



Araştırma Makalesi

Makale Geliş Tarihi: 27.10.2025

Makale Kabul Tarihi: 01.01.2026

İŞGÖREN PERFORMANSINI BELİRLEYEN FAKTÖRLERİN ETKİ DÜZEYLERİ: BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI¹

Gülnaz Kılıç Özkaynar^{1*}; Mehmet Sadık Öncül²

^{1*}Sorumlu Yazar, Türasaş Genel Müdürlüğü, Türkiye, gulnazkcl@gmail.com; **ORCID:** 0000-0002-0002-4526

²Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Türkiye, msoncul@cumhuriyet.edu.tr; **ORCID:** 0000-0002-5268-2096

Özet: İşgören performansı, alan yazında çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. İşgören performansını belirleyen faktörlerin mevcut araştırmalarda parçalı bir yaklaşımla incelenmesi nedeniyle kapsamlı bir ölçme aracı geliştirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, işgören performansını etkileyen faktörler bütüncül bir yaklaşımla incelenerek, geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının geliştirilmesi amaçlanmıştır. Karma araştırma yönteminin benimsendiği bu araştırmanın nitel aşamasında 33 işgören ve 28 bilim uzmanı ile mülakat gerçekleştirilmiştir. Elde edilen boyutlar ışığında oluşturulan soru havuzu, kolayda örneklem metodu kullanılarak çeşitli kamu ve özel sektör kuruluşlarında görev yapan 657 ve 284 katılımcı ile yapılan iki pilot uygulama ile test edilmiştir. 1070 kişinin katıldığı ana uygulamada ise 827 çalışanın verisi değerlendirmeye alınmıştır. Ölçek açıklayıcı faktör analizi sonucunda 43 maddeden 14 maddeye düşürülmüş, doğrulayıcı faktör analizi ile ölçeğin yapı geçerliliği sağlanmıştır. Araştırma bulguları, yönetsel/örgütsel faktörlerin performans üzerinde en yüksek etkiyle ilk sıraya sahip olduğunu, ikinci sırada bireysel faktörlerin ve üçüncü sırada çevresel faktörlerin de etkin olduğunu göstermektedir. Elde edilen sonuçlar, işgören performansının tek boyutlu müdahalelerle değil, bireysel kapasitelerin güçlendirilmesi, yönetsel uygulamaların iyileştirilmesi ve çevresel koşulların dikkate alındığı bütüncül stratejiler aracılığıyla geliştirilebileceğini ortaya koymaktadır. Geliştirilen bu ölçeğin performans sorunlarının kökenini tanımlama, insan kaynakları politikalarını veri temeline dayandırma ve müdahale stratejilerini sıralama konularında rehberlik edeceği düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Performans Yönetimi, İşgören Performansı, Bireysel Faktörler, Yönetsel/Örgütsel Faktörler, Çevresel Faktörler, Ölçek Geliştirme.

JEL Kodu: M12, M51, M54.

THE LEVELS OF INFLUENCE OF FACTORS DETERMINING EMPLOYEE PERFORMANCE: A SCALE DEVELOPMENT STUDY

Abstract: While employee performance is considered a multidimensional concept in the literature, the need for a comprehensive measurement tool has been identified due to the fragmented examination of factor groups in existing studies. This study aims to develop a valid and reliable measurement tool by addressing the factors affecting employee performance from a comprehensive perspective. In the qualitative phase of this mixed-methods research, interviews were conducted with 33 employees and 28 scientific experts. The question pool created based on the dimensions obtained from these data was tested in two pilot applications with 657 and 284 participants and in the main application process with 1070 participants. As a result of the exploratory factor analysis, the scale was reduced from 43 items to 14 items, and the construct validity of the scale was ensured through confirmatory factor analysis. The research findings show that managerial/organizational factors have the highest impact on performance, followed by individual factors in second place and environmental factors in third place. The results obtained reveal that employee performance can be improved not through one-dimensional interventions, but through integrated strategies that strengthen individual capacities, improve managerial practices, and take environmental conditions into account. This developed scale is expected to provide guidance in identifying the root causes of performance problems, basing human resources policies on data, and prioritizing intervention strategies.

¹ Bu makale “İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeyleri: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması” isimli doktora tezinden türetilmiştir.

Keywords: Performance Management, Employee Performance, Individual Factors, Managerial/Organizational Factors, Environmental Factors, Scale Development.

JEL Code: M12, M51, M54.

Licence:  This work is licensed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

Giriş

İşgören performansı, kişinin belirli bir zaman diliminde görev, yetki ve sorumluluklarını örgütsel hedefler ve beklentiler doğrultusunda yerine getirme düzeyini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır (Campbell ve Wiernik, 2015; Koopmans vd., 2011; Güner, 2008; Barutçugil, 2015). Bu kavram işgörenlerin yalnızca teknik yeterliliklerini ve iş çıktılarını değil aynı zamanda onların iş süreçlerine sağladığı katkı, problem çözme becerisi (Griffin vd., 2017), işbirliği düzeyi (Mathieu vd., 2008), yenilikçi yaklaşımı (Janssen vd., 2004) ve örgütsel değerlere uyumunu da kapsamaktadır (Hoffman ve Woehr, 2006). Performansın değerlendirilmesi hem nicel hem de nitel göstergeler aracılığıyla yapılabilmektedir (Aguinis vd., 2011; DeNisi ve Murphy, 2017). Bu süreçte bireysel hedeflere ulaşma oranı, kalite standartlarına uyum, verimlilik, tutum ve davranışlar gibi ölçütlerin dikkate alınması gerekmektedir (Locke ve Latham, 2017; Uyargil, 2013). Dolayısıyla işgören performansı, örgütsel verimlilik, rekabet gücü ve sürdürülebilir başarı açısından stratejik bir unsur olarak ele alınmakta ve insan kaynakları yönetiminin temel odak alanlarından birini oluşturmaktadır.

Alan yazın taraması sonuçlarına göre, işgören performansını belirleyen faktörlerin önceki araştırmalarda farklı kuramsal çerçeveler ve bakış açılarıyla ele alındığı görülmektedir. Çalışmaların önemli bir kısmının motivasyon, liderlik ve örgütsel davranış teorileri etrafında yoğunlaştığı tespit edilmiştir. Örneğin Basuki vd. (2022), liderlik tarzı ve motivasyon kaynaklarının işgören performansı üzerindeki etkilerini incelemiştir. Benzer şekilde Saluy vd. (2019), Prabowo vd. (2018), Nabil ve Habiburrahman (2023), Rahmawati ve Pogo (2023), Dacholfany ve Emawati (2022) işgören performansını liderlik ve motivasyon kuramlar kapsamında değerlendirmiştir. Ayrıca iş tatmini, stres, örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık gibi değişkenlerin performans üzerindeki etkilerini analiz eden çalışmaların da varlığı dikkat çekmektedir (Pertusa-Ortega vd., 2010; Cao vd., 2025; Adi vd., 2022; Adimulyo vd., 2023). Bununla birlikte bazı araştırmalarda işgören performansını belirleyen faktörler psikolojik, örgütsel ve bireysel boyutlarda ele alınırken (Robbins, 2003; Newstrom, 2007; Çiçek ve Öztürk, 2023), bazı çalışmalarda ise bireysel, yönetsel ve çevresel faktörler olarak sınıflandırılmıştır (Mathis ve Jackson, 2007; Armstrong, 2014).

Mevcut alan yazının derinlemesine incelenmesi, işgören performansını etkileyen ana faktör gruplarının alt boyutlarının yeterli derinlikte ele alınmadığını göstermektedir. Alan yazında, yönetsel faktörler genellikle yöneticinin bireysel özellikleriyle sınırlandırılırken, örgütsel yapı ve iş süreçleri gibi kritik unsurlar göz ardı edilmiştir. Benzer şekilde bireysel faktörler kapsamında kişilik özellikleri odak noktasıyken, demografik değişkenler ve diğer önemli bireysel nitelikler göz ardı edilmiştir (Judge ve Zapata, 2015). Bu durum, işgören performansının bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesini engellemekte ve alan yazında önemli bir boşluğa işaret etmektedir. Bu bağlamda bu çalışmada, işgörenlerle ve bilim uzmanlarıyla yapılan mülakatlardan elde edilen veriler ışığında, işgören performansını etkileyen faktörler bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmış ve kapsamlı bir biçimde analiz edilmiştir.

İşgören performansı üzerinde bireysel özelliklerin etkisi, her bireyin kendine özgü özelliklerinden kaynaklanan farklılıklar nedeniyle karmaşık bir görünüm sergilemektedir

(Nankervis vd., 2019). Alan yazın incelendiğinde, işgören performansını etkileyen bireysel faktörlerin çeşitli biçimlerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bazı çalışmalarda bu faktörler fiziksel özellikler ve psikolojik yapı (Robbins, 2003; Troth vd., 2018), stres (Kyriacou, 2001), motivasyon (Hsu, 2013), çalışan ihtiyaçları (Forbes, 2011) ve psiko-sosyal faktörler (Dollard ve Bakker, 2010) başlıkları altında ele alınmıştır. Diğer taraftan bazı çalışmalarda işgören performansı yaş, cinsiyet, medeni durum ve eğitim gibi demografik değişkenler temelinde incelenmiştir (Canbolat, 2023). Bu çalışmada, alan yazın taraması sonucunda başlangıçta kişilik, eğitim, bilgi düzeyi, fiziksel özellikler, deneyim, kültür, beceri, yetenek ve demografik özellikler şeklinde tanımlanan bireysel faktörler iş yaşamında fiili olarak görev yapan işgörenlerle ve bilim uzmanlarıyla gerçekleştirilen mülakatlar doğrultusunda yeniden yapılandırılmıştır. Söz konusu yeniden yapılandırma süreci, sahadan elde edilen deneysel verilerin kuramsal çerçeveye bütünleştirilmesi suretiyle bireysel faktörlerin daha kapsamlı, sistematik ve gerçekçi biçimde kavramsallaştırılmasına olanak sağlamıştır. Bu doğrultuda, işgören performansını etkileyen bireysel faktörler; kişilik özellikleri (iletişim becerileri, duygusal zekâ, kişilik tipleri), demografik özellikler (eğitim, deneyim, beceri, bilgi düzeyi, fiziksel özellikler, giyim/bakım), motivasyon (azim, hırs, kararlılık, merak, istek/beklenti, iş tatmini/doyumu), psikoloji/sağlık durumu (çatışma, stres, psikolojik yapı, sağlık/fiziksel durum) ve kendini geliştirme (teknolojik okuryazarlık, uzmanlık alanı) olmak üzere beş ana sınıf ve bunların alt boyutları olarak sistematik bir yapı içinde ele alınmıştır.

İşgören performansının temel belirleyicilerinden biri olan yönetsel ve örgütsel faktörler alan yazında kapsamlı biçimde incelenmiştir. Liderlik, işgörenlerin motivasyon seviyelerini doğrudan etkileyerek performansta önemli bir rol oynamaktadır (Northouse, 2014; Drucker, 2000). Benzer şekilde ücret yönetimi uygulamaları, işgörenlerin motivasyon ve performansını belirleyici bir şekilde etkilemektedir (Mondy ve Mondy, 2017; Zapata-Phelan vd., 2009). İş ortamındaki anlaşmazlıkların çözümü için gerçekleştirilen çatışma yönetimi süreçleri de performansı doğrudan etkilemektedir (Cunliffe, 2008). Bunlara ek olarak örgütsel güç dinamikleri ve bu gücün dağılımı, işgörenlerin motivasyon ve performans düzeyleri üzerinde belirleyici etkilere sahiptir (Koçel, 2018; Suifan vd., 2021). İş süreçleri ve örgüt yapısı, işgörenlerin görevlerini yerine getirme biçimlerini ve örgütsel konumlarını şekillendiren temel bir unsur olarak öne çıkmaktadır (Burton vd., 2004). Son olarak kariyer yönetimi uygulamaları da işgörenlerin kariyer gelişimi ve iş tatmini üzerindeki etkileriyle performans düzeylerini doğrudan etkilemektedir (Aytaç, 2005). İşgörenlerin çalışma zamanlarının büyük bir bölümünü örgütsel çevre içinde geçirmesi, bu faktörlerin performans üzerindeki etkisini daha da belirginleştirmekte ve aralarında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu çalışma kapsamında, işgörenlerle ve bilim uzmanlarıyla gerçekleştirilen mülakatlar çerçevesinde elde edilen veriler, bu faktörlerin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu doğrultuda yönetsel ve örgütsel faktörler; görev tanımları, yönetim tarzı/şekli, örgüt kültürü, motivasyon, mobbing, fiziksel/çalışma koşulları ve kariyer yönetimi ana sınıflandırmaları altında sistematik bir yapıda ele alınmıştır.

İşgören performansını etkileyen çevresel faktörler bireyin doğrudan kontrolü dışında kalan, ancak performansı önemli düzeyde etkileyebilen dışsal unsurlardır (Lucas ve Heady, 2002). Bu faktörler, bireysel yetkinliklerden ve örgütsel koşullardan bağımsız olarak ortaya çıkarak performansı olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir (Johns, 2006). Çevresel faktörlerin kapsamı oldukça geniştir (Hanelt vd., 2020). Sosyal çevre, rakip işletmeler, ekonomik durum, ulaşım koşulları ve toplumsal kültür gibi birçok unsuru barındırmaktadır (Taras vd., 2010; Baird vd., 2024). Yapılan araştırmalar, bu faktörlerin işgören performansı üzerindeki etkisinin beklenenden daha yüksek olabileceğini ortaya koymaktadır (Datta vd., 2005). Alan yazından çevresel faktörler farklı sınıflandırmalar altında incelenmektedir. Bazı çalışmalarda toplumsal, ekonomik ve siyasi etkenler olarak sınıflandırılırken (Ak ve Sezer,

2018) diğer araştırmalar rakipler, müşteriler, teknolojik ve ekonomik gelişmeler gibi daha belirgin unsurlara odaklanmaktadır (Barney, 2010; Çetin ve Bülbül, 2017). Çevresel faktörlerin kapsamlı bir şekilde anlaşılması ve yönetilmesi, işletmelerin verimliliğini ve rekabet avantajını artırmada stratejik bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda işgörenlerle ve bilim uzmanlarıyla yapılan mülakatların verileri ışığında, işgören performansını etkileyen çevresel faktörler dokuz ana başlık altında sistematik bir yaklaşımla incelenmiştir. Bunlar aile, ekonomik gelişmeler, ulaşım/fiziki çevre, rekabet ortamı, yasal düzenlemeler, sosyal/kültürel çevre, teknolojik gelişmeler, siyasi çevre ve müşteri tutumlarıdır.

İşgören performansını etkileyen faktörlerin bütüncül bir yaklaşımla değerlendirilmesi, modern insan kaynakları yönetimi açısından stratejik bir gereklilik olarak görülmektedir (Jo vd., 2024). Bu bakış açısı performansın bireysel faktörler, yönetsel/örgütsel faktörler ve çevresel faktörler arasındaki dinamik ve çok boyutlu etkileşimlerin bir sonucu olarak şekillendiğini göstermektedir. İnsan kaynakları süreçlerinin personel seçimi, performans değerlendirme, eğitim ve geliştirme, kariyer planlama gibi koşullara uygun biçimde tasarlanması hem bireysel hem de örgütsel performansın en üst düzeye çıkarılmasına katkı sağlamaktadır. Ancak alan yazın incelendiğinde, işgören performansını etkileyen faktörleri bütüncül bir çerçevede ölçebilen, geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış ölçme araçlarının sınırlı olduğu, mevcut çalışmalarda ise bu faktörlerin çoğunlukla parçalı bir yaklaşımla ele alındığı görülmektedir. Dolayısıyla bireysel, yönetsel/örgütsel ve çevresel faktörlerin etkileşimsel niteliğini yansıtan kapsamlı ve çok boyutlu bir ölçek geliştirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Yöntem

Araştırma sürecinde, işgören performansını belirleyen faktörler bütüncül bir bakış açısıyla ele alınmış olup, öncelikle bu faktörlerin kapsamının netleştirilmesi hedeflenmiştir. Bu yaklaşımın temelinde, söz konusu faktörlerin işgören performansı üzerindeki etki düzeylerinin farklılık gösterip göstermediğine ilişkin sorulara yanıt arama amacı yer almaktadır. Bu doğrultuda araştırma, işgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerini ortaya koyma sürecinde multidisipliner bir alan yazın taraması, mevcut kuramsal çerçevelerin incelenmesi ve araştırma boşluğunun tanımlanması aşamalarını kapsamaktadır. Araştırma konusunun seçilmesinde işgören performansını etkileyen faktörlerin etki düzeylerinin belirlenmesinin hem işletmeler hem de çalışanlar açısından sağlayacağı stratejik katkılar ve öncelikler göz önünde bulundurulmuştur. Bu çerçevede çalışmanın amacı ve kapsamı şekillendirilmiştir. Ölçek geliştirme sürecinde karma araştırma yöntemi benimsenmiş hem nitel hem de nicel veri toplama tekniklerinden yararlanılmıştır. Nitel araştırma aşamasında elde edilen veriler, nicel araştırma sürecinde kullanılacak ölçme aracının geliştirilmesine temel oluşturmuştur. Nicel araştırma aşamasında ise nitel verilerden üretilen boyutlar ve maddeler kullanılarak soru havuzu oluşturulmuştur. Hazırlanan bu sorular ile yapılan pilot uygulamalar ve ana uygulama sonucu elde edilen veriler ile maddelerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Böylece araştırma süreci bütüncül bir yapıda yürütülmüştür.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

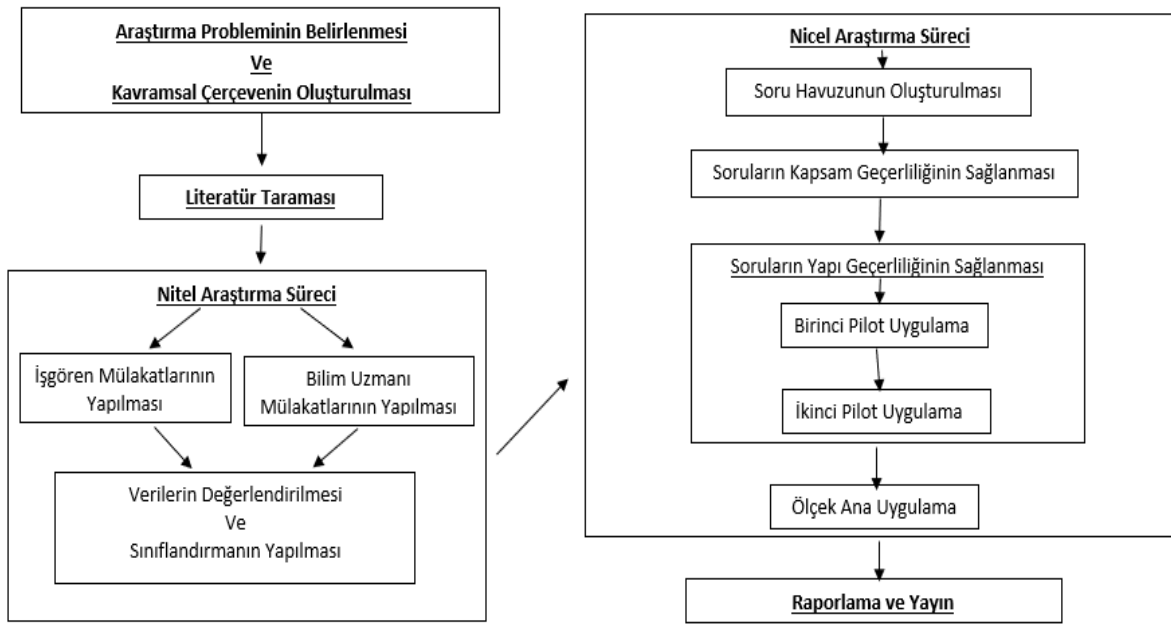
Bir araştırmada evren, çalışmanın temelini oluşturan ve belirli bir özellik ya da nitelik hakkında bilgi toplanmak istenen tüm birimleri ifade etmektedir (Altunışık vd., 2022). Örneklem ise hedeflenen evreni temsil ettiği kabul edilen alt küme olarak tanımlanmaktadır (Coşkun vd., 2015). Bu araştırmanın evrenini, Türkiye’de farklı sektörlerde ve konumlarda görev yapan işgörenler oluşturmaktadır. Evrenin geniş ve çeşitli yapısı, işgören performansını etkileyen faktörlerin kapsamlı bir biçimde incelenmesine olanak sağlamaktadır. TÜİK verilerine göre, Türkiye’de iş hayatında aktif olarak çalışan işgören sayısı 2013 yılı Aralık ayında 25 milyon 262 bin iken, 2023 yılı Aralık ayında 32 milyon 56 bine ulaşmıştır (TÜİK,

2024). Araştırmanın örnekleme, Türkiye'nin farklı bölgelerinden, çeşitli sektörlerden ve görev kademelerinden seçilen işgörenleri kapsamaktadır. Örneklem seçiminde kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu sayede yüksek temsil kabiliyetine sahip bir örneklem elde edilmesi hedeflenmiştir. Bu yaklaşım hem pilot uygulamalarda hem de ölçeğin ana uygulamasında benimsenmiştir.

Veri Toplama Aracının Geliştirilme Süreci

Sosyal bilimlerde ölçek geliştirme süreci, belirli bir kavramı ölçmek veya değerlendirmek amacıyla geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış bir ölçme aracının oluşturulmasını içermektedir. Bu süreç kapsamlı hazırlık, titiz metodolojik adımlar ve yoğun veri analizi gerektirdiğinden zaman alıcı ve emek yoğun bir yapıya sahiptir. Nitekim, sürecin zorlukları nedeniyle pek çok araştırmacı özgün ölçek geliştirmek yerine mevcut ölçekleri kullanmayı tercih etmektedir. Özellikle yabancı kültürlerde geliştirilen ölçeklerin Türkçeye uyarlanması konusunda belirgin bir eğilim ve yoğun bir rekabet gözlenmektedir (DeVellis, 2012). Bu çalışmada ise, ölçek geliştirme sürecinde karma yöntem yaklaşımı benimsenmiştir. Karma yöntem, nitel ve nicel veri toplama süreçlerinin eş zamanlı veya ardışık biçimde birlikte kullanılmasını ifade etmektedir (Clark ve Ivankova, 2018). Bu tür çalışmalarda, farklı veri toplama ve analiz tekniklerinin bir arada kullanılması araştırma konusunun daha kapsamlı, çok boyutlu ve derinlemesine incelenmesine olanak tanımaktadır. Böylelikle karma yöntemle elde edilen bulguların güvenilirlik ve geçerlilik düzeyi güçlenmektedir (Creswell ve Creswell, 2021).

Karma yöntemin kullanıldığı bu çalışmada aşağıdaki adımları izlenmiştir;



Şekil 1: Ölçek Geliştirme Süreç Modeli

Çalışma Grupları

Çalışmanın veri toplama sürecine geçilmeden önce Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Değerlendirme Kurulu'nun 21.08.2023 tarihli ve 2023/13 sayılı kararı ile etik onay alınmıştır. Araştırmanın nitel araştırma aşamasında farklı sektörlerde görev yapan 33 işgören ve işgören performansı üzerine çalışmaları bulunan 28 bilim uzmanı ile derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma sürecinde ise ölçek geliştirme ve test etme amacıyla iki pilot uygulama ve bir ana uygulama yapılmıştır. Birinci pilot uygulama (657 işgören) ve ikinci pilot uygulama (284 işgören) verileri ile Açıklayıcı Faktör Analizleri

(AFA) yapılmıştır. Son aşamada gerçekleştirilen ana uygulama ise 1070 işgörenin katılımıyla tamamlanmış ve 827 çalışanın verisi değerlendirmeye alınmıştır. Verilerin nihai değerleriyle Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılarak geçerlik ve güvenilirlik düzeyi istatistiksel olarak doğrulanmıştır. Böylece araştırmanın çalışma grubu hem nitel hem de nicel veri toplama süreçlerini kapsayacak şekilde geniş ve çok boyutlu bir yapıda oluşturulmuştur.

Bulgular

Nitel Araştırma Süreci

Nitel araştırma, sosyal bilimlerde insan davranışlarının, deneyimlerinin, inançlarının ve duygularının derinlemesine anlaşılmasını amaçlayan yaygın bir yöntemdir (Creswell, 2015). Katılımcı seçiminin, araştırma örneklemini en iyi şekilde temsil edecek biçimde yapılması bu süreçte belirleyici öneme sahiptir (Patton, 2015). Bu çalışmada, mülakat yöntemiyle kamu ve özel sektörden mümkün olduğunca farklı iş kollarında görev yapan işgörelere ulaşılmıştır.

Tablo 1. Nitel Araştırma Uygulama Tarih Aralığı

Veri Kaynak Alanı	Kişi Sayısı	Tarih Aralığı
İşgören Mülakatları	33	28.11.2022 – 22.05.2023
Bilim Uzmanı Mülakatları	28	22.12.2022 – 03.02.2023

Ayrıca hazırlanan sorular elektronik posta yoluyla 102 bilim insanına iletilmiş ve 28’inden geri dönüş alınmıştır. Nitel araştırmalarda örneklem büyüklüğünü belirleyen temel unsurlardan biri olan doyum noktası (Yıldırım ve Şimşek, 2013; Kumar, 2011; Creswell ve Creswell, 2021), mülakat verilerinin tekrar etmeye başlaması olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada doyum noktasına yaklaşık olarak 21. veya 22. mülakatta ulaşıldığı gözlemlenmiştir. Ancak farklı sektörlerden veri çeşitliliğini artırmak amacıyla görüşmelere devam edilmiştir. Mülakat sayısı otuzlu seviyelere ulaştığında yeni verilerin elde edilemeyeceği kanaatine varılarak veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Mülakatlarda işgörelere aşağıda yer alan sorular yöneltilmiştir.

1. İş Yerinizde Performansınızı (Başarınızı) Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Bireysel Özellikleriniz Nelerdir?
2. İş Yerinizde Performansınızı (Başarınızı) Etkileyen Olumlu veya Olumsuz Kurumsal/Yönetimsel Faktörler Nelerdir?
3. İş Yerinizde Performansınızı (Başarınızı) Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Çevresel/Kurum dışı Faktörler Nelerdir?

Tablo 2. Nitel Araştırma Mülakat ve Uzman Görüş Katılım Verileri

Mülakatlar		Uzman Görüşleri	
Sektörler	N	Unvanlar	N
Turizm/Ulaşım/Gıda/Tarım	7	Prof.Dr.	6
Eğitim/Sağlık/Güvenlik/Bankacılık	10	Doç. Dr.	5
İmalat Sanayii/Enerji/Madencilik	9	Dr. Öğretim Üyesi	10
Diğer (Farklı Kamu Sektörleri)	7	Dr. Öğretim Görevlisi	7
Toplam	33	Toplam	28

Uzman görüşü sürecinde, Yükseköğretim Kurulu’nun internet sayfasında yer alan Türkiye’de eğitim-öğretim faaliyetini sürdüren üniversitelerin listesi incelenerek, her üniversitede işletme, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları gibi alanlarda görev yapan öğretim üyeleri ile işgören performansı üzerine çalışmaları bulunan bilim insanları

belirlenmiştir. Bu kapsamda, ilgili kişilere sorular elektronik posta yoluyla iletilmiştir. Hangi üniversitede hangi bölümlerin bulunduğu ve işgören performansı alanında çalışma yapan bilim insanlarının kimler olduğunun tespit edilmesi süreci belirli bir zaman almıştır. Ayrıca, soruların gönderildiği bazı bilim insanlarının, ilgili soruları aynı alanda uzman diğer meslektaşlarına da yönlendirdikleri yönünde geri bildirimler alınmıştır. Uzman görüşü için hazırlanan sorular aşağıda yer aldığı şekliyle yöneltilmiştir;

1. Çalışan Performansını (Başarısını) Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Bireysel Özellikler Neler Olabilir?

2. Çalışan Performansını (Başarısını) Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Yönetsel/Kurumsal Özellikler Neler Olabilir?

3. Çalışan Performansını (Başarısını) Olumlu veya Olumsuz Etkileyen Çevresel/Kurum Dışı Özellikler Neler Olabilir?

Tablo 3. İşgören ve Bilim Uzmanı Mülakatlarından Gelen Bireysel Faktörler İçin Veriler

İşgören Mülakat Verileri		Bilim Uzmanı Mülakat Verileri	
Faktörler	F	Faktörler	F
Kişilik Özellikleri	9	Kişilik Özellikleri	11
Disiplinli Çalışmak/Zaman Yönetimi	7	Eğitim	4
Eğitim	11	Beceri	3
Giyim/Bakım	9	Tecrübe	3
Beceri	1	Azim	6
Tecrübe	13	İletişim	7
Azim	8	Tutum/Beklentiler	4
Yetenek	3	Aile	3
İletişim	8	Öz Yönetim/Kararlılık	2
İstek ve Beklentiler	9	Demografik Özellikler	4
Aile	5	Motivasyon	10
Merak	4	Yetkinlik	8
Sağlık Durumu	7	Stres	2
Özgüven	5	Hırs	4
Demografik Özellikler (yaş, cinsiyet vs)	2	İnanç/Değerler	4
Motivasyon	7	Psikolojik Yapı	3
Yetkinlik	4	Bağlılık	2
Stres	2	İş Tatmini	2
Hırs	4	Kariyer Planı	2
Manevi/Ahlaki Değerler	1	Sosyal Sermaye	2
Kararlılık	5	Çatışma	1
Teknolojiyi Kullanmak	4		
Zekâ	1		
Psikolojik Yapı	2		
Liderlik Özellikleri	1		
İş Tatmini	4		
Kendini Geliştirme	10		
Uzmanlık Alanı	4		

Tablo 3'te yer alan işgören mülakatlarından ve uzman görüşlerinden elde edilen veriler Nvivo 10 paket programı kullanılarak analiz yapılmıştır. Bu doğrultuda veriler dikkate alınarak işgören performansını etkileyen bireysel faktörler düzenlenmiştir.

Tablo 4. İşgören ve Bilim Uzmanı Mülakatlarından Gelen Yönetsel/Örgütsel Faktörler İçin Veriler

İşgören Mülakat Verileri		Bilim Uzmanı Mülakat Verileri	
Faktörler	F	Faktörler	F
Görev Tanımı	9	Görev Tanımı	4
Yöneticinin Tutum ve Davranışı	11	Örgüt Kültürü	15

Örgüt Kültürü	9	Maaş/Ücret	3
Maaş/Ücret	17	Terfi	4
Terfi	4	Mobbing	2
Mobbing	5	Liderlik	6
Liderlik	4	Fiziksel-Çalışma Koşulları	9
Fiziksel-Çalışma Koşulları	16	İletişim	9
İletişim	25	Nepotizm	1
Nepotizm	1	Güven	4
Güven	4	Adalet	9
Adalet	9	Yetki devri	3
Yetki Devri	1	Motivasyon	4
Motivasyon	6	Yönetim Şekli	11
Yönetim Şekli	9	Özlük Hakları	1
Özlük Hakları	10	Ödül/Ceza	7
Ödül/Ceza	13	Eğitim-Geliştirme	7
İş Tatmini	4	Örgütsel Destek	2
İş Garantisi/Tehdit	1	Kariyer Yönetimi	3
Örgütsel Bağlılık	4	Uyum (Örgüt-Aile-Yönetim)	1
Eğitim-Geliştirme	9	Resmi/Gayri resmi Gruplar	7
Sosyal İmkânlar	6	Örgütsel Politikalar	1
Örgütsel Destek	6	Çatışma	1
		Disiplin Sistemi	2
		Örgüt Yapısı/Hiyerarşi	2
		Performans Değerlendirme Sistemi	3

Tablo 4’de yer alan işgören ve bilim uzmanı mülakatlarından elde edilen verilerin analizi sonucunda işgören performansını etkileyen yönetsel/örgütsel faktörler düzenlenmiştir.

Tablo 5. İşgören ve Bilim Uzmanı Mülakat Verilerinden Gelen Çevresel/Kurum Dışı Faktörler İçin Veriler

İşgören Mülakat Verileri		Bilim Uzmanı Mülakat Verileri	
Faktörler	F	Faktörler	F
Aile	9	Aile	10
Müşterinin Tutum/Davranışı	8	Ekonomik Gelişmeler	10
Ekonomik Gelişmeler/Kriz	20	Fiziki/Doğal Çevre	6
Ulaşım/Fiziki Çevre	13	Yasal Düzenlemeler/Haklar	8
Yasal Düzenlemeler/Haklar	14	Rekabet Çevresi	10
Rekabet Çevresi	11	Piyasa Ücretleri	2
Piyasa Ücretleri	2	Toplumsal Kültür	6
Pazarın Büyüklüğü	3	Sosyal Çevre	10
Toplumsal Kültür	4	Siyasi Çevre	2
Sosyal Çevre	4	Sendikalar	2
Siyasi Çevre	9	Teknolojik Gelişmeler	6
Sendikalar	3	İşgücü Piyasası	2
Teknolojik Gelişmeler	5		
Uluslararası Çevre	1		

Nitel analizde “aile” alt boyutunun hem bireysel hem de çevresel faktörlerde yer aldığı görülmüştür. Ancak işgörenin kontrolü dışında gelişen ve dolaylı etkisi bulunan bir unsur olması nedeniyle aile unsurunun çevresel faktörler içinde değerlendirilmesine karar verilmiştir. Benzer şekilde, bireysel faktörlerde yer alan “çatışma” kavramı, yönetim süreçleriyle doğrudan ilişkisi nedeniyle “çatışma yönetimi” başlığı altında yönetsel/örgütsel faktörler kapsamında ele alınmıştır.

Nicel Araştırma Süreci

Nicel araştırma süreci, bilimsel yöntemler kullanılarak toplanan verilerin analizi ve yorumlaması suretiyle belirli bir konu veya soruyu inceleyen ve açıklamaya çalışan bir araştırma yaklaşımıdır. Nicel araştırma süreci dikkatli planlama, sistematik uygulama ve titiz analiz aşamalarını bünyesinde barındırmaktadır (Altunışık vd., 2022). Bu süreçte SPSS 25 ve AMOS 20 paket programları kullanılarak analizler yapılmıştır.

Ölçek Sorularının Oluşturulması ve Kapsam Geçerliliğinin Değerlendirilmesi

Bu çalışmada, işgören performansını etkileyen faktörleri ölçmeye yönelik ölçek geliştirme sürecinde kapsamlı bir soru havuzu oluşturulmuştur. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini sağlamada temel bir adım olan bu süreç, maddelerin ön hazırlığını yapmanın yanı sıra araştırmacılara ölçülen özelliği geniş bir bakış açısından değerlendirme olanağı sunmaktadır. Ayrıca, soru havuzundaki madde sayısının mümkün olduğunca fazla olması önerilmektedir (DeVellis, 2012).

Bu çalışmada nicel aşamada kullanılacak sorular, nitel verilerden elde edilmiştir. Analiz sonucunda belirlenen 61 alt boyut için ortalama 3-5 soru hazırlanarak 195 maddelik bir soru havuzu oluşturulmuştur. Uygun olmayan maddelerin çıkarılmasıyla sayı 108'e düşürülmüştür. Bu süreçte kapsam tekrarı, kavramsal çatıya uygunluk ve anlaşılabilirlik gibi nedenlerle soru havuzundan çıkarılma işlemleri yapılmıştır. Nihai olarak kapsam gözden geçirilerek bireysel faktörler için 16, yönetsel/örgütsel faktörler için 17 ve çevresel faktörler için 10 soru olmak üzere toplam 43 maddeye ulaşılmıştır.

Araştırmanın kapsam geçerliliği, geliştirilen ölçeğin ölçmek üzere tasarlandığı kavramı ne derece kapsadığını belirlemek amacıyla değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, ölçek maddeleri içerik açısından yeterlilik, anlaşılabilirlik ve ilgili faktör boyutlarını temsil etme derecesi bakımından incelenmiştir. Değerlendirme sürecinde, insan kaynakları yönetimi, örgütsel davranış, ölçme-değerlendirme ve istatistik alanlarında uzmanlaşmış 6 bilim uzmanının görüşüne başvurulmuştur. Uzmanlar, her bir maddeyi açık ifade edilme, ilgili boyutu temsil etme gücü ve ölçme amacına uygunluk açısından ayrı ayrı değerlendirmiştir. Geri bildirimler doğrultusunda gerekli düzenlemeler yapılarak ölçeğin kapsam geçerliliği sağlanmıştır.

Tablo 6. Ölçek Sorularının Uzmanlar Tarafından Değerlendirilmesi

Uzman	Ortalama Puan (\bar{x})	Uzman	Ortalama Puan (\bar{x})
U1	4,78	U4	4,65
U2	4,39	U5	4,89
U3	4,54	U6	4,89

Ölçeğin Dil Geçerliliğinin Sağlanması

Ölçeğin dil geçerliliğini sağlamak amacıyla maddeler Türkçe Öğretmenliği ve Türk Dili ve Edebiyatı alanında görev yapan 3 uzman öğretmenden soruları incelemeleri istenilmiştir. Bu süreçte sorular dil bilgisi, anlam bütünlüğü ve ifade açıklığı açısından incelenmiştir. Böylelikle olası anlam kaymalarını önlemek ve hedef kitle tarafından kolay anlaşılabilir ifadeler oluşturmak amacıyla gerekli dil düzenlemeleri yapılmıştır. Değerlendirme sürecinde öğretmenlerin önerisi doğrultusunda sorularda “performans” yerine “iş performansı” ifadesinin kullanılmasının daha uygun olacağına karar verilmiştir. Bu kapsamda, örneğin “kişilik özelliklerim performansımı etkilemektedir” ifadesi, “kişilik özelliklerim iş performansımı etkiler” şeklinde revize edilmiş ve bu güncelleme tüm ölçek maddelerine uygulanmıştır.

Pilot Uygulama Yapılan Örneklem Yeterliliği ve Güvenirlik Analizleri

Ölçek geliştirme sürecinde pilot uygulamalar, ölçeğin güvenilirliği, geçerliliği ve uygulanabilirliğine ilişkin ön değerlendirme yapılmasına olanak tanımaktadır. Pilot uygulama

sırasında katılımcılardan elde edilen geri bildirimler, soruların hedef kitleye uygunluğu ve anlaşılma düzeyi hakkında önemli veriler sağlamaktadır (Karagöz ve Bardakçı, 2020). Pilot uygulamalarda örneklem büyüklüğüne ilişkin kesin bir standart bulunmamakla birlikte, bazı araştırmacılar 35-50 kişilik bir örneklemin yeterli olabileceğini (Çarkcı, 2020), bazıları ise örneklem sayısının 300 kişi olması gerektiğini (Altunışık vd., 2022) ya da madde sayısının 5-10 katı kişiyle uygulanmasının uygun olacağını önermektedir (Coşkun vd., 2015). Bu araştırmada ise, ölçeğin her bir maddesi için en az 10 katı katılımcıya ulaşılması hedeflenmiştir.

Tablo 7. Birinci ve İkinci Pilot Uygulama Verilerinin Güvenirlik ve Örneklem Yeterliliği Analizleri

Faktörler	Birinci Pilot Uygulama				İkinci Pilot Uygulama			
	N	Güvenirlik Katsayısı (CA)	Birleşik Güvenirlik Katsayısı (CR)	Çıkarılan Ortak Varyans (AVE)	N	Güvenirlik Katsayısı (CA)	Birleşik Güvenirlik Katsayısı (CR)	Çıkarılan Ortak Varyans (AVE)
Bireysel	16	0,899	0,881	0,64	5	0,723	0,745	0,56
Yönetsel/ Örgütsel	17	0,936	0,932	0,71	4	0,781	0,798	0,67
Çevresel	10	0,885	0,863	0,60	5	0,708	0,729	0,53
Ölçek Toplam	43	0,957	0,941		14	0,820	0,829	
Örneklem Büyüklüğü			657				284	
Örneklem Yeterliliği								
		Birinci Pilot Uygulama			İkinci Pilot Uygulama			
KMO			0,951				0,863	
Bartlett's Test (Sig.)			0,000				0,000	

Güvenirlik katsayısı araştırmalarda 0 ile 1 arasında değişmekte olup, kabul edilebilir düzey için en az 0,70 değerine ulaşması gerekmektedir (DeVellis, 2012; Karagöz ve Bardakçı, 2020). Bu araştırmada elde edilen güvenirlik katsayılarının, beklenen seviyenin üzerinde olduğu görülmüştür. Çıkarılan Ortak Varyans (AVE) değerlerinin 0,5'den büyük olması gerekliliği tavsiye edilmektedir. Bu çerçevede analizler sonucunda ulaşılan AVE değerlerinin istenilen aralıkta olduğu anlaşılmaktadır. Faktör analizi öncesinde uygulanan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi, örneklem büyüklüğünün analize uygunluğunu ölçmek amacıyla yaygın olarak kullanılmakta ve 0,50 ile 1,00 arasındaki değerler uygun kabul edilmektedir (Coşkun vd., 2015). Araştırmada elde edilen 0,951 KMO değeri, verilerin faktör analizi için oldukça elverişli olduğunu göstermektedir. Ayrıca, değişkenler arasında anlamlı ilişkiler bulunup bulunmadığını test eden Bartlett küresellik testi sonucunda elde edilen sig. değerinin 0,05'ten küçük olması, verilerin faktör analizine uygun olduğunu doğrulamaktadır (Altunışık vd., 2022).

Yapı Geçerliliği Analizleri

Bu çalışmada, yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla faktör analizi yöntemi kullanılmıştır. Faktör analizi, aralarında anlamlı ilişkiler bulunan değişkenleri bir araya getirerek daha açıklayıcı ve yorumlanabilir yeni değişkenler oluşturmayı hedefleyen istatistiksel bir yöntemler bütünüdür (Tabachnik ve Fidel, 2013). Araştırma kapsamında, öncelikle açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile ölçeğin faktör yapısı ortaya konulmuş, ardından elde edilen bu yapı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilerek doğrulanmıştır.

Açıklayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA), bir ölçme aracındaki maddelerin altında yatan faktör yapısını ortaya çıkarmak ve maddelerin bu faktörlerle ilişkilerini belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir tekniktir. Bu çalışmada Temel Bileşenler Analizi (PCA) kullanılmış

ve faktör yapısının yorumlanabilirliğini artırmak için Varimax analizi uygulanmıştır. Bu süreçte, öncelikle faktör yükleri (anti-image değerleri) 0,30'un altında olan maddelerin ölçekten çıkarılması önerilmektedir (Coşkun vd., 2015). Ardından, faktör yükü 0,50'nin altında kalan maddelerin de ölçekten çıkarılması tavsiye edilmektedir (Karagöz ve Bardakçı, 2020). Bu madde çıkarma süreci faktör yükü 0,50'den küçük madde kalmayana kadar devam edilmiştir. Nitekim bu süreç boyunca 23 madde çıkarılmış ve sonuçta 20 maddeli bir ölçek elde edilmiştir.

Tablo 8. Birinci Pilot Uygulama Verileri Analizi Sonucunda Maddelerin Faktör Gruplanması

Maddeler	Faktörler		
	Yönetmel/ Örgütsel	Çevresel	Bireysel
14. İşimi severek yapmak iş performansımı etkiler.	0,763		
25.Yöneticinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.	0,698		
11.Azimli olmak iş performansımı etkiler.	0,658		
12.Hırslı olmak iş performansımı etkiler.	0,628		
5.Aldığım eğitimler iş performansımı etkiler.	0,602		
31.İş yerinin fiziksel koşulları iş performansımı etkiler.	0,567		
18.Kurum kültürü iş performansımı etkiler.	0,552		
22.Maaş/ücret sistemi iş performansımı etkiler.	0,538		
23.Yetki devri iş performansımı etkiler.		0,485	
37.İş yerine ulaşım koşulları iş performansımı etkiler.		0,709	
39.Müşterinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.		0,679	
43.Ülkedeki siyasi gelişmeler iş performansımı etkiler.		0,668	
34.Aile içi ilişkiler iş performansımı etkiler.		0,668	
38.İşletme rakipleri / rekabet çevresi iş performansımı etkiler.		0,632	
32.İş yerinin sunduğu sosyal imkânlar iş performansımı etkiler.		0,553	
15.O günkü ruh hâlim iş performansımı etkiler.		0,442	
10.Kişisel bakım iş performansımı etkiler.			0,666
1.Kişilik özelliklerim iş performansımı etkiler			0,649
8.Fiziksel özelliklerim iş performansımı etkiler.			0,643
3.Çalışma arkadaşlarımla empati kurmak iş performansımı etkiler.			0,619
Açıklanan Varyans %	22,341	9,524	9,168
Kümülatif Varyans %		41,033	

Faktörler incelendiğinde genel itibariyle birinci faktör (F1) altında yönetsel/örgütsel, ikinci faktör (F2) altında çevresel ve üçüncü faktör (F3) altında bireysel faktörlerin yer aldığı görülmektedir. Ancak maddeler ayrıntılı incelendiğinde bireysel faktörler için hazırlanan “14. İşimi severek yapmak iş performansımı etkiler”, “11.Azimli olmak iş performansımı etkiler”, “12.Hırslı olmak iş performansımı etkiler”, “5.Aldığım eğitimler iş performansımı etkiler” maddelerinin yönetsel/örgütsel faktörler altında toplandığı anlaşılmaktadır. Bireysel faktörlerde yer alması gereken ancak yönetsel/örgütsel faktörlerde yer alan bu dört soru yeniden ele alınmıştır. Yapılan değerlendirme çerçevesinde “5.Aldığım eğitimler iş performansımı etkiler” sorusunu “5.İş yerinde aldığım eğitimler iş performansımı etkiler” şeklinde düzenlenmesinin daha açıklayıcı olacağı düşünülmüştür. Yüz yüze uygulama sürecinde azim ve hırs kavramlarının birbirine karıştırıldığı anlaşılmıştır. Bu sebeple ölçekte sorular “11.Bireysel olarak azimli olmak iş performansımı etkiler (Azim: Bir işteki engelleri yenme kararlılığı)” ve “12.Bireysel olarak hırslı olmak iş performansımı etkiler (Hırs: Bir şeyi elde etmek için duyulan, önüne geçilmez derecede kuvvetli istek, aşırı tutku)” şeklinde güncellenmiştir. Ölçekte yer alan ilk hali “14.İşimi severek yapmak iş performansımı etkiler” olan madde “14. Sevdiğim işi yapmak iş performansımı etkiler” şeklinde güncellenmiştir. Bu doğrultuda ölçeğin son güncellenmiş ve 20 maddeden oluşan haliyle ikinci pilot uygulama yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 9. İkinci Pilot Uygulama Verileri Analizi Sonucunda Maddelerin Faktör Gruplanması

Maddeler	Faktörler		
	F1	F2	F3
1. Kişilik özelliklerim iş performansımı etkiler.	0,747		
8. Fiziksel özelliklerim iş performansımı etkiler.	0,737		
10. Kişisel bakım iş performansımı etkiler.	0,656		
12. Bireysel olarak hırslı olmak iş performansımı etkiler.	0,555		
14. Sevdiğim işi yapmak iş performansımı etkiler.	0,537		
5. İş yerinde aldığım eğitimler iş performansımı etkiler.		0,597	
18. Kurum kültürü iş performansımı etkiler.		0,761	
22. Maaş/ücret sistemi iş performansımı etkiler.		0,728	
25. Yöneticinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.		0,755	
34. Aile içi ilişkiler iş performansımı etkiler.			0,761
37. İş yerine ulaşım koşulları iş performansımı etkiler.			0,700
38. İşletme rakipleri / rekabet çevresi iş performansımı etkiler.			0,568
39. Müşterinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.			0,631
43. Ülkedeki siyasi gelişmeler iş performansımı etkiler.			0,591
Açıklanan Varyans %	12,370	34,167	13,046
Kümülatif Varyans %		59,582	

Yukarıdaki Tablo 9’da ikinci pilot uygulama sonucunda maddelerin başta planlanan faktörler altında toplandığı görülmektedir. İlk pilot uygulamada yer alan birkaç madde yeniden ele alınarak güncelleme işlemi yapılmıştır. İlk pilot uygulamada bireysel faktörler kapsamında yer alan “5.Aldığım eğitimler iş performansımı etkiler” sorusu AFA sonucunda yönetsel/örgütsel faktörler içerisinde yer aldığı Tablo 11’de görülmektedir. İlk pilot uygulama sonucunda aynı madde için “5. İş yerinde aldığım eğitimler iş performansımı etkiler” şeklinde güncellenmesine karar verilmişti. Burada amaç eğitim unsurunu yönetsel/örgütsel faktörler kapsamında değerlendirmektir. İkinci pilot uygulama sonucunda yapılan AFA ile maddenin bu güncellenmiş halinin daha anlaşılır ve kullanılabilir olduğu görülmektedir. Sonuç olarak her iki pilot uygulamanın da ölçek geliştirme sürecine oldukça faydası olduğu anlaşılmaktadır.

Ana Uygulama Örneklem Yeterliliği ve Güvenirlilik Analizleri

Ölçeğin ana uygulamasında 1070 işgörene ulaşılmış ve 827 işgörenin verisi değerlendirmeye alınmıştır. Eksik/hatalı doldurulan ve uç değerler (hepsine sadece 1 veya 5 gibi aynı değer verilmiş olan) nedeniyle 243 anket verisi değerlendirmeye alınmamıştır.

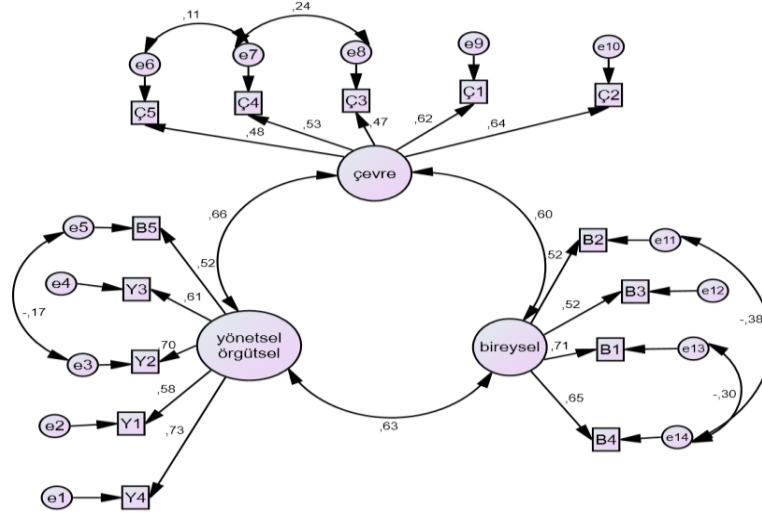
Tablo 10. Ana Uygulama Verilerinin Güvenirlilik ve Örneklem Yeterliliği Analizleri

Faktörler	N	Güvenirlilik Katsayısı (CA)	Birleşik Güvenirlilik Katsayısı (CR)	Çıkarılan Ortak Varyans (AVE)	Örneklem Büyüklüğü
Bireysel	4	0,893	0,884	0,701	
Yönetsel/Örgütsel	5	0,917	0,905	0,796	
Çevresel	5	0,904	0,890	0,734	827
Ölçek Toplam	14	0,932	0,916		
KMO			0,917		
Bartlett's Test (Sig.)			0,000		

Tablo 10’da sunulan analiz sonuçlarına göre, ölçeğin üç faktörlü yapısının geçerli ve güvenilir olduğu görülmektedir. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,917 olması ve Bartlett küresellik testinin anlamlı ($p < 0,001$) çıkması, faktör analizi için veri yapısının uygun olduğunu göstermektedir. Ölçeğin genel Cronbach Alfa (CA) ve Birleşik Güvenirlilik (CR) katsayıları iç tutarlılığının yüksek olduğunu işaret etmektedir. AVE değeri ise ölçeğin geçerlilik düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), önceden belirlenmiş bir kuramsal modelin geçerliliğini test etmek amacıyla kullanılan ve araştırmacılara ölçeğin yapısını doğrulama ile ölçümler arasındaki ilişkileri değerlendirme olanağı sunan bir istatistiksel yöntemdir. Bu araştırmada, DFA analizleri AMOS 20 programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir.



Şekil 2: Ölçek Ana Uygulamasının DFA Verileri

Uyum indeksleri, bir ölçme modelinin kuram olarak öngörülen yapısının, elde edilen verilerle ne ölçüde uyum sağladığını değerlendirmeye yönelik istatistiksel ölçütlerdir (Hoşgör, 2019). Hooper ve arkadaşları (2008) bu indekslerin, bir ölçeğin yapı geçerliliğine ilişkin kanıt sunduğunu; modelin genel veri uyumunu ortaya koyarak, maddelerin ilgili gizil yapıyı ne düzeyde temsil ettiğini belirlemede önemli bir araç olduğunu ifade etmektedir.

Tablo 11. Ölçek Ana Uygulamasına Verilerin DFA Modelinin Modifikasyonlar Sonrası Uyum İndeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Uygulama DFA
P	$p < 0,05$	-	0,000
CMIN/DF	≤ 3	≤ 5	3,195
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$	0,052
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	0,964
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,80$	0,945
CFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,85$	0,942
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,80$	0,923

DFA sonucunda elde edilen değerler veri seti ile model arasındaki uyumu incelemek için gerekmektedir (Özkaynar, 2025). Tablo 10'da yer alan DFA modelinin modifikasyon uyum indeks analizi sonucunda ölçekte yer alan maddelerin uyum indekslerinin oldukça iyi düzeyde olduğu anlaşılmaktadır. Kısaca araştırma kapsamında oluşturulan modelin veriler ile uyum içerisinde ve amaca uygun olduğunu göstermektedir.

Demografik Veriler

Bu çalışmada demografik veriler, araştırmaya katılan işgörenlerin yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, çalıştıkları sektör, çalışma alanları ve hizmet süreleri gibi özellikleri içermektedir.

Tablo 12. Demografik Veriler

Cinsiyet	Frekans (N)	Yüzde (%)	Medeni Durum	Frekans (N)	Yüzde (%)
Kadın	286	34,6	Evli	479	57,9
Erkek	541	65,4	Bekâr	348	42,1
Toplam	827	100	Toplam	827	100
Eğitim Düzeyi	Frekans (N)	Yüzde (%)	Hizmet Süresi	Frekans (N)	Yüzde (%)
İlkokul/İlköğretim	68	8,2	0-5	274	33,1
Lise	324	39,2	6-10	246	29,7
Ön lisans	192	23,2	11-15	119	14,4
Lisans ve Lisansüstü	243	29,4	16 ve üzeri	188	22,7
Toplam	827	100	Toplam	100	100
Yaş	Frekans (N)	Yüzde (%)	Sektör	Frekans (N)	Yüzde (%)
18-24	214	25,9	Kamu	412	49,8
25-44	398	48,1	Özel	415	50,2
45 ve üzeri	215	26,0	Toplam	827	100
Toplam	827	100			

Araştırma örneklemini, %65,4'ü erkek ve %34,6'sı kadın olmak üzere 827 işgörenden oluşmaktadır. Katılımcıların %57,9'u evli, %42,1'i bekârdır. Eğitim düzeyinde en yüksek oran %39,2 ile lise mezunlarına aittir; bunu %29,4 ile lisans ve lisansüstü mezunlar takip etmektedir. Hizmet süresi açısından en yoğun grup %33,1 ile 0-5 yıl arası çalışanlardır. Yaş dağılımında %48,1 ile 25-44 yaş aralığı öne çıkarken, sektör dağılımı kamu (%49,8) ve özel (%50,2) arasında dengelidir. Bu dağılım, örneklemin demografik ve mesleki açıdan çeşitlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

İşgören Performansı Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeyleri

Çalışmanın amacı doğrultusunda işgören performansını belirleyen faktörlerin etki düzeylerini değerlendirmek için bir gösterge çizelgesi (skala) geliştirilmiştir. Bu skala, işgören performansını etkileyen çeşitli faktörlerin nesnel ve sistematik bir şekilde ölçülmesini ve analiz edilmesini sağlayacak şekilde tasarlanmıştır.

Tablo 13. Puan Aralığı Gösterge Çizelgesi Önerisi

Puan Aralığı	Etki Düzeyleri
0-25	Az Etki Düzeyi
26-50	Orta Etki Düzeyi
51-75	Yüksek Etki Düzeyi
76-100	Çok Yüksek Etki Düzeyi

Faktörlerin etkisinin daha net ve anlaşılabilir bir biçimde ortaya konulabilmesi için 0-100 arasında bir puanlama sistemi benimsenmiştir. Bu çerçevede, her bir faktörün işgören performansı üzerindeki etkisi belirlenen aralıkta puanlanarak daha bilimsel ve nicel bir yaklaşımla değerlendirilecektir.

Tablo 14. İşgören Performansını Belirleyen Faktörlerin Etki Düzeylerinin Sektörlere Göre Farklılık Analizi

Faktörler	Frekans (N)	Ortalama (Mean)	Yüzdellik Puan	Etki Düzeyi
Bireysel Faktörler	827	3,72	73,8	Yüksek
Yönetsel/Örgütsel Faktörler	827	4,32	86,4	Çok Yüksek
Çevresel Faktörler	827	3,53	70,2	Yüksek

Elde edilen bulgular, işgören performansını etkileyen faktörlerin etki düzeylerini açık biçimde ortaya koymaktadır. Yönetmel/örgütsel faktörlerin en yüksek etkiye sahip olması, bu unsurların en uygun performansın gerçekleştirilmesinde belirleyici bir rol üstlendiğini göstermektedir. Bireysel ve çevresel faktörler de yüksek etki düzeyleriyle performans yönetiminde göz ardı edilemeyecek öneme sahiptir. Bu çerçevede işgören performansını etkileyen faktörleri sıralamak gerekirse ilk sırada yönetmel ve örgütsel faktörlerin, ikinci sırada bireysel faktörlerin ve üçüncü sırada çevresel faktörlerin yer aldığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla, işgören performansının artırılmasında bütüncül bir yaklaşım benimsenmesi, özellikle yönetmel ve örgütsel faktörlerin iyileştirilmesiyle birlikte bireysel ve çevresel faktörlerin de sistematik olarak geliştirilmesi gerekmektedir.

Tartışma, Sonuç ve Öneriler

Bu araştırmanın bulguları, işgören performansını etkileyen yönetmel/örgütsel, bireysel ve çevresel faktörlerin farklı etki düzeylerine sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bulgular özellikle yönetmel/örgütsel faktörlerin performans üzerindeki etkisinin diğer boyutlara kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Bu durum, örgüt içi yönetim uygulamalarının, yapısal unsurların ve liderlik biçimlerinin çalışanların performans çıktılarında önemli bir rol oynadığını desteklemektedir (Armstrong ve Taylor, 2014; Yukl, 2013). Alan yazında de benzer şekilde, liderlik tarzı, örgütsel iletişim, ödüllendirme ve kariyer yönetimi gibi unsurların işgören motivasyonu, bağlılığı ve iş tatmini üzerinde belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Diamantidis ve Chatzoglou, 2019).

Araştırmada elde edilen bireysel faktörlerin yüksek düzeyde etkili olması, işgören performansının yalnızca örgütsel düzenlemelerle değil aynı zamanda çalışanın kişisel yetkinlikleri, motivasyonu, iş ahlakı ve psikolojik dayanıklılığı ile de doğrudan ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgunun bireysel özelliklerin performans üzerindeki etkisini vurgulayan pek çok çalışmayla uyumlu olduğunu göstermektedir (Judge vd., 2002; Do vd., 2025). Ayrıca işgörenlerin öz yeterlik algısı ve görev bilinci gibi psikolojik unsurlarının, iş çıktılarının niteliğini ve niceliğini artırabileceği literatürde sıkça dile getirilmektedir (Smollan ve Mooney, 2024; Al Kahtani ve Sulphery, 2022).

Çevresel faktörlerin de yüksek düzeyde etkiye sahip olması, çalışan performansını belirleyen unsurların sadece birey ve örgüt düzeyinde değil daha geniş bir bağlamda ele alınması gerektiğini göstermektedir. Aile desteği, ekonomik şartlar, ulaşım koşulları, toplumsal beklentiler ve yasal düzenlemeler gibi dışsal değişkenler, çalışanların iş ortamındaki tutum ve davranışlarını dolaylı yoldan etkileyebilmektedir (Yu vd., 2018; Allen vd., 2000; McKee-Ryan vd., 2005). Araştırmada, “aile” boyutunun çevresel faktörler içinde değerlendirilmesi kararı da bu bakış açısıyla uyumludur; zira aile, çalışanın kontrolü dışında olan ancak iş yaşamı üzerinde dolaylı fakat güçlü etkiler yaratabilen bir unsurdur.

Bulgular ayrıca, çatışma olgusunun yönetmel/örgütsel faktörler altında “çatışma yönetimi” olarak ele alınmasının daha uygun olduğunu göstermektedir. Bu durum, çatışmanın sadece bireysel eğilimlerden kaynaklanmadığı aynı zamanda yönetim stratejileri, liderlik anlayışı ve örgütsel iklim tarafından şekillendirildiği yönündeki yaklaşımları desteklemektedir (Rahim, 2023; Janssen vd., 2009).

Araştırmanın yöntemsel açıdan en önemli katkılarından birisi ise hem nitel hem de nicel verileri kullanarak ölçek geliştirme sürecinin çok boyutlu bir yaklaşımla yürütülmüş olmasıdır. Öncelikle nitel verilerden türetilen alt boyutlar uzman görüşleriyle desteklenmiştir. Ardından geniş bir soru havuzu oluşturularak kapsam geçerliği sağlanmıştır. Bu süreç, DeVellis’in (2012) ölçek geliştirme adımlarına uygun olarak yürütülmüş ve ölçeğin hem geçerli hem de güvenilir bir ölçme aracı olması sağlanmıştır.

Araştırma sonuçları, işgören performansını belirleyen faktörlerin üç ana boyutta toplandığını ve bu boyutların etki düzeylerinin farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Bulgular, yönetsel/örgütsel faktörlerin performans üzerinde en yüksek etkiye sahip olarak ilk sırada yer aldığını göstermektedir. Bu durum liderlik tarzı, iletişim, ödüllendirme sistemleri ve örgütsel iklimin çalışan performansı üzerinde önemli rol oynadığını ortaya koymaktadır. İşgören performansı üzerinde ikinci sırada yer alan bireysel faktörler ile üçüncü sırada yer alan çevresel faktörlerin de yüksek etki düzeyine sahip olması, çalışan performansının yalnızca yönetsel ve örgütsel düzenlemelerle değil kişisel yetkinlikler ve dışsal koşulların etkileşimi ile şekillendiğini göstermektedir.

Araştırmada geliştirilen ölçek, kapsam ve yapı geçerliği ile güvenilirlik ölçütlerini karşılayarak geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı niteliği taşımaktadır. Bu sonuçlar işgören performansının artırılması sürecinde tek boyutlu stratejiler yerine, bireysel, örgütsel ve çevresel boyutları kapsayan bütüncül yaklaşımların benimsenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, performans yönetimi politikalarının çalışanların kişisel gelişimini destekleyecek ve dışsal koşulların olumsuz etkilerini azaltacak şekilde tasarlanması, elde edilen bulguların uygulamaya yansımaları açısından önem taşımaktadır.

Uygulamaya Yönelik Öneriler

1. Yönetsel/örgütsel faktörlerin güçlendirilmesi: Liderlik, iletişim, ödüllendirme ve performans değerlendirme süreçleri, işgören motivasyonunu artıracak şekilde yeniden yapılandırılabilir.
2. Bireysel gelişim programlarının uygulanması: İşgörenlerin yetkinliklerini geliştirmek amacıyla düzenli eğitimler, mentorluk programları ve kariyer planlama destekleri sağlanabilir.
3. Çevresel faktörlerin iyileştirilmesi: Fiziksel çalışma ortamı, iş-yaşam dengesi ve aile desteği unsurları, çalışan verimliliğini artıracak şekilde düzenlenebilir.
4. Çatışma yönetimi becerilerinin artırılması: Yöneticiler ve işgörenler için çatışma çözme, kriz yönetimi ve yapıcı iletişim eğitimleri düzenlenebilir.
5. Veri temelli performans izleme sistemlerinin entegrasyonu: İşgören performansını objektif olarak değerlendirecek dijital sistemler ve ölçüm araçları kullanılabilir.

Gelecek Araştırmalara Yönelik Öneriler

1. Sektörler arası karşılaştırmalı çalışmalar yapılması: Farklı sektörlerde işgören performansını etkileyen faktörlerin karşılaştırılması, sonuçların genellenebilirliğini artırabilir.
2. Boylamsal araştırmaların yürütülmesi: Zaman içerisinde performans faktörlerinin değişimini izlemek için uzun dönemli çalışmalar yapılabilir.
3. Farklı örneklem gruplarında ölçek uygulamaları: Geliştirilen ölçeğin geçerlik ve güvenilirliğinin pekiştirilmesi için farklı bölgeler, demografik gruplar ve iş kollarında uygulamalar yapılabilir.
4. Kültürlerarası karşılaştırmalar yapılması: İşgören performansını etkileyen faktörlerin kültürel farklılıklar bağlamında incelenmesi, uluslararası düzeyde karşılaştırmalı veriler sunabilir.
5. Nitel ve nicel karma yöntem çalışmalarının artırılması: Performans faktörlerinin derinlemesine anlaşılması için hem sayısal hem de bağlamsal verileri içeren araştırma tasarımlarına ağırlık verilebilir.

Yazar katkı oranı

Bu çalışmanın tüm süreçleri (tasarım, veri toplama, analiz, yazım ve düzenleme) Gülnaz Kılıç Özkaynar ve Mehmet Sadık Öncül tarafından eşit olarak gerçekleştirilmiştir.

Etik kurul onayı

Sivas Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Değerlendirme Kurulu'nun 21.08.2023 tarih ve 2023/13 sayılı kararı ile etik onay alınmıştır.

Çıkar çatışması beyanı

Hazırlanan çalışmada herhangi bir kişi/kurum ile çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Extended Abstract

Although employee performance is considered a multidimensional concept in the literature, the fragmented examination of most factor groups by many studies indicates the need for a comprehensive measurement tool. The aim of this study is to develop a short scale with established validity and reliability that covers the individual, managerial/organizational, and environmental factors determining employee performance and to empirically reveal the relative levels of influence of these factors on performance.

This research was designed using a mixed methods approach to comprehensively identify the factors affecting employee performance and to develop a valid and reliable measurement tool. The process consisted of complementary qualitative and quantitative stages. First, in the qualitative research stage, semi-structured in-depth interviews were conducted with 33 employees from different sectors and 28 academics specializing in this field. The data obtained from these interviews were analyzed using content analysis, and three main factor dimensions were identified based on recurring themes and conceptual clusters: "individual," "managerial/organizational," and "environmental." Based on these dimensions, a pool of 195 items was prepared; then, in order to ensure content validity, the opinions of 6 scientists specializing in human resources, organizational behavior, and measurement-evaluation were sought. As a result of expert evaluations, the number of items was reduced to 43, and the linguistic validity of the statements was ensured with the contribution of Turkish language experts. In the quantitative phase, three consecutive applications were conducted to test the psychometric properties of the scale: the first pilot study involved 657 participants, the second pilot study involved 284 participants, and the main application was conducted on 1,070 employees. Exploratory Factor Analysis (EFA) was applied in the pilot applications, and items with factor loadings below .50 were removed, reducing the scale to 14 items. In the main application, Confirmatory Factor Analysis (CFA) was performed using IBM SPSS 25 and AMOS 20 software; the model's fit level with the data was confirmed with CMIN/df=3.195, RMSEA=0.052, GFI=0.964, AGFI=0.945, CFI=0.942, TLI=0.923 values. The reliability coefficients of the scale (Cronbach $\alpha \geq 0.82$) and sample adequacy (KMO=0.951; Bartlett's $\chi^2(903)=p<.001$) are statistically acceptable. This comprehensive methodological design has ensured that the developed scale possesses strong construct validity at both the theoretical and empirical levels.

The findings from the research indicate that the factors determining employee performance are grouped under a three-dimensional structure and that the impact levels of these dimensions differ significantly. The fact that managerial/organizational factors have the highest impact on performance is consistent with studies in the literature that emphasize the decisive role of

leadership style, organizational culture, compensation management, and career planning on employee outcomes (Armstrong & Taylor, 2014; Diamantidis & Chatzoglou, 2019; Yukl, 2013). This finding is also consistent with studies showing that effective leadership, fair rewards, and a supportive organizational climate are performance-enhancing factors (Aguinis, Joo, & Gottfredson, 2011; Zapata-Phelan et al., 2009). The high level of effectiveness of individual factors is consistent with meta-analytic findings (Judge, Heller, & Mount, 2002; Do, Chu, & Shipton, 2025) that emphasize the critical role of employee personality traits, motivation, self-efficacy, and psychological resilience in job success. The high but secondary level of effectiveness of environmental factors is supported by studies showing that external variables such as economic conditions, social environment, transportation options, and family support indirectly affect job performance (Allen, Herst, Bruck, & Sutton, 2000; McKee-Ryan, Song, Wanberg, & Kinicki, 2005; Taras, Kirkman, & Steel, 2010). These results show that performance is shaped not only by internal organizational processes but also interactively with the individual's personal and environmental context, and therefore management strategies must be developed from a multi-layered perspective (Jo, Chadwick, & Han, 2024; Nankervis, Bairds, & Shields, 2019). The findings generally reveal that improving employee performance requires a holistic strategic approach that involves strengthening individual capacities, improving organizational practices, and optimizing environmental conditions.

Research findings reveal that employee performance is a multidimensional construct that cannot be explained by a single variable or group of factors. The findings show that managerial/organizational factors have the highest impact on performance, followed by individual and environmental factors. This confirms the strategic importance of organizational processes such as leadership style, organizational culture, communication, rewards, and career management in improving performance (Armstrong, 2014; Yukl, 2013). However, employees' personal competencies, motivation levels, psychological resilience, and self-efficacy perceptions also play a decisive role in performance outcomes (Judge et al., 2002; Smollan & Mooney, 2024). The high level of influence of environmental factors indicates that employees are also significantly affected by external elements such as family support, economic conditions, transportation, and social environment (Allen et al., 2000; McKee-Ryan et al., 2005). Therefore, organizations should not limit their performance management policies to internal processes alone but should adopt a holistic human resources approach that supports individual development and considers environmental conditions. In practice, it is recommended that managers develop their leadership and communication skills, provide regular training and career support to employees, create working conditions that maintain work-life balance, and implement data-driven performance monitoring systems. Future research should test the developed scale across different sectors, cultures, and sample groups; examine the temporal change in performance factors using longitudinal designs; and test the scale's external validity by examining its relationship with variables such as organizational commitment, job satisfaction, and burnout.

Kaynakça

Adi Pracoyo, N., Tubastuvi, N., Santoso, S. B., & Wahyuni, S. (2022). Determinants of employee performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 11(2), 144–156. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i2.1595>

- Adimulyo, N., Ustria Mala, R., & Sudianto. (2023). The influence of workload and work stress on employee performance at pt asuransi jasa tania tbk. *PENANOMICS: International Journal of Economics*, 2(2), 10–19. <https://doi.org/10.56107/penanomics.v2i2.118>
- Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2011). Why we hate performance management and why we should love it. *Business Horizons*, 54(6), 503-507. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.06.001>
- Ak, M., & Sezer, Ö. (2018). Kamu personeli sisteminde çalışanların görevde yükselmesinde kayırmacılık sorunu. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23,739-757.
- Al Kahtani, N. S., & Sulphay, M. M. (2022). A Study on How Psychological Capital, Social Capital, Workplace Wellbeing, and Employee Engagement Relate to Task Performance. *Sage Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221095010>
- Allen, T. D., Herst, D. E., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308. <https://doi.org/10.1037/1076-8998.5.2.278>
- Altunışık, R., Gegez, E., Sıgır, Ü., Koç, E., Yüksel, A., Boz, H., & Yıldız, E. (2022). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Yeni perspektifler*. Seçkin Yayıncılık.
- Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Ltd.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page Publishers.
- Aytaç, S. (2005). *Çalışma yaşamında kariyer yönetimi planlaması gelişimi ve sorunları*. Ezgi Kitabevi.
- Baird, K., Nuhu, N., & Jiao, L. (2024). The effect of Porter's competitive forces on competitive advantage and organisational performance and the moderating role of management accounting practices. *J Manag Control*, 35, 303-332. <https://doi.org/10.1007/s00187-024-00375-4>
- Barney, J. (2010). *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson.
- Barutçugil, İ. (2015). *Performans yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Basuki, T. W., Wahyuni, S., Tubastuvi, N., & Fitriati, A. (2022). Analysis of determinants of employee performance: A case study. *ADPEBI International Journal of Business and Social Science*, 2(2), 56–73. <https://doi.org/10.54099/ajjbs.v2i2.324>
- Burton, R. M., Lauridsen, J., & Obel, B. (2004). The impact of organizational climate and strategic fit on firm performance. *Human Resource Management*, 43(1), 67-82. <https://doi.org/10.1002/hrm.20003>
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47-74. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>
- Canbolat, M. A. (2023). İş stresinin işgören performansına etkisinde kurumsal aidiyetin düzenleyici rolü. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(4), 2435-2448. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1308035>
- Cao, T. H., Chai, D. S., Nguyen, L. P., Nguyen, H. T., Han, C. S.-h., & Park, S. (2025). Learning organization and employee performance: The mediating role of job satisfaction in the

- Vietnamese context. *The Learning Organization: An International Journal*, 32 (7): 53–73. <https://doi.org/10.1108/TLO-09-2023-0177>
- Clark, V., & Ivankova, N. (2018). *Karma yöntemler araştırması alana yönelik bir kılavuz*. Nobel Yayıncılık.
- Coşkun, R., Altunışık, R., & Yıldırım, Y. (2015). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri SPSS uygulamalı*. Sakarya Yayıncılık.
- Creswell, J. (2015). *Nitel araştırma yöntemleri*. Siyasal Kitabevi.
- Creswell, J., & Creswell, D. (2021). *Araştırma tasarımı nitel, nicel ve karma yöntem yaklaşımları*. Nobel Yayıncılık.
- Cunliffe, A. L. (2008). *Organization theory*. SAGE Publications Ltd.
- Çetin, D., & Bülbül, T. (2017). Okul yöneticilerinin tekno-stres algıları ile bireysel yenilikçilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3);1241-1264. <https://doi.org/10.17240/aibuefd.2017.17.31178-338821>
- Çiçek, H., & Öztürk, F. (2023). Psikolojik sağlamlığın işgören performansı üzerindeki etkisinde öz-şefkatin aracı rolü. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(2), 363-381. <https://doi.org/10.31592/aeusbed.1230105>
- Dacholfany, M. I., & Emawati, E. (2022). The influence of leadership style and environment work to work motivation of smp teachers in bandar sribhawono distric lampung timur district. *Edumasapul: Jurnal Pendidikan*, 6(2),1991-1999.
- Datta, D., Guthrie, J., & Wright, P. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter?. *Academy of Management Journal*, 48(1), 35-145. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993158>
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433. <https://doi.org/10.1037/apl0000085>
- DeVellis, R. (2012). *Ölçek geliştirme kuram ve uygulamalar* (Çev. Ed. Tarık Totan). Nobel Yayıncılık.
- Diamantidis, A., & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68, 171-193. <https://doi.org/10.1108/ijppm-01-2018-0012>
- Do, H., Chu, L. X., & Shipton, H. (2025). How and when AI-driven HRM promotes employee resilience and adaptive performance: A self-determination theory. *Journal of Business Research*, 192, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115279>
- Dollard, M. F., & Bakker, A. B. (2010). Psychosocial safety climate as a precursor to conducive work environments, psychological health problems, and employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 579–599.
- Drucker, P. (2000). *Geleceğin önderi*. (Çev) H.Tok. Form Yayıncılık.
- Forbes, D. L. (2011). Toward a unified model of human motivation. *Review of General Psychology*, 15(2), 85-98. <https://doi.org/10.1037/a0023483>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2017). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347. <https://doi.org/10.5465/amj.2007.24634438>

- Güner, M. (2008). Bir stratejik yönetim modeli olarak balanced scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1);247-265.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2020). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hoffman, B. J., & Woehr, D. J. (2006). A quantitative review of the relationship between person–organization fit and behavioral outcomes. *Journal of Vocational Behavior*, 68(3), 389-399. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2005.08.003>
- Hoşgör, H. (2019). *Sağlık işletmelerinde ilişkisel pazarlama stratejileri ile hastaların davranışsal niyetleri arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi*. İstanbul Üniversitesi Cerrahpaşa Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Doktora Tezi.
- Hsu, L. (2013). Work motivation, job burnout, and employment aspiration in hospitality and tourism students an exploration using the self-determination theory. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 13(1),180–189. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2013.10.001>
- Janssen, O., Lam, C. K., & Huang, X. (2009). Emotional exhaustion and job performance: The moderating roles of distributive justice and positive affect. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 787-809. <https://doi.org/10.1002/job.614>
- Janssen, O., Van de Vliert, E., & West, M. (2004). The bright and dark sides of individual and group innovation: a Special Issue introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 25(2), 129-145. <https://doi.org/10.1002/job.242>
- Jo, J., Chadwick, C., & Han, J. H. (2024). How the human resource (HR) function adds strategic value: A relational perspective of the HR function. *Human Resource Management*, 63(1), 5-23. <https://doi.org/10.1002/hrm.22184>
- Johns, G. (2006). The essential impact of context on organizational behavior. *Academy of Management Review*, 31(2), <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208687>
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530–541. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.530>
- Judge, T., & Zapata, C. (2015). The person–situation debate revisited: Effect of situation strength and trait activation on the validity of the big five personality traits in predicting job performance. *Academy of Management Journal*, 58 (4), 1149-1179. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0837>
- Karagöz, Y., & Bardakçı, S. (2020). *Bilimsel araştırmalarda kullanılan ölçme araçları ve ölçek geliştirme*. Nobel Yayıncılık.
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., & Van der Beek, A. J. (2011). Conceptual frameworks of individual work performance. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kumar, R. (2011). *Araştırma yöntemleri*. Edge Akademi.
- Kyriacou, C. (2001). Teacher stress: Directions for future research. *Educational Review*, 53(1), 27–35. <https://doi.org/10.1080/00131910120033628>

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2017). *New developments in goal setting and task performance*. Routledge.
- Lucas, J. L., & Heady, R. B. (2002). Flextime commuters and their driver stress, feelings of time urgency, and commute satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 16(4), 565–572. <https://doi.org/10.1023/A:1015402302281>
- Mathieu, J., Maynard, M. T., Rapp, T., & Gilson, L. (2008). Team effectiveness 1997-2007: A review of recent advancements and a glimpse into the future. *Journal of Management*, 34(3), 410-476. <https://doi.org/10.1177/0149206308316061>
- Mathis, R., & Jackson, J. (2007). *Human resource management*. Essential Perspectives.
- McKee-Ryan, F., Song, Z., Wanberg, C. R., & Kinicki, A. J. (2005). Psychological and physical well-being during unemployment: A meta-analytic study. *Journal of Applied Psychology*, 90(1), 53–76. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.1.53>
- Mondy, R., & Mondy, J. (2017). *İnsan kaynakları yönetimi*. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Nabil, H. A., & Habiburrahman, H. (2023). Influence of training and work motivation on employee performance at pt ptpn vii bandar lampung during the Covid-19 pandemi. *BIMA Journal (Business, Management, & Accounting Journal)*, 4(1). <https://doi.org/10.37638/bima.4.1.59-66>
- Nankervis, A. M., Bairds, J., & Shields, J. (2019). *Human resource management: Strategy and practice*. Cengage Learning Australia. (10. Edition).
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill Irwin.
- Northouse, P. (2014). *Önderlik kuram ve uygulamalar*. Sürat Yayınları.
- Özkaynar, G.K. (2025). İş hayatında mikroagresyon: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(28), 29-46. <https://doi.org/10.58635/ufuksbedergi.1808490>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods*. (4th ed.). Sage Publication.
- Pertusa-Ortega, E. M., Molina-Azorín, J. F., & Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach. *Management Decision*, 48 (8), 1282–1303.
- Prabowo, T., Noermijati, N., & Irawanto, D. (2018). The influence of transformational leadership and work motivation on employee performance mediated by job satisfaction. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 16(1), 171-178. <https://doi.org/10.21776/ub.jam.2018.016.01.20>
- Rahim, M. A. (2023). *Managing conflict in organizations*. Routledge.
- Rahmawati, D., & Pogo, T. (2023). The influence of a non-physical work environment, transformational leadership, and work motivation as mediating variables on the performance of state civil apparatus in the directorate general of metal industry, machinery, transportation and electronics. *Indonesian Journal of Business Analytics*, 3(4), 1113-1140. <https://doi.org/10.55927/ijba.v3i4.5232>
- Robbins, S. P. (2003). *Organisational behaviour*. Prentice Hall.
- Saluy, A. B., Prawira, B., & Buntaran, D. F. (2019). The influence of leadership, working culture, and working environment for the ministry of administrative reform and bureaucracy.

- International Journal of Business and Economic Affairs*, 4(5), 224-234.
<https://www.ijbea.com/ojs/index.php/ijbea/article/view/122>
- Smollan, R. K., & Mooney, S. K. (2024). The bright side and dark side of performance expectations: the role of organizational culture and the impact on employee performance and wellbeing. *International Studies of Management & Organization*, 54(3), 218–237.
<https://doi.org/10.1080/00208825.2024.2320580>
- Suifan, T. S., Sweis, R. J., Alsayyed, N. M., Kilani, B. A., & Juaid, M. M. (2021). Organisational justice and job engagement predicating work performance. *International Journal of Business Excellence*, 24(1), 1-23. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2020.10024930>
- Tabachnik, B., & Fidel, L. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson Education.
- Taras, V., Kirkman, B. L., & Steel, P. (2010). Examining the impact of culture's consequences: A three-decade, multilevel, meta-analytic review of Hofstede's cultural value dimensions. *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 405–439. <https://doi.org/10.1037/a0018938>
- Troth, A. C., Lawrence, S. A., & Ashkanasy, N. M. (2018). Interpersonal emotion regulation in the workplace: A conceptual and operational review and future research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 523–543.
<https://doi.org/10.1111/ijmr.12144>
- TÜİK. (2024). <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Isgucu-Istatistikleri-Aralik2013-16005>.
- Uyargil, C. (2013). *Performans yönetimi sistemi*. (3.Baskı). Beta Yayıncılık
- Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2013). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.
- Yu, K., Wang, Z., & Huang, Y. (2018). Work-family conflict and organizational citizenship behavior: The role of job satisfaction and decision authority. *Frontiers of Business Research in China*, 12(17). <https://doi.org/10.1186/s11782-018-0039-5>
- Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*. Pearson.
- Zapata-Phelan, C. P., Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Livingston, B. (2009). Procedural justice, interactional justice, and task performance: The mediating role of intrinsic motivation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108(1), 93–105.
<https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2008.08.001>

Ek:

Bireysel Faktörler

- Kişilik özelliklerim iş performansımı etkiler.
- Fiziksel özelliklerim iş performansımı etkiler.
- Kişisel bakım iş performansımı etkiler.
- Bireysel olarak hırslı olmak iş performansımı etkiler.

Yönetmel/Örgütsel Faktörler

- Sevdiğim işi yapmak iş performansımı etkiler.
- İş yerinde aldığım eğitimler iş performansımı etkiler.
- Kurum kültürü iş performansımı etkiler.
- Maaş/ücret sistemi iş performansımı etkiler.
- Yöneticinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.

Çevresel Faktörler

- Aile içi ilişkiler iş performansımı etkiler.
- İş yerine ulaşım koşulları iş performansımı etkiler.
- İşletme rakipleri / rekabet çevresi iş performansımı etkiler.
- Müşterinin tutum ve davranışları iş performansımı etkiler.
- Ülkedeki siyasi gelişmeler iş performansımı etkiler.