Geliş Tarihi:
17.03.2026
Kabul Tarihi:
21.07.2026
Yayımlanma Tarihi:
30.09.2026

Kaynakça Gösterimi: Erkasap, A. (2026). Organizasyonel faktörlerin iş başarısına etkisinde çalışanların aracılık rolü. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 25(56), 753-780, doi: 10.46928/iticusbe.1911755

ORGANİZASYONEL FAKTÖRLERİN İŞ BAŞARISINA ETKİSİNDE ÇALIŞANLARIN ARACILIK ROLÜ

Makale Türü (Araştırma.)

Ahmet Erkasap
Sorumlu Yazar (Correspondence)
İstanbul Ticaret Üniversitesi
aerkasap@ticaret.edu.tr

Ahmet Erkasap, İşletme Fakültesi İşletme (İng.) bölümü öğretim üyesidir. Başlıca araştırma alanları örgütsel davranış, insan kaynakları ve stratejik yönetimdir.

Organizasyonel Faktörlerin İş Başarısına Etkisinde Çalışanların Aracılık Rolü

Ahmet Erkasap

aerkasap@ticaret.edu.tr

Özet

Bu araştırma, organizasyonel faktörlerin iş başarısı üzerindeki etkisini ve çalışanların bu ilişkiye aracılık etmedeki rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Üst düzey yönetim desteği, organizasyon yapısı, iletişim, liderlik ve stratejik planlama gibi organizasyonel faktörlerin, çalışanların bilgi, beceri, motivasyon ve performans gibi çalışan faktörleri üzerindeki etkileri incelenmiştir. İstanbul ve çevresinde çeşitli sektörlerde çalışan 320 çalışanın katıldığı anket uygulaması yoluyla toplanan veriler SPSS ve AMOS yazılımı ile analiz edildi. Öncelikle önerilen kavramsal model çerçevesinde ölçüm modelinin geçerliliğini incelemek amacı ile doğrulayıcı faktör analizi yapıldı. Ölçüm modeline ait uyum değerleri kabul edilebilir sınırda olduğu (χ^2/sd = 3,014, CFI = 0,929 ve RMSEA = 0,079) tespit edildi. Araştırmada ön görülen hipotezler Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) kapsamında test edildi. Elde edilen bulgular, organizasyonel faktörlerin çalışanlara ilişkin değişkenleri istatistiksel olarak anlamlı biçimde yordadığını ve çalışan faktörlerinin de iş başarısını kayda değer düzeyde ve anlamlı şekilde açıkladığını ortaya koydu (β = 0,543, p <,001; β = 0,719, p <.001). Buna karşılık, organizasyonel faktörlerin iş başarısı üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmadı (β = 0,125, p = .081). Elde edilen sonuçlar, organizasyonel faktörlerin iş başarısına ilişkin etkisinin çalışan faktörleri aracılığıyla dolaylı biçimde aktarıldığını ve çalışan faktörlerinin modelde anlamlı bir aracılık yapısı oluşturduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Organizasyonel faktörler, çalışan faktörleri, iş başarısı, aracılık rolü, yapısal eşitlik modellemesi.

JEL Kodu: M12, M54, L25, D23

The Mediating Role of Employees in the Effect of Organizational Factors on Job Success

Abstract

This research aims to assess the impact of organizational factors on job success and explore the mediating role of employees in this relationship. The study examined how organizational elements such as senior management support, organizational structure, communication, leadership, and strategic planning influence employee-related factors like knowledge, skills, motivation, and performance. Data were collected via a survey completed by 320 employees across various sectors in Istanbul and its surrounding areas, and analyzed using SPSS and AMOS software. Initially, confirmatory factor analysis was conducted to evaluate the validity of the measurement model within the proposed conceptual framework. The fit indices of the measurement model indicated acceptable levels (χ^2/sd = 3.014, CFI = 0.929, RMSEA = 0.079). The hypotheses were tested using Structural Equation Modeling (SEM). Results showed that organizational factors significantly predicted employee-related variables and that these employee factors significantly explained job success (β = 0.543, p <.001; β = 0.719, p <.001). However, the direct effect of organizational factors on job success was not statistically significant (β = 0.125, p = .081). These findings suggest that the influence of organizational factors on job success is mediated through employee factors, which serve as a significant mediating component in the model.

Keywords: Organizational factors, employee factors, job success, mediation role, structural equation modeling.

JEL Code: M12, M54, L25, D23

Giriş

Artan küresel rekabetle birlikte işletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşması, yalnızca yenilik yapmaları ve süreçlerini optimize etmeleriyle değil, aynı zamanda organizasyonel faktörleri etkili biçimde yönetmeleriyle de ilişkilidir. Organizasyonel faktörler, hem operasyonel verimlilik hem de çalışan bağlılığı üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Eze vd., 2017, s. 56; Koehorst vd., 2021, s. 12; Yu, 2023, s. 26). Üst yönetim desteği, açık ve esnek organizasyon yapısı, iletişim ve iş birliği süreçleri, liderlik tarzı, ödül ve performans değerlendirme mekanizmaları, görsel yönetim araçları ve uzun vadeli stratejik planlama uygulamaları bu kapsamda öne çıkan temel unsurlardır. Bu faktörlerin hem verimlilik hem de insan merkezli sürdürülebilirlik perspektifinden ele alınması gerekmektedir (Arezes vd., 2015, s. 63; Brunner vd., 2023, s. 522). Yalın yönetim süreçlerdeki israfı azaltmayı hedeflerken, ergonomi çalışan refahını, güvenliğini ve iş performansını artırmaya odaklanmaktadır. Bu iki yaklaşımın ortak paydası; yönetim desteği, açık iletişim, çalışan katılımı, görsel yönetim uygulamaları ve stratejik planlama gibi değişkenler aracılığıyla organizasyonel bütünlüğün güçlendirilmesidir. Bu çalışmada ele alınan organizasyonel faktörler, işletme başarısının insan merkezli sürdürülebilirlik yaklaşımıyla nasıl bütünleştirilebileceğini açıklamak üzere geliştirilen kavramsal model kapsamında değerlendirilmektedir (Neumann ve Village, 2012, s. 1146). İşletme başarısı büyük ölçüde çalışanların bilgi, beceri, deneyim, motivasyon, performans, takım çalışması ve iyileştirme süreçlerine katılım düzeyleriyle şekillenmektedir (Ryan ve Deci, 2000, s. 75; Spreitzer, 1995, s. 1155; Vuong ve Nguyen, 2022). Bu nedenle organizasyonel faktörler ile iş başarısı arasındaki ilişki, çalışan faktörlerinin üstlendiği aracılık rolü üzerinden daha bütüncül biçimde anlaşılabilir. İşletmelerin performansını değerlendirmede gelir artışı, maliyet azaltma, müşteri memnuniyeti, sürdürülebilirlik, inovasyon, ürün kalitesi ile çalışan memnuniyeti ve performansı gibi finansal ve finansal olmayan göstergeler birlikte dikkate alınmalıdır (Aguilera vd., 2024, s. 29; Castelo ve Gomes, 2024, s. 402; Garrido-Moreno vd., 2024, s. 17). Bu doğrultuda çalışma, organizasyonel faktörler, çalışan faktörleri ve iş başarısı göstergelerini bütüncül bir çerçevede incelemekte ve çalışanların aracılık rolünü teorik ve ampirik açıdan tartışmaktadır.

Kavramsal ve Kuramsal Çerçeve/Literatür

Günümüz rekabet ortamında işletme başarısı, yalnızca teknolojik gelişmelerin izlenmesi ya da üretim süreçlerinin iyileştirilmesiyle açıklanabilecek tek boyutlu bir olgu değildir. İşletmelerin sürdürülebilir başarıya ulaşabilmesi, teknolojik kapasitenin yanı sıra organizasyonel yapı, liderlik anlayışı, iletişim sistemleri, çalışan katılımı, ödüllendirme mekanizmaları ve stratejik planlama gibi yönetsel unsurların bütüncül biçimde yönetilmesine bağlıdır. Bu nedenle işletme başarısını açıklamaya yönelik güncel yaklaşımlar, yalnızca finansal göstergelere ya da teknik verimlilik ölçütlerine odaklanmak yerine, organizasyonun sahip olduğu yapısal, yönetsel ve insan odaklı kaynakları birlikte değerlendirmektedir. Özellikle üst yönetim desteği, açık ve esnek organizasyon yapısı, etkili iletişim ve koordinasyon mekanizmaları, liderlik tarzı, ödüllendirme ve performans değerlendirme sistemleri, görsel yönetim araçları ve uzun vadeli stratejik planlama, işletme başarısını etkileyen temel organizasyonel faktörler arasında yer almaktadır. Bu faktörler, işletmenin iç işleyişini düzenlemenin ötesinde, çalışan davranışlarını yönlendiren, kaynakların etkin kullanımını sağlayan ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine katkı sunan stratejik unsurlar olarak değerlendirilmektedir.

Kaynak Tabanlı Bakış Açısı (Resource-Based View, RBV), işletmelerin rekabet üstünlüğünü sahip oldukları değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve örgüt tarafından etkin biçimde kullanılabilen kaynaklar üzerinden açıklamaktadır. Bu yaklaşıma göre organizasyon yapısı, liderlik desteği, yönetim uygulamaları ve organizasyonel destek gibi unsurlar yalnızca operasyonel araçlar değil, aynı zamanda işletmelere sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik kaynaklardır (Bouranta vd., 2017, s. 156). Organizasyonel faktörlerin bu açıdan önemi, işletmenin sahip olduğu maddi ve beşerî kaynakları hangi ölçüde etkili kullandığıyla yakından ilişkilidir. Örneğin güçlü bir organizasyon yapısı, görev ve sorumlulukların açık biçimde belirlenmesine yardımcı olurken; üst yönetim desteği, çalışanların örgütsel hedeflere güven duymasını ve bu hedefler doğrultusunda daha yüksek çaba göstermesini sağlayabilir. Benzer biçimde etkili iletişim ve koordinasyon mekanizmaları, işletme içinde bilgi akışını hızlandırarak karar alma süreçlerinin daha sağlıklı yürütülmesine katkı sunar. Bu yönüyle organizasyonel faktörler, işletmelerin yalnızca mevcut

performansını değil, aynı zamanda değişen çevre koşullarına uyum sağlama kapasitesini de güçlendirmektedir.

Algılanan organizasyonel destek, çalışanların kurum tarafından değerli görüldüklerine ve katkılarının önemsendiğine ilişkin algılarını ifade etmektedir. Bu algı, çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve performansı üzerinde doğrudan etkili olabilecek önemli bir örgütsel değişkendir. Zada ve arkadaşları (2024, s. 10), algılanan organizasyonel desteğin çalışan performansını ve örgütsel bağlılığı artırarak organizasyona bütüncül katkı sağladığını belirtmektedir. Çalışanlar, örgütün kendilerini desteklediğini, emeklerini takdir ettiğini ve ihtiyaçlarına duyarlı davrandığını düşündüklerinde, bu desteğe karşılık olarak daha yüksek düzeyde çaba, sadakat ve performans gösterme eğiliminde olabilmektedir. Bu durum, organizasyonel faktörlerin iş başarısı üzerindeki etkisinin doğrudan değil, çoğu zaman çalışanların tutum ve davranışları aracılığıyla ortaya çıktığını göstermektedir. Dolayısıyla organizasyonel destek, yalnızca çalışan memnuniyetini artıran bir unsur değil, aynı zamanda örgütsel performansı besleyen temel bir mekanizma olarak değerlendirilebilir.

Liderlik de organizasyonel faktörler içinde merkezi bir yere sahiptir. Liderlik tarzı, çalışanların örgütsel amaçları nasıl algıladığını, değişim süreçlerine ne ölçüde katıldığını ve yenilikçi davranışlar sergileyip sergilemediğini etkileyen önemli bir unsurdur. Girişimci liderlik davranışlarının çalışanlarda yenilikçi davranışı güçlendirdiği ve işletmeler için rekabet avantajı oluşturduğu belirtilmektedir (Ercantan vd., 2024). Bu bağlamda liderlik, yalnızca yön verme ya da karar alma süreci olarak değil, aynı zamanda çalışanların potansiyelini açığa çıkaran, onları yetkilendiren ve yenilikçi düşünmeye teşvik eden bir yönetim pratiği olarak ele alınmalıdır. Özellikle belirsizliğin, rekabet baskısının ve teknolojik değişimin yoğun olduğu iş çevrelerinde liderlerin destekleyici, katılımcı ve vizyoner bir yaklaşım benimsemesi, çalışanların örgütsel hedeflerle daha güçlü bağ kurmasına katkı sağlayabilir. Bu nedenle liderlik, organizasyonel faktörler ile çalışan faktörleri arasındaki ilişkinin güçlenmesinde önemli bir köprü işlevi görmektedir.

Organizasyonel faktörlerin işletme başarısındaki rolü, dinamik yetenekler yaklaşımı çerçevesinde de açıklanabilir. Dinamik yetenekler, işletmelerin hızla değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilme, kaynaklarını yeniden yapılandırabilme ve yeni fırsatları değerlendirebilme kapasitesini ifade etmektedir. Bojesson (2024, s. 97),

organizasyonel faktörlerin dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde ve uzun vadeli örgütsel kapasitenin güçlendirilmesinde önemli olduğunu vurgulamaktadır. Benzer biçimde Biswakarma ve Bohora (2025, s. 9), dinamik yeteneklerin belirsiz çevresel koşullarda organizasyonel dayanıklılık aracılığıyla performansa katkı sağladığını belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında organizasyonel yapı, liderlik, iletişim ve stratejik planlama gibi unsurlar işletmelerin yalnızca bugünkü performansını değil, gelecekteki uyum kapasitesini de belirlemektedir. Ancak bu faktörlerin etkili sonuçlar doğurabilmesi, çalışanların bilgi, beceri, motivasyon, tutum ve katılım düzeyleriyle yakından ilişkilidir. Çünkü en iyi tasarlanmış organizasyonel yapı bile çalışanlar tarafından benimsenmediğinde, beklenen performans çıktısına dönüşmeyebilir.

Bu noktada Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory, SET), organizasyonel faktörler ile çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamak için güçlü bir kuramsal çerçeve sunmaktadır. Sosyal Değişim Teorisi, örgüt ile çalışan arasındaki ilişkinin karşılıklılık ilkesine dayandığını savunmaktadır. Çalışanlar örgütten destek, adalet, güven, ödüllendirme ve olumlu liderlik davranışları gördüklerinde, bu olumlu deneyimlere karşılık olarak daha yüksek motivasyon, performans ve bağlılık sergileyebilirler (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005, s. 880; Rhoades & Eisenberger, 2002, s. 703). Bu teoriye göre çalışan davranışları yalnızca bireysel özelliklerin sonucu değildir; aynı zamanda çalışanların örgütsel çevreyi nasıl algıladığıyla da doğrudan ilişkilidir. Örneğin adil bir performans değerlendirme sistemi, çalışanların örgüte duyduğu güveni artırabilir. Açık iletişim kanalları, çalışanların kendilerini sürece dahil hissetmelerini sağlayabilir. Destekleyici liderlik ise çalışanların sorun çözme, sorumluluk alma ve yenilikçi fikir üretme eğilimlerini güçlendirebilir. Bu nedenle organizasyonel faktörlerin iş başarısı üzerindeki etkisi, çalışanların bu faktörlere verdikleri psikolojik ve davranışsal tepkiler üzerinden şekillenmektedir.

Çalışanların aracılık rolü Öz-Belirleme Teorisi (Self-Determination Theory, SDT) bağlamında da açıklanabilir. Ryan ve Deci'ye (2000, s. 73) göre bireylerin özerklik, yeterlik ve ilişki kurma gibi temel psikolojik ihtiyaçları desteklendiğinde içsel motivasyonları artmakta, bu durum da performansa olumlu biçimde yansımaktadır. Organizasyonel faktörler, çalışanların bu ihtiyaçlarını destekleyen bir çalışma ortamı sunduğunda, çalışanlar yalnızca görevlerini yerine getiren bireyler olmaktan çıkarak

örgütsel başarının aktif aktörleri haline gelmektedir. Özerklik ihtiyacının desteklenmesi, çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artırırken; yeterlik ihtiyacının desteklenmesi, eğitim, gelişim ve beceri kazanımı yoluyla performansı güçlendirebilir. İlişki kurma ihtiyacının karşılanması ise takım çalışması, aidiyet ve örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratabilir. Bu nedenle çalışan faktörleri, organizasyonel girdilerin performans çıktısına dönüşmesinde kritik bir ara mekanizma olarak değerlendirilebilir.

İş başarısı kavramı da çağdaş yönetim literatüründe çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Geleneksel yaklaşımlar işletme başarısını çoğunlukla kârlılık, gelir artışı ve maliyet azaltma gibi finansal göstergeler üzerinden değerlendirirken, günümüzde müşteri memnuniyeti, yenilikçilik, stratejik sürdürülebilirlik, çalışan memnuniyeti, ürün ve hizmet kalitesi gibi finansal olmayan göstergeler de başarı ölçümünde önemli hale gelmiştir. Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard, BSC) modeli, bu çok boyutlu performans anlayışını destekleyen önemli bir çerçeve sunmaktadır. Kaplan ve Norton'a (1992, s. 74) göre işletme performansı yalnızca finansal sonuçlarla değil, müşteri, iç süreçler, öğrenme ve gelişim boyutlarıyla birlikte değerlendirilmelidir. Bu yaklaşım, çalışanların bilgi ve beceri düzeyinin, iç süreçlerin etkinliğinin ve müşteri memnuniyetinin uzun vadeli finansal başarı üzerinde belirleyici olabileceğini göstermektedir. Dolayısıyla iş başarısı, organizasyonel faktörler ile çalışan faktörlerinin birlikte ürettiği bütüncül bir sonuç olarak ele alınmalıdır.

Bu bağlamda çalışan faktörü göz ardı edilerek yürütülen teknik ve yapısal dönüşümlerin sınırlı etki yaratabileceği söylenebilir. Qiao ve arkadaşları (2024), örgütsel dönüşüm süreçlerinde çalışanların bağlılık ve performans düzeylerinin kritik önem taşıdığını vurgulamaktadır. Gun ve arkadaşları (2024) ise dijital dönüşümün firma performansı üzerindeki etkisinin, liderlik ve çalışan öz-yeterliği gibi faktörlerle güçlendiğini belirtmektedir. Bu bulgular, organizasyonel faktörlerin yalnızca yapısal düzenlemeler olarak değil, çalışanların dönüşümü benimsemesini ve desteklemesini sağlayan yönetsel koşullar olarak değerlendirilmesi gerektiğini göstermektedir. Sonuç olarak organizasyonel faktörler, iş başarısının oluşumunda önemli bir zemin hazırlamakta; ancak bu zeminin somut performans sonuçlarına dönüşmesi büyük ölçüde çalışanların bilgi, beceri, motivasyon, bağlılık ve katılım düzeyleri aracılığıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle organizasyonel faktörler, çalışan faktörleri ve iş başarısı

arasındaki ilişkinin bütüncül bir model içinde incelenmesi hem teorik hem de uygulamalı açıdan önemli bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Hipotez Geliştirme

Organizasyonel Faktörler (OF) ve Çalışan Faktörleri (ÇF)

Çalışanların davranışları, motivasyonları ve iş performansları organizasyonel faktörlerden etkilenmektedir. Güçlü bir organizasyon yapısı, nitelikli iletişim süreçleri ve yetkin liderlik desteği, çalışanların bilgi, beceri ve motivasyon düzeylerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır. Aggarwal (2024), organizasyonel faktörlerin çalışanların iş tatmini ve performansı ile doğrudan ilişkili olduğunu belirtmektedir (Aggarwal, 2024, s. 233). Benzer şekilde Pham ve ark. (2024), organizasyonel uygulamaların çalışanların iş hedeflerine daha etkin biçimde katılmalarını ve iş süreçlerine bağlılıklarını güçlendirdiğini ifade etmektedir (Pham vd., 2024). Bu bağlamda organizasyonel faktörlerin çalışan faktörleri üzerinde pozitif bir etki yaratması beklenmektedir.

H1: Organizasyonel faktörler (OF), çalışan faktörlerini (ÇF) pozitif yönde etkiler.

Organizasyonel Faktörler (OF) ve İş Başarısı (İB)

Organizasyonel faktörlerin yalnızca çalışanlar üzerinde değil, işletmenin genel başarısı üzerinde de doğrudan bir etkisinin olabileceği öngörülmektedir. Organizasyon yapısı, yönetim desteği, iletişim ve stratejik planlama gibi unsurların iş sonuçlarıyla ilişkili olduğu belirtilmektedir (Aggarwal, 2024, s. 233; Pham vd., 2024). Bu nedenle organizasyonel faktörlerin iş başarısına doğrudan katkı sağlayabileceği varsayılmaktadır.

H2: Organizasyonel faktörler (OF) doğrudan İş başarısını (İB) pozitif yönde etkiler.

Çalışan Faktörleri (ÇF) ve İş Başarısı (İB)

İş başarısının merkezinde yer alan en önemli unsurlardan biri çalışanlardır. Çalışanların bilgi, beceri, motivasyon ve bağlılık düzeylerinin kurumların rekabet avantajını artırmada kritik rol oynadığına ilişkin güçlü ampirik kanıtlar bulunmaktadır. Zhenjing ve arkadaşlarının (2022) araştırmasında, işyeri ortamının çalışan bağlılığı üzerinden görev performansını anlamlı ölçüde artırdığı tespit edilmiştir (Zhenjing vd., 2022, s.

11). Benzer şekilde çalışan motivasyonu ve iş tatmininin işletme performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığı literatürde vurgulanmaktadır (Vuong ve Nguyen, 2022).

H3: Çalışan faktörleri (ÇF), İş başarısını (İB) pozitif yönde etkiler.

Organizasyonel Faktörler (OF) ve İş Başarısı (İB) arasındaki ilişkide Çalışan Faktörlerinin (ÇF) Rolü

Organizasyonel faktörlerin iş başarısına etkisinin çoğu durumda doğrudan değil, çalışanlar aracılığıyla dolaylı biçimde ortaya çıktığına ilişkin güncel bulgular dikkat çekmektedir. Aggarwal'ın (2024) çalışmasında, organizasyonel kültürün çalışan motivasyonu üzerinden iş tatmini ve performansa yansıdığı saptanmıştır (Aggarwal, 2024, s. 236). Ayrıca aracılık testlerine dayalı araştırmalar, organizasyonel desteğin kurumsal performansa çoğunlukla çalışan çıktıları aracılığıyla aktarıldığını göstermektedir (Vuong ve Nguyen, 2022; Zhenjing vd., 2022, s. 11). Bu çerçevede çalışanların, organizasyonel faktörler ile iş başarısı arasındaki ilişkide kritik bir köprü işlevi gördüğü düşünülmektedir.

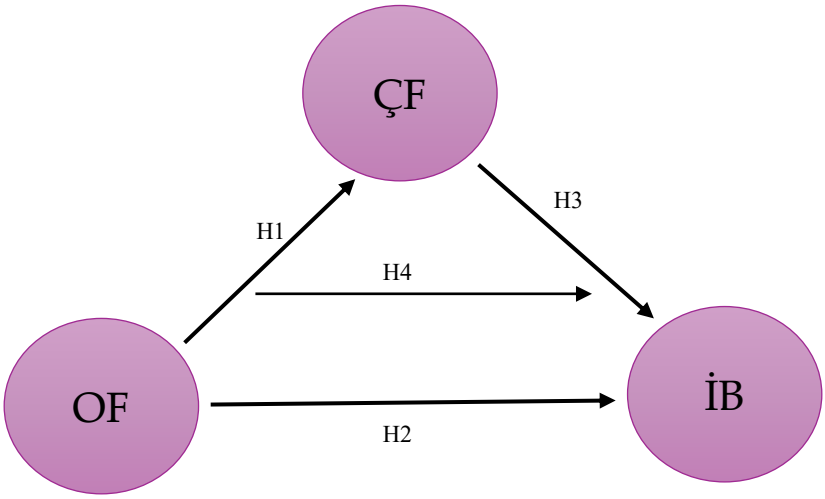
H4: Çalışan faktörleri (ÇF), Organizasyonel Faktörler (OF) ile İş Başarısı (İB) arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmektedir.

Yöntem

Bu çalışmanın temel amacı, organizasyonel faktörlerin iş başarısı üzerindeki etkisi ve çalışanların bu ilişkide aracı rolünü incelemektir.

Araştırma Modeli

Organizasyonel faktörlerin iş başarısını nasıl etkilediğini ve çalışan faktörlerinin bu ilişkide nasıl bir aracılık rolü üstlendiğini incelemek üzere kavramsal model geliştirilmiştir. Şekil 1'de sunulan araştırma modeli, organizasyonel faktörlerin çalışan faktörleri üzerindeki etkisini, çalışan faktörlerinin iş başarısına yansımasını ve çalışan faktörlerinin bu süreçteki olası aracılık rolünü göstermektedir. Modelde yer alan hipotetik ilişkiler H1, H2, H3 ve H4 hipotezleri kapsamında test edilmiştir.



Şekil 1. Araştırma Modeli-1 ve Varsayılan İlişkiler
Organizasyonel Faktörler (OF); Çalışan Faktörü (ÇF); İş Başarısı (İB)

Örneklem

Araştırmanın ulaşılabilir örneklemini basit tesadüfü yöntemle İstanbul ve çevresindeki otomotiv, restoran, turizm, lojistik, cam, plastik ve metal sanayi ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 320 kişiden oluşan bir örneklem oluşturmaktadır.

Veri Toplama Araçları

Google Formlar kullanılarak katılımcılara WhatsApp, e-posta ve Telegram aracılığıyla anket bağlantısı gönderilmiş ve çevrimiçi ankete katılımları sağlanmıştır. Bu kapsamda araştırmada Organizasyonel Faktörler (OF), Çalışan Faktörleri (ÇF) ve İş Başarısı (İB) olmak üzere üç temel ölçekten yararlanılmıştır. Organizasyonel Faktörler ölçeği; üst yönetim desteği, organizasyon yapısı, iletişim ve koordinasyon, liderlik tarzı, ödüllendirme ve teşvik sistemleri, görsel yönetim uygulamaları ile uzun vadeli stratejik planlamaya ilişkin yedi ifadeden oluşmaktadır. Çalışan Faktörleri ölçeği; bilgi, beceri ve tecrübe, fiziksel ve psikolojik özellikler, moral ve motivasyon, yetkilendirme, performans, takım çalışması ve eğitim boyutlarını içeren sekiz ifadeden oluşmaktadır. İş Başarısı ölçeği ise gelir artışı, maliyetlerin azaltılması, müşteri memnuniyeti, sürdürülebilirlik, yenilikçilik ve çalışan performansının geliştirilmesine ilişkin altı ifadeyi kapsamaktadır. Anketin ilk kısmında sosyo-demografik ve mesleki bilgilere yönelik 9 ifade yer almaktadır. Ölçekler farklı disiplinlerdeki çalışmalardan

yararlanılarak hazırlanmış, böylece hem kavramsal hem de ampirik açıdan güçlü bir temele dayandırılmıştır. Değişkenlere ilişkin ifadeler Tablo 1'de sunulmuştur. İstanbul Gedik Üniversitesi Etik

Kurul Başkanlığı'nın 02/10/2025 tarihli ve 173337.91 sayılı toplantısında, araştırmanın etik açıdan herhangi bir sakınca taşımadığına ilişkin onay alınmıştır. Verilerin toplanma süreci araştırma takvimine uygun olarak 12/10/2025-12/11/2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu süreçte katılımcılar çalışmanın amacı, gizlilik ilkeleri ve gönüllü katılım esasları hakkında bilgilendirilmiş; yalnızca onay veren katılımcılar ankete dahil edilmiştir.

Tablo 1. Değişkenlere ilişkin ifadeler

Değişken	Madde	İfade	Kaynak
Organizasyonel Faktörler (OF)	OF1	Üst yönetimin desteği…	Denison ve Mishra (1995); Dalton vd. (1980); Mohr ve Spekman (1994); Bititci vd. (2015).
	OF2	Organizasyon yapısı …	
	OF3	İletişim ve koordinasyon…	
	OF4	Yönetim ve liderlik tarzı …	
	OF5	Ödüllendirme, teşvik ve performans değerlendirme …	
	OF6	Görsel yönetim uygulamaları …	
	OF7	Uzun vadeli strateji planlama …	
Çalışan Faktörleri (ÇF)	ÇF1	Çalışanların bilgi, beceri ve tecrübesi …	Pohjola vd. (2024); Judge ve Bono (2001); Ryan ve Deci (2000); Askari vd. (2020); Vuong ve Nguyen (2022); Burke vd. (2002).
	ÇF2	Çalışanların fiziksel özellikleri (fitness, güç, esneklik) …	
	ÇF3	Çalışanların davranış ve psikolojik tavırları …	
	ÇF4	Çalışanların moral ve motivasyonu…	
	ÇF5	Çalışanların iyileştirmelere katılımı ve yetkilendirilmesi …	
	ÇF6	Çalışanların performansı …	
	ÇF7	Takım çalışması …	
	ÇF8	Eğitimlerin verilmesi (yalın, ergonomi, iş sağlığı ve güvenliği) …	
İş Başarısı (İB)	İB1	Gelir artışı …	Kaplan ve Norton (2001); Himme (2012); Mittal vd. (2023); Kamardi ve Abbasi (2022); Prajogo ve Sohal (2006) ve Yang vd. (2024).
	İB2	Maliyet azaltma…	
	İB3	Müşteri memnuniyeti…	
	İB4	İş stratejilerinin sürdürülebilirliği…	

İB5	Yenilikçilik ve ürün kalitesinin iyileştirilmesi
	…
İB6	Çalışan performansının ve memnuniyetinin artırılması
	…

Araştırmanın Yöntemi

Araştırma modelinde Organizasyonel Faktörler (OF), Çalışan Faktörleri (ÇF) ve İş Başarısı (İB) olmak üzere üç temel değişken arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu değişkenlere yönelik güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur. Ölçüm modelinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmış; ayırt edici geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları ise Tablo 4 ve Tablo 5'te verilmiştir. Toplanan veriler IBM SPSS AMOS 24 yazılımı kullanılarak analiz edilmiş; model varsayımlarının sağlanmasının ardından Maksimum Olabilirlik (Maximum Likelihood, ML) yöntemi ile tahmin edilmiştir. Yapısal modele ilişkin hipotezler, eşzamanlı olarak yürütülen yol analizi kapsamında bütüncül biçimde değerlendirilmiştir.

Bulgular

Katılımcı grubunun yapısal özelliklerini ortaya koymak amacıyla demografik ve mesleki bilgiler analiz edilmiştir. Katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, iş tecrübesi ve sektör dağılımına ilişkin bulgular Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2. Demografik ve Mesleki Özellikler

Cinsiyet	n	%
Erkek	223	69,7
Kadın	97	30,3
Yaş		
25-30	72	22,5
31-40	126	39,4
41-50	88	27,5
51 ve üzeri	34	10,8
Eğitim		
Lisans	160	50,0
Yüksek lisans	141	44,1
Doktora	19	10,6
İş tecrübesi		
0-5	64	20,0
6-10	49	15,3
11-20	130	40,6
21 ve üzeri	77	24,1

Sektör		
Tekstil sanayi	19	5,9
Sağlık hizmetleri	7	2,2
Otomotiv sanayi	69	21,6
Enerji sektörü	25	7,8
Turizm ve konaklama	68	21,3
Restoran işletmeciliği	14	4,4
Cam sanayi	9	2,8
Plastik sanayi	17	5,3
Metal sanayi	50	15,6
Lojistik hizmetleri	42	13,1

Katılımcıların %69,7'si erkek, %30,3'ü kadındır. Katılımcıların %39,4'ü 31–40 yaş aralığında, %50,0'si lisans derecesine sahip, %40,6'sı ise 11–20 yıl iş tecrübesine sahiptir. Sektörel dağılım incelendiğinde, katılımcıların %21,6'sının otomotiv sanayinde, %21,3'ünün turizm ve konaklama alanında ve %15,6'sının metal sanayinde çalıştığı görülmektedir.

Güvenirlik Analizi

Çalışmada kullanılan üç ölçeğe ilişkin güvenirlik analizi sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur. İş Başarısı Ölçeği için Cronbach's α değeri 0,750, Çalışan Faktörleri Ölçeği için 0,858 ve Organizasyonel Faktörler Ölçeği için 0,889 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bulgular, tüm ölçeklerin kabul edilebilir ve yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 3. Ölçeklere Ait Güvenilirlik İstatistikleri

Ölçek / Madde	Ortalama	SS	Madde-toplam korelasyonu	Madde çıkarıldığında Cronbach's α	Genel Cronbach's α
İş Başarısı	4.43	0.532	–	–	0.750
İB1	4.44	0.740	0.276	0.766	
İB2	4.49	0.871	0.323	0.762	
İB3	4.75	0.531	0.622	0.699	
İB4	4.34	0.804	0.643	0.670	
İB5	4.40	0.790	0.593	0.685	
İB6	4.14	0.980	0.587	0.685	

Çalışan Faktörleri	4.16	0.608	–	–	0.858
ÇF1	4.27	0.828	0.545	0.847	
ÇF2	2.94	1.098	0.361	0.879	
ÇF3	4.08	0.823	0.639	0.837	
ÇF4	4.29	0.822	0.751	0.824	
ÇF5	4.45	0.790	0.732	0.827	
ÇF6	4.38	0.703	0.642	0.839	
ÇF7	4.45	0.833	0.656	0.835	
ÇF8	4.41	0.915	0.625	0.838	
Organizasyonel Faktörler	4.35	0.637	–	–	0.889
OF1	4.66	0.662	0.665	0.876	
OF2	4.17	0.836	0.631	0.879	
OF3	4.44	0.770	0.713	0.869	
OF4	4.39	0.803	0.749	0.864	
OF5	4.15	0.865	0.594	0.884	
OF6	4.36	0.888	0.707	0.870	
OF7	4.31	0.908	0.744	0.865	

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırmada kullanılan ölçüm modelinin geçerliliğini ve güvenilirliğini incelemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi (DFA) gerçekleştirilmiş ve model uyumu çeşitli uyum indeksleri aracılığıyla değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda elde edilen uyum değerleri χ^2=518,372; df=172; χ^2/df=3,014; CFI=0,929; SRMR=0,083 ve RMSEA=0,079 olarak bulunmuştur.

Tablo 4'te görüldüğü üzere χ^2/df oranı 3,014 ile kabul edilebilir aralıkta yer almaktadır (Kline, 2016). CFI, SRMR ve RMSEA değerleri birlikte değerlendirildiğinde, ölçüm modelinin genel olarak kabul edilebilir uyum düzeyine sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 4. DFA Uyum İndeksleri Değerleri

Uyum Kriteri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir	Ölçüm Modeli
CMIN/DF	1–3	<5	3,014
CFI	≤ 0,97	0,95-0,97	0,929
SRMR	0-0,05	0,05-0,08	0,083
RMSEA	0-0,05	0,05-0,08	0,079

Ölçüm modelinin güvenilirliği ve geçerliliği; bileşik güvenilirlik (CR), açıklanan ortalama varyans (AVE), maksimum paylaşılan varyans (MSV) ve maksimum güvenilirlik katsayısı (MaxR(H)) değerleri üzerinden değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda tüm gizli değişkenler için CR değerlerinin 0,90'ın, AVE değerlerinin ise 0,50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Bu değerler, ölçüm modelinin yüksek güvenirliğe ve yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2014).

Tablo 5. Model ayırt edici geçerlilik ve güvenilirlik sonuçları

Değişken	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	OF	IB	CF
OF	0,955	0,780	0,299	0,973	0,883		
IB	0,962	0,810	0,391	0,983	0,380***	0,900	
CF	0,938	0,722	0,391	0,968	0,547***	0,625***	0,850

Not: *** p<0,001

Doğrulayıcı faktör analizine dayanan ölçüm modeli, güvenilirlik ve geçerlilik kriterlerini karşılayarak kabul edilebilir bir uyum düzeyi sağlamıştır. Bulgular, modelin hem yakınsak hem de ayırt edici geçerlilik açısından uygun olduğunu ve yapısal eşitlik modellemesine geçilebileceğini göstermektedir (Fornell & Larcker, 1981). Ölçüm modeli sonuçlarına göre önerilen model, varsayımsal ilişkileri test etmek için yeterli düzeyde sağlam bir yapı sunmaktadır.

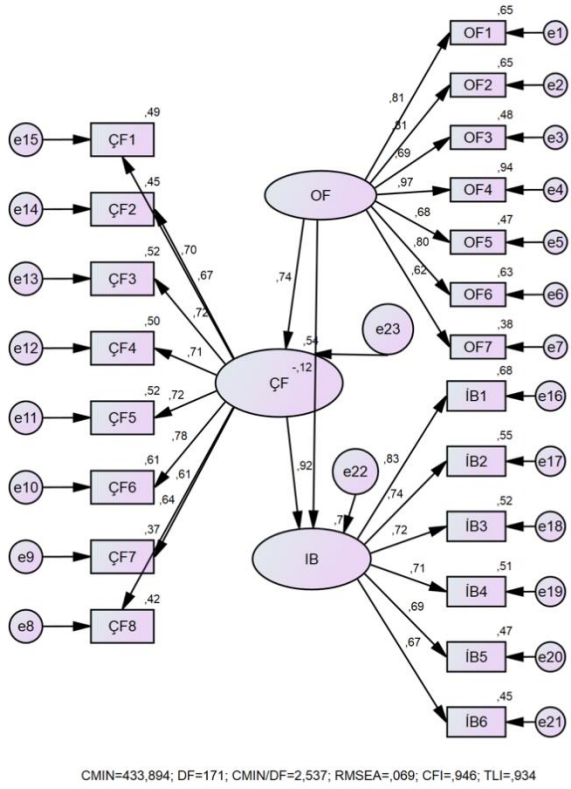
Hipotez testleri

Şekil 2'de sunulan yapısal eşitlik modeli, Organizasyonel Faktörler (OF), Çalışan Faktörleri (ÇF) ve İş Başarısı (İB) değişkenleri arasındaki nedensel ilişkileri test etmek amacıyla oluşturulmuştur. Modelin genel uyum iyiliği istatistikleri Tablo 6'da verilmiş olup, elde edilen değerler verilerin modele iyi düzeyde uyum sağladığını göstermektedir. Özellikle $\chi^2/sd = 2,537$ oranı önerilen 3 sınırının altında yer almakta;

RMSEA = 0,069 değeri kabul edilebilir düzeyde bulunmaktadır. Ayrıca CFI = 0,946 ve TLI = 0,934 değerleri modelin iyi uyum sergilediğini desteklemektedir.

Tablo 6. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Uyum İndeksleri

Uyum İndeksi	Kabul Edilen Sınır	Elde Edilen Değer	Uyum Düzeyi
χ^2 (CMIN)	-	433,894	-
sd (DF)	-	171	-
χ^2/sd (CMIN/DF)	≤ 3 (iyi), ≤ 5 (kabul edilebilir)	2,537	İyi uyum
RMSEA	≤ .08 (kabul edilebilir), ≤ .05 (iyi)	0,069	İyi uyum
CFI	≥ .90 (kabul edilebilir), ≥ .95 (iyi)	0,946	İyi uyum
TLI	≥ .90 (kabul edilebilir), ≥ .95 (iyi)	0,934	İyi uyum



Şekil 2. Yapısal Eşitlik Modeli ve Standartlaştırılmış Yol Katsayıları

Şekil 2'de yer alan standartlaştırılmış yol katsayıları incelendiğinde, Organizasyonel Faktörlerin (OF) Çalışan Faktörleri (ÇF) üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgu, destekleyici bir organizasyon yapısı ve yönetim yaklaşımının çalışan davranışları, motivasyonu ve performansı üzerinde olumlu sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Ayrıca çalışan faktörlerinin iş başarısı üzerinde güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etki oluşturduğu tespit edilmiştir (β = 0,719, $p < 0,001$). Bu sonuç, çalışanların motivasyon, beceri ve tutumlarının iş başarısını açıklayan temel unsurlar arasında yer aldığını göstermektedir.

Bununla birlikte, Tablo 7'deki yol katsayıları Organizasyonel Faktörlerin İş Başarısı üzerindeki doğrudan etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermektedir (β = 0,125, p = 0,081). Bu bulgu, organizasyonel faktörlerin iş başarısını doğrudan değil, çalışan faktörleri üzerinden dolaylı biçimde etkilediğine işaret etmektedir.

Tablo 7. Yapısal Eşitlik Modeline İlişkin Yol Katsayıları (Path Coefficients)

Hipotez	Yol	Standardize (β) Katsayı	t-değeri (C.R.)	p-değeri	Sonuç
H1	OF → ÇF	0,543	7,423	$p < 0,001$	Desteklendi
H2	OF → İB	0,125	1,756	0,081	Desteklenmedi
H3	ÇF → İB	0,719	8,937	$p < 0,001$	Desteklendi
		Dolaylı etki	Bootstrap %95 CI		
H4	OF → ÇF → İB	0,387	[0,22, 0,56]	$p < 0,001$	Desteklendi (Aracılık Rolü)

Bootstrap analizi sonuçlarına göre, organizasyonel faktörlerin iş başarısı üzerindeki dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur (β = 0,387, $p < 0,001$, %95 BC CI [0,22, 0,56]). Bu sonuç, çalışan faktörlerinin iki değişken arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir.

Araştırma modeli kapsamında öngörülen hipotezlerden H1, H3 ve H4 desteklenmiş; H2 ise desteklenmemiştir (Tablo 7). Organizasyonel faktörlerin çalışan faktörleri üzerindeki etkisi pozitif ve anlamlıdır (β = 0,543, $p < 0,001$). Buna karşılık organizasyonel faktörlerin iş başarısı üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmamıştır (β = 0,125, p = 0,081). Çalışan faktörlerinin iş başarısı üzerindeki etkisi ise güçlü ve anlamlıdır (β = 0,719, $p < 0,001$). Ayrıca organizasyonel faktörlerin iş başarısı üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olması (β = 0,387, $p < 0,001$), çalışan faktörlerinin aracılık rolünü doğrulamaktadır.

Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırma bulgularına göre organizasyonel faktörler, iş başarısının önemli belirleyicileri olan çalışan faktörleri üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir. Araştırma hipotezleri kapsamında H1 ve H3 desteklenmiş, organizasyonel faktörlerin iş başarısı üzerindeki doğrudan etkisi anlamlı bulunmadığı için H2 desteklenmemiştir. Çalışan faktörlerinin organizasyonel faktörler ile iş başarısı arasındaki ilişkide aracılık rolü üstlenmesi nedeniyle H4 de desteklenmiştir. Bu sonuçlar, iş başarısının yalnızca organizasyonel faktörlerle değil; çalışanların bilgi, beceri, motivasyon ve performans düzeyleriyle birlikte açıklanması gerektiğini göstermektedir. Organizasyon yapısı, üst yönetim desteği, iletişim, liderlik ve stratejik planlama gibi unsurlar çalışan sonuçlarını olumlu yönde etkilemektedir. Aggarwal (2024), bu tür organizasyonel faktörlerin çalışan performansı ve memnuniyeti üzerindeki etkisini ortaya koyarak mevcut bulguları desteklemektedir. Benzer şekilde Pham ve ark. (2024), çalışan bağlılığı ve katılımının organizasyonel hedeflere ulaşma sürecini güçlendirdiğini ifade etmektedir. Çalışanlar, algıladıkları organizasyonel desteği güven ve karşılıklılık ilişkisi içinde değerlendirerek daha istikrarlı ve yüksek performans gösterebilmektedir (Blau, 1964; Zada vd., 2024, s. 10). Bu bağlamda H1 bulgusu, Sosyal Değişim Teorisi (SET) ve Kaynak Tabanlı Görüş (RBV) varsayımlarıyla uyumludur. H2'nin desteklenmemesi ise organizasyonel yapıların tek başına performans üretmediğini; bu yapıların çalışanlar tarafından benimsenip davranışa dönüştürüldüğünde iş başarısına katkı sağladığını göstermektedir. Bu sonuç, insan faktörünün organizasyonel kaynakların etkin kullanımında merkezi bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Model çerçevesinde çalışan faktörlerinin iş başarısı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olması, bilgi, beceri, motivasyon ve performansın organizasyonel başarıyı belirleyen kritik unsurlar olduğunu göstermektedir. Öz-Belirleme Teorisi (SDT) açısından değerlendirildiğinde, çalışanların bilgi ve becerilerinin eğitim yoluyla desteklenmesi içsel motivasyonu artırmakta ve bu durum organizasyonel performansa olumlu yansımaktadır (Ryan & Deci, 2000, s. 75). Bu nedenle çalışan faktörlerinin güçlendirilmesi, organizasyonel faktörlerin iş başarısına dönüşmesinde temel bir mekanizma olarak değerlendirilebilir.

Bu araştırma, organizasyonel faktörlerin iş başarısı üzerindeki etkisini çalışan faktörlerinin aracılık rolü çerçevesinde inceleyerek literatüre katkı sunmaktadır. Yapısal eşitlik modellemesiyle elde edilen sonuçlar, organizasyonel faktörlerin çalışan

faktörleri üzerinde anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu bulgu; organizasyon yapısı, üst yönetim desteği, iletişim kalitesi, liderlik tarzı ve stratejik planlama gibi unsurların çalışanların bilgi, beceri, motivasyon ve performans düzeylerini şekillendirdiğini ortaya koymaktadır. Çalışan faktörlerinin iş başarısı üzerindeki güçlü etkisi ise organizasyonel performansın merkezinde insan unsurunun yer aldığını doğrulamaktadır. Buna karşılık organizasyonel faktörlerin iş başarısı üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı bulunmaması, bu faktörlerin tek başına performans üretmediğini; çalışanlar aracılığıyla anlam kazandığını ve iş sonuçlarına dönüştüğünü göstermektedir.

Bu sonuç, günümüz rekabet ortamında organizasyonel yapıların potansiyel değer taşıyan unsurlar olduğunu; ancak bu potansiyelin çalışanlar aracılığıyla gerçek değere dönüştürülebildiğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifadeyle, organizasyonel faktörler işletmeler için gerekli fakat tek başına yeterli olmayan koşullar olarak değerlendirilebilir. Bu faktörlerin etkinliği, çalışanların söz konusu unsurları nasıl algıladığı, içselleştirdiği ve davranışa dönüştürdüğü ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda çalışan faktörleri, organizasyonel girdileri performans çıktısına dönüştüren kritik bir mekanizma işlevi görmektedir. Elde edilen bulgular, Kaynak Temelli Bakış Açısı (RBV) ile örtüşmekte ve organizasyonel kaynakların sürdürülebilir rekabet avantajı yaratabilmesi için yalnızca değerli ve nadir olmalarının yeterli olmadığını, aynı zamanda çalışanlar tarafından etkin biçimde kullanılmaları gerektiğini göstermektedir. Sosyal Değişim Teorisi (SET) perspektifinden bakıldığında ise organizasyonel destek, adalet, liderlik ve iletişim gibi faktörlerin olumlu algılanması daha yüksek performans ve bağlılık davranışlarına dönüşmektedir.

Araştırma bulguları Öz-Belirleme Teorisi bağlamında da anlamlı bir çerçeve sunmaktadır. Çalışanların özerklik, yeterlik ve ilişki kurma gibi temel psikolojik ihtiyaçlarının organizasyonel faktörler aracılığıyla desteklenmesi, içsel motivasyonu artırmakta ve bu durum performans çıktıları üzerinde etkili olmaktadır. Bu doğrultuda organizasyonel faktörlerin iş başarısı üzerindeki etkisinin dolaylı olması, söz konusu faktörlerin çalışan deneyimi üzerinden işlediğini ve insan odaklı yönetim anlayışının kritik önem taşıdığını göstermektedir. Dolayısıyla organizasyonel performansın artırılmasına yönelik stratejiler yalnızca yapısal ve teknik düzenlemelerle sınırlı

kalmamalı; çalışanların psikolojik, davranışsal ve yetkinlik temelli boyutlarını da kapsamalıdır.

Çalışmanın bir diğer katkısı, organizasyonel faktörler ile iş başarısı arasındaki ilişkinin doğrudan bir etkiden çok dolaylı bir mekanizma üzerinden işlediğini ampirik olarak ortaya koymasıdır. Literatürde birçok çalışma organizasyonel faktörlerin performans üzerindeki doğrudan etkisine odaklanırken, bu çalışma çalışanların bu ilişkideki merkezi rolünü vurgulayarak daha bütüncül bir model sunmaktadır. Bu yönüyle araştırma, organizasyonel performansın açıklanmasında insan odaklı ara mekanizmaların dikkate alınması gerektiğini göstermektedir.

Elde edilen bulgular işletmeler açısından önemli yönetsel çıkarımlar sunmaktadır. Öncelikle organizasyonel yapıların ve yönetim uygulamalarının etkinliği, bu uygulamaların çalışanlar tarafından nasıl deneyimlendiğine bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin yalnızca yapısal düzenlemelere odaklanmak yerine, çalışanların motivasyonunu, bağlılığını ve performansını artıracak bütüncül insan kaynakları uygulamaları geliştirmesi gerekmektedir. Liderlik yaklaşımlarının destekleyici, katılımcı ve güçlendirici olması; iletişim süreçlerinin şeffaf yürütülmesi ve çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi organizasyonel faktörlerin etkinliğini artıracaktır. Ayrıca eğitim ve gelişim faaliyetlerinin yalnızca teknik becerileri değil, çalışanların psikolojik güçlenmesini ve içsel motivasyonunu da destekleyecek biçimde tasarlanması önem taşımaktadır. Performans ve ödüllendirme sistemlerinin ise sadece çıktı odaklı değil, çalışan deneyimini ve katkısını dikkate alan bir yapıda oluşturulması gerekmektedir.

Bununla birlikte çalışmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Araştırmanın İstanbul ve çevresinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan sınırlı bir örneklem üzerinden yürütülmüş olması, bulguların genellenebilirliğini sınırlandırmaktadır. Farklı coğrafi bölgelerde ve kültürel bağlamlarda yapılacak çalışmalar, modelin geçerliliğini daha geniş bir perspektifte test etme olanağı sunacaktır. Ayrıca araştırmanın kesitsel tasarımı, değişkenler arasındaki ilişkilerin nedensellik açısından değerlendirilmesini sınırlandırmaktadır. Gelecek araştırmalarda boylamsal veri toplama yöntemlerinin kullanılması, ilişkilerin zaman içindeki değişimini daha sağlıklı biçimde ortaya koyabilir. Verilerin öz-bildirim yöntemiyle toplanmış olması da ortak yöntem yanlılığı riskini beraberinde getirmektedir. Bu nedenle ilerleyen çalışmalarda çoklu veri

kaynaklarının kullanılması ve objektif performans göstergelerinin modele dahil edilmesi önerilmektedir. Son olarak bu çalışmada çalışan faktörleri bütüncül bir yapı olarak ele alınmıştır. Gelecekte yapılacak araştırmalarda motivasyon, iş tatmini, bağlılık ve psikolojik güçlendirme gibi alt boyutların ayrı ayrı incelenmesi, aracılık mekanizmasının daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Çıkar Çatışması Beyanı

Yazarlar, bildirilen çalışmayı etkileyebilecek herhangi bir finansal çıkar veya kişisel ilişki bulunmadığını beyan eder.

Etik Onay

- Onayın alındığı kurumun adı: İstanbul Gedik Üniversitesi Sosyal Bilimler Etik Kurulu
- Karar tarihi ve numarası: Tarih: 02.10.2025, Karar/Toplantı No: 2025/6
- Onay belgesine ilişkin kısa açıklama: 398142 barkod numaralı "Organizasyonel Faktörlerin İş Başarısına Etkisinde Çalışanların Aracılık Rolü" başlıklı araştırmanın etik açıdan uygun olduğuna karar verilmiştir.

Kaynakça

Abbasi Kamardi, A., Amoozad Mahdiraji, H., Masoumi, S., & Jafari-Sadeghi, V. (2025). Developing sustainable competitive advantages from the lens of resource-based view: Evidence from IT sector of an emerging economy. *Journal of Strategic Marketing, 33*(6), 775–797. https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2160485

Aggarwal, S. (2024). Impact of dimensions of organisational culture on employee satisfaction and performance level in select organisations. *IIMB Management Review, 36*(3), 230–238. https://doi.org/10.1016/j.iimb.2024.07.001

Aguilera, R. V., De Massis, A., Fini, R., & Vismara, S. (2024). Organizational goals, outcomes, and the assessment of performance: Reconceptualizing success in management studies. *Journal of Management Studies, 61*(1), 1–36. https://doi.org/10.1111/joms.12994

Arezes, P. M., Dinis-Carvalho, J., & Alves, A. C. (2015). Workplace ergonomics in lean production environments: A literature review. *Work, 52*(1), 57–70. https://doi.org/10.3233/WOR-141941

Askari, G., Asghri, N., Gordji, M. E., Asgari, H., Filipe, J. A., & Azar, A. (2020). The impact of teamwork on an organization's performance: A cooperative game's approach. *Mathematics, 8*(10), 1804. https://doi.org/10.3390/math8101804

Biswakarma, G., & Bohora, B. (2025). Dynamic capabilities and organizational performance: The mediating role of organizational resilience in IT sector. *Future Business Journal, 11*(1), Article 173. https://doi.org/10.1186/s43093-025-00592-w

Bititci, U., Cocca, P., & Ates, A. (2016). Impact of visual performance management systems on the performance management practices of organisations. *International Journal of Production Research, 54*(6), 1571–1593. https://doi.org/10.1080/00207543.2015.1005770

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.

Bojesson, C. (2024). Understanding the role of organizational design in fostering long-term dynamic capabilities: A longitudinal case study. *International Journal of Organizational Analysis, 32*(11), 94–107. https://doi.org/10.1108/IJOA-07-2023-3861

Bouranta, N., Psomas, E. L., & Pantouvakis, A. (2017). Identifying the critical determinants of TQM and their impact on company performance. *The TQM Journal, 29*(1), 147–166. https://doi.org/10.1108/TQM-11-2015-0142

Bouranta, N., Psomas, E., Suárez-Barraza, M. F., & Jaca, C. (2019). The key factors of total quality management in the service sector: A cross-cultural study. *Benchmarking: An International Journal, 26*(3), 893–921. https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2017-0240

Brown, D. M., Pattinson, S., Sutherland, C., & Davies, M. A. P. (2025). Internal marketing and organizational performance: A systematic review and future research agenda. *Journal of Business Research, 194*, Article 115384. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115384

Brunner, S., Kühnel, K., & Bengler, K. (2023). Lean ergonomics—An empirical combination of management science and ergonomics. *Zeitschrift für*

Arbeitswissenschaft, 77(4), 515–526. https://doi.org/10.1007/s41449-023-00394-2

Burke, M. J., Sarpy, S. A., Tesluk, P. E., & Smith-Crowe, K. (2002). General safety performance: A test of a grounded theoretical model. *Personnel Psychology, 55*(2), 429–457. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2002.tb00116.x

Carayon, P. (2010). Human factors in patient safety as an innovation. *Applied Ergonomics, 41*(5), 657–665. https://doi.org/10.1016/j.apergo.2009.12.011

Castelo, S. L., & Gomes, C. F. (2024). The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study. *Public Money & Management, 44*(5), 399–406. https://doi.org/10.1080/09540962.2023.2204400

Chu, X., Yu, J., Litifu, A., Zhao, W., Wei, X., Wang, P., & Wei, J. (2024). Organizational support and task performance: A multiple mediation model. *Frontiers in Psychology, 14*, Article 1258177. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.1258177

Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management, 31*(6), 874–900. https://doi.org/10.1177/0149206305279602

Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization structure and performance: A critical review. *Academy of Management Review, 5*(1), 49–64. https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288881

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204–223. https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204

Ercantan, K., Eyupoglu, Ş. Z., & Ercantan, Ö. (2024). The entrepreneurial leadership, innovative behaviour, and competitive advantage relationship in manufacturing companies: A key to manufactural development and sustainable business. *Sustainability, 16*(6), 2407. https://doi.org/10.3390/su16062407

Eze, S. C., Bello, A. O., & Adekola, T. A. (2017). The effects of organizational structure on the performance of organizations. *European Journal of Business and Innovation Research, 5*(6), 46–62.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50. https://doi.org/10.1177/002224378101800104

Garrido-Moreno, A., Martín-Rojas, R., & García-Morales, V. J. (2024). The key role of innovation and organizational resilience in improving business performance: A mixed-methods approach. *International Journal of Information Management, 77*, Article 102777. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2024.102777

Gun, L., Imamoglu, S. Z., Turkcan, H., & Ince, H. (2024). Effect of digital transformation on firm performance in an uncertain environment: Transformational leadership and employee self-efficacy as antecedents of digital transformation. *Sustainability, 16*(3), 1200. https://doi.org/10.3390/su16031200

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson.

Himme, A. (2012). Critical success factors of strategic cost reduction. *Journal of Management Control, 23*(3), 183–210. https://doi.org/10.1007/s00187-012-0157-8

Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits—Self-esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 86*(1), 80–92. https://doi.org/10.1037/0021-9010.86.1.80

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71–79.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons, 15*(1), 87–104. https://doi.org/10.2308/acch.2001.15.1.87

Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.

Koehorst, M. M., van Deursen, A. J. A. M., van Dijk, J. A. G. M., & de Haan, J. (2021). A systematic literature review of organizational factors influencing 21st-century skills. *SAGE Open, 11*(4). https://doi.org/10.1177/21582440211067251

Mittal, V., Han, K., Frennea, C., Blut, M., Shaik, M., Bosukonda, N., & Sridhar, S. (2023). Customer satisfaction, loyalty behaviors, and firm financial performance: What 40 years of research tells us. *Marketing Letters, 34*(2), 171–187. https://doi.org/10.1007/s11002-023-09671-w

Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal, 15*(2), 135–152. https://doi.org/10.1002/smj.4250150205

Neumann, W. P., & Village, J. (2012). Ergonomics action research II: A framework for integrating HF into work system design. *Ergonomics, 55*(10), 1140–1156. https://doi.org/10.1080/00140139.2012.706714

Pham, V. K., Vu, T. N. Q., Phan, T. T., & Nguyen, N. A. (2024). The impact of organizational culture on employee performance: A case study at foreign-invested logistics service enterprises approaching sustainability development. *Sustainability, 16*(15), 6366. https://doi.org/10.3390/su16156366

Pohjola, V., Sarttila, K., Kuusela, M., Nikander, R., Lundqvist, A., & Lahti, J. (2024). Association between physical fitness and perceived work ability among Finnish population: A cross-sectional study. *International Archives of Occupational and Environmental Health, 97*(4), 451–460. https://doi.org/10.1007/s00420-024-02058-y

Prajogo, D. I., & Sohal, A. S. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—The mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research, 168*(1), 35–50. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.03.033

Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems, 12*(11), 457. https://doi.org/10.3390/systems12110457

Rajâa, O., & Mekkaoui, A. (2025). Revealing the impact of social exchange theory on financial performance: A systematic review of the mediating role of human resource performance. *Cogent Business & Management, 12*(1). https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2475983

Rhoades, L., & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology, 87*(4), 698–714. https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.4.698

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist, 55*(1), 68–78. https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68

Singh, S., Darwish, T. K., & Potočnik, K. (2016). Measuring organizational performance: A case for subjective measures. *British Journal of Management, 27*(1), 214–224. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12126

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465. https://doi.org/10.2307/256865

Vuong, T. D. N., & Nguyen, L. T. (2022). The key strategies for measuring employee performance in companies: A systematic review. *Sustainability, 14*(21), 14017. https://doi.org/10.3390/su142114017

Yang, Y., Obrenovic, B., Kamotho, D. W., Godinic, D., & Ostic, D. (2024). Enhancing job performance: The critical roles of well-being, satisfaction, and trust in supervisor. *Behavioral Sciences, 14*(8). https://doi.org/10.3390/bs14080688

Yu, B. (2023). Antecedents of organizational performance: A literature review. *Advances in Economics, Management and Political Sciences, 9*(1), 20–31. https://doi.org/10.54254/2754-1169/9/20230345

Zada, M., Manzoor, S. R., Irtaimeh, E. K., Mannai, A. A. A., Khattak, A., & Salameh, A. A. (2024). Talent management intervention towards performance outcomes of Jordanian telecommunication companies: Mediating role of perceived organizational support. *BMC Psychology, 12*(1), Article 798. https://doi.org/10.1186/s40359-024-02225-3

Zhenjing, G., Chupradit, S., Ku, K. Y., Nassani, A. A., & Haffar, M. (2022). Impact of employees' workplace environment on employees' performance: A multi-mediation model. *Frontiers in Public Health, 10*, Article 890400. https://doi.org/10.3389/fpubh.2022.890400