonunu hem de performansını olumlu etkilediğini ifade etmiştir. Yeyrek (2018) ruhsal liderliğin çalışanları ve işletmeyi olumlu etkileyerek kurumsal performans düzeyini artırdığını ileri sürmüştür. Güler ve Boz (2016) otantik liderliğin öz farkındalığının topluluk hissi üzerinde etkili olduğunu ifade etmiştir. Suriyankietkaew ve Avery (2016) sürdürülebilir liderliğin uzun dönemli kurumsal performansı farklı derecelerde artırdığını iddia etmiştir. Choi vd. (2015) kapsayıcı liderliğin çalışanların olumlu iş davranışlarını teşvik ettiğini ileri sürmüştür. Chen vd. (2015) dönüşümcü liderlerin sağladığı yüksek motivasyon ile çalışanların yüksek performans sergilediklerini ileri sürmüştür. Wang vd. (2014) otantik liderlik davranışlarının çalışan performansı ile pozitif yönde anlamlı ilişkilerin varlığını ileri sürmüştür. Stahl ve De Luque (2014) sorumlu liderlik uygulamalarının örgütsel performansı artırdığını ifade etmiştir. Koçel (2014) demokratik ve serbest liderliğin beklenen sonucunun yüksek çalışan performansı olduğunu ifade etmiştir. Doh vd. (2011) sorumlu liderlik uygulamalarının çalışan performansı üstünde olumlu etkileri olduğunu ileri sürmüştür. Ebener ve O'Connell (2010) hizmetkar liderliğin çalışanların kişisel gelişimine katkı sağlayarak örgütsel performansta artış sağladığını ileri sürmüştür. Burke vd. (2006) ilişki ve görev odaklı liderlik davranışlarıyla çalışan performansı arasında pozitif yönde ilişkinin varlığını ifade etmiştir. Elloy (2005) süper liderliğin takım çalışmasının performansını artırdığını ifade etmiştir. Avolio vd., (2004) otantik liderlik davranışının çalışan performanslarını olumlu yönde etkilediğini ifade etmiştir.

### 3.SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma vicdani liderliğin iş performansı ile işletme performansı üzerine etkinin saptanması için yapılmıştır. Bunun için Kütahya il merkezi Organize Sanayi Bölgesi'ndeki 3 ayrı işletmenin 313 mavi ve beyaz yakalı çalışanına gönüllülük temelinde ulaşılmıştır. Elde edilen bulgular neticesinde vicdani liderliğin çalışanların iş performansı üzerinde ( $\beta=0,269$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yönlü etkisi belirlenmiştir. Ayrıca vicdani liderliğin işletme performansı üzerinde ( $\beta=0,278$ ;  $p<0,05$ ) pozitif yönlü etkisi belirlenmiştir. Bu sonuçlarla, vicdani liderliğin hem çalışanların iş performansını hem de işletme performansını pozitif yönde etkisi belirlenmiştir. Bundan dolayı işletme hedef ve amaçlarına ulaşmada vicdani liderlik önemli bir rol oynamaktadır. Anket ifadelerinden ortalaması düşük olanlar baz alınarak işletme çalışan ve yöneticilerine şu önerilerde bulunulabilir;

- İşletmenin kapasite kullanım oranlarının çalışanları doğru şekilde bilgilendirecek işletme uygulamalarının geliştirilmesi,
- İşletmenin satışlarını çalışanları motive edecek şekilde bilgilendirecek işletme uygulamalarının geliştirilmesi,
- İşletmenin ürün ve hizmetlerinden yararlanan müşteri geri bildirimlerinin çalışanları kapsayacak şekilde geliştirilmesi,
- Çalışanların sorumlu oldukları şef/müdürlerine kendilerini kanıtlamak için doğrulardan vazgeçmemelerini sağlayacak örgütsel iklim oluşturulması,
- Şef/müdürlerin yaptıkları hatalardan dolayı çalışanlardan özür dilemeleri gerektiğinde bundan çekinmemeleri,
- İşletmenin ürün ve hizmetlerinden dolayı tüketicilerin olumsuz etkilenmesinde vicdan azabı duyulması,
- İşletmenin ürün ve hizmetlerinde sosyal sorumluluğu önceleme önerilebilir.

## YAZAR BEYANI

**Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı :** Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

**Etik Kurul Onayı:** Bu araştırma için gerekli olan etik kurul izni ilgili kurumdan alınmıştır.

**Yazar Katkıları:** Yazar çalışmanın tümünü tek başına gerçekleştirmiştir.

**Çıkar Çatışması:** Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## KAYNAKÇA

- Akal, Z. (2011). *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*, 7. Baskı, Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Aşık, N. A. (2016). Özyeterlilik ve İşle Bütünleşmenin Çalışanların İş Performansına Etkisi. *Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(32), 24-34.
- Avolio, B.J., Gardner, W.L., Walumbwa, F.O., Luthans, F. ve May, D.R. (2004). Unlocking the mask; a look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behavior. *The Leadership Quarterly*, 15, 801- 823.
- Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi. *Öneri Dergisi*, 4(15): 39-45.
- Bastari, A., Eliyana, A., ve Wijayanti, T. (2020). Effects of transformational leadership styles on job performance with job motivation as mediation: A study in a state-owned enterprise. *Management Science Letters*, 10(12), 2883-2888.
- Baş M. (2022). Kamu çalışanlarının kapsayıcı liderlik algısı üzerine bir araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 343-354.
- Bedük, A. (2012). *Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü*, Ankara: Nobel Yayınevi.
- Behdioğlu, S., Boz, D., Duran, C., ve Aktı, Ü. (2019). *Vicdani Liderlik Ölçeği*, (Vicdani Liderlik İnsanlığa İnsanlığın Sesi, Ed. Dursun Boz içinde), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Beğenirbaş, M., ve Turgut, E. (2016). Psikolojik Sermayenin Çalışanların Yenilikçi Davranışlarına ve Performanslarına Etkileri: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 31(1): 57-93.
- Bekmezci, M., Saygın, M., ve Orçanlı, K. (2021). Girişimci Liderlik Ölçeği'nin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması ve Girişimci Liderliğin Bireysel Performansa Etkisi. *Savunma Bilimleri Dergisi*, (39), 249-274.
- Bolat Acar, B. (2010). *Firma performansını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, SBE., İstanbul.
- Boz, D., Aktı, Ü., Duran, C., ve Behdioğlu, S. (2020). Vicdani Liderlik Ölçeği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (66): 1-21.
- Burke, C.S., Stagl, K.C., Klein, C., Goodwin, G.F., Salas, E., ve Halpin, S.M. (2006). What type of leadership behaviors are functional in teams? A meta-analysis. *Leadership Quarterly*. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2006.02.007>
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed., Vol. 1, pp. 687– 732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Choi, S.B., Tran, T.B.H. ve Park, B.I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Social Behavior and Personality*, 43(6), 931–944.
- Chen, A. S., Bian, M. ve Hou Y. (2015). Impact of transformational leadership on subordinate's el and work performance. *Personnel Review*, 44(4), 438-453.
- Díaz-Vilela, L.F., Rodríguez, N.D., Isla-Díaz, R., Díaz-Cabrera, D., Hernández- Fernaud, E., & Rosales-Sánchez, C. (2015). Relationships Between Contextual and Task Performance and Interrater Agreement: Are There Any?. *PLoS One*, 10, 10. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0139898>
- Doğan, H. (2020). İşletmelerde Finansal Performansın Kurumsal İtibara Etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi İİBF Dergisi*, (5-6), 16-27.
- Doh, J.P., Stumpf, S.A. ve Tymon Jr., W.G. (2011). Responsible Leadership Helps Retain Talent in India. *Journal of Business Ethics*, (98), 85-100.
- Dönmez, B. (2014).  *Pozitif psikolojik sermaye ile işe ilişkin duyuşsal iyilik algısı, iş doyumunu, işgören performansı ve yaşam doyumunu ilişkilerinin seyahat acentası çalışanları örneğinde incelenmesi* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Ebener, D.R., ve O'connell, D.J. (2010). How might servant leadership work?. *Nonprofit Management ve Leadership*, 20(3), 315-335.
- Efe, M. N. (2021). Dönüştürücü Liderlik Algısının İş Performansına Etkisinde İçsel Motivasyonun Aracı Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(4), 3152-3163.
- Elloy, D. (2005). The Influence of Super-Leader Behaviors on Organization Commitment, Job Satisfaction and Organization Self-Esteem in a Self-Managed Work Team. *Leadership and Organizational Development Journal*, 26(2), 120-127.
- Ensley, M.D., Preface, C.L., ve Hameiliski, K.M. (2004). The Moderating Effect of Environmental Duwamish of the Relationship Between Entrepreneurial Leadership ve New Venture Performance, *Journal of Leadership Education*, 3(1): 1-20.
- Frolick, M. N., ve Ariyachandra, T. R. (2006). Business performance management: One truth. *IS Management*, 23(1): 41-48.
- George, J.M., ve Jones, G.R. (2012). *Understanding and Managing Organizational Behavior*. 6th. Ed., New Jersey: Prentice-Hall.
- George, D., ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17. 0 update (10a ed.) Boston: Pearson.
- Gül, E. ve Çakıcı, A. B. (2021). Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması ve Kapsayıcı Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracılık Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24 (2), 323-339.
- Güler, M., ve Boz, D. (2016). Otantik liderliğin topluluk hissi üzerine etkisi. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 488-500.
- Güler, M., ve Cinnioğlu, H. (2021). Algılanan Otantik Liderlik Davranışının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve Performans Düzeylerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Hospitality and Tourism Issues*, 3(2), 124-139.
- Gürüş, S., ve Çağlayan, E. (2005). *Ekonometri* (2. Basım). İstanbul: Der Yayınları.

- İmamoğlu, S. Z., Erat, S., Ayber, E. D., ve Işık, M. Z. (2021). Liderlik tarzı, açık inovasyon, özümseme kapasitesi ve firma performansı ilişkisi üzerine bir çalışma. *Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(2), 54-70.
- Kalaycı, Ş. (2014). *Spss Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Karasoy, H.A. (2014). Türk Kamu Yönetiminde Performans Yönetimine Bir Bakış, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10 (22): 257-274.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader–Member Exchange, Transformational Leadership and Value System, *EIBO*, 10(1): 14–20.
- Özer, Ö. (2011). *Kurumsal girişimcilik ve işletme performansı ilişkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, İzmir.
- Rego, A., ve Pina e Cunha, M. (2008). Workplace spirituality and organizational commitment: an empirical study. *Journal of organizational change management*, 21(1): 53-75.
- Rita, M., Payangan, O.R., Rante, Y., Tuhumena, R., ve Erari, A. (2018). Moderating effect of organizational citizenship behavior on the effect of organizational commitment, transformational leadership and work motivation on employee performance. *International Journal of Law and Management*.
- Sidik, I.G. (2012). Conceptual Framework Of Factors Affecting SME Development: Mediating Factors On The Relationship Of Entrepreneur Traits and SME Performance, *Procedia Economics and Finance*, (4): 373-383.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stahl, G. K. ve De Luque, M. S. (2014). Antecedents of Responsible Leader Behavior: A Research Synthesis, Conceptual Framework, and Agenda for Future Research. *The Academy of Management Perspectives*, (28), 235-254.
- Suriyankietkaew, S., ve Avery, C.G. (2014). Employee satisfaction and sustainable leadership practices in Thai SMEs. *Journal of Global Responsibility*, 5(1), 160-173.
- Taticchi, P., Tonelli F., ve Cagnazzo, L. (2010). Performance Measurement and Management: a Literature Review and a Research Agenda. *Measur. Bus. Excellence*, 14(1): 4-18.
- Turunç, Ö., ve Çelik, M. (2010). Örgütsel özdeşleşme ve kontrol algılamalarının, çalışanların işten ayrılma niyeti ve iş performansına etkileri. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(3): 163-181.
- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 65(2): 196-218.
- Tüfekci, N., ve Haqe, S. H. (2019). Yöneticilerin Örgütsel Çatışma Yönetiminde Modern Liderlik Tarzlarının Rolü: Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Journal of Current Researches on Health Sector*, 9 (1): 9-24.
- Urgan, U. (2020). Örgütsel Davranışta Sanat Etkisi ve Musikide Hizmetkâr Liderler: Cavit Ersoy ve Hüseyin Erbay Örneği. *Social Science Development Journal*, 5(22): 51-65 DoiNumber:<http://dx.doi.org/10.31567/ssd.29>
- Ünal, E., Erdil, O., ve İnce, H. (2021). Liderlik ve yetenek geliştirme programlarının performansa etkisi: Perakende satış temsilcileri üzerine bir araştırma. *Business & Management Studies: An International Journal*, 9(2), 603-624.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. ve Wu, Y. (2014). Impact of authentic leadership on performance: role of followers' positive psychological capital, and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 5-21.
- Yeyrek, M. (2018). Geleneksel yönetim ve vizyoner liderlik davranışlarının, çalışanların performansına etkilerine yönelik bir araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE., İstanbul.
- Yıldız, S. (2011). Entelektüel sermayenin işletme performansına etkisi: bankacılık sektöründe bir araştırma, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3): 11–28.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.