

T.C.
İSTANBUL GEDİKÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**DİJİTALLEŞME İLE İŞ STRESİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ
İLİŞKİDE, İŞ YAŞAM DENGESİNİN ARACILIK ROLÜ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

Alp AYDINLI

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Doktora Programı

**MAYIS 2024
İSTANBUL**

T.C.
İSTANBUL GEDİKÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ



**DİJİTALLEŞME İLE İŞ STRESİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ
İLİŞKİDE, İŞ YAŞAM DENGESİNİN ARACILIK ROLÜ:
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Alp AYDINLI
(191220004)
(0009-0002-8399-062X)**

**İşletme Anabilim Dalı
İşletme Doktora Programı**

Tez Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP

İstanbul 2024



T.C.
İSTANBUL GEDİK ÜNİVERSİTESİ
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü

Jüri Tez Onay Formu

22.05.2024

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ

Bu çalışma 22.05.2024 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme (Doktora) Programı, Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP

Danışman

İstanbul Gedik Üniversitesi

Prof. Dr. Enver Alper GÜVEL

Üye (İmza)

Kocaeli Üniversitesi

Doç. Dr. Gözde MERT

Üye (İmza)

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN

Üye (İmza)

İstanbul Nişantaşı Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ümit BOZOKLU

Üye (İmza)

İstanbul Gedik Üniversitesi

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Dijitalleşme İle İş Stresi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide, İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını, patent ve telif haklarını ihlal edici bir davranışımın olmadığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım (22/05/2024).

Alp AYDINLI

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı gerçekleştirmemde değerli görüşleri ile bana yol gösteren, katkılarını ve desteklerini esirgemeyen, kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ERKASAP'a en içten dileklerle teşekkür ederim.

Tez izleme ve savunma aşamalarında yorum ve önerileri için değerli hocalarım Prof. Dr. Enver Alper GÜVEL, Prof. Dr. Beliz ÜLGEN, Doç. Dr. Gözde MERT ve Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZCAN'a teşekkürlerimi sunarım.

Yoğun bir çalışma hayatını sürdürürken doktora da yapabileceğimi söyleyerek, değerli görüşleri ile yanımda olan değerli hocam Dr. Öğr. Üyesi Ümit BOZOKLU'ya ve araştırma anketlerini içtenlikle cevaplayan sevgili bankacılara teşekkür ederim.

Ayrıca, bu süreçte beni asla yalnız bırakmayan, sevgi, sabır ve hoşgörü ile desteklerini esirgemeyen sevgili eşim Emel ÖZGÜR AYDINLI ve kıymetli oğlum Gökalp AYDINLI'ya teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2024

Alp AYDINLI

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	viii
ÇİZELGE LİSTESİ	ix
ŞEKİL LİSTESİ	x
ÖZET	xi
ABSTRACT	xii
1. GİRİŞ	1
2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM	6
2.1 Dijital Dönüşümde Yeni Nesil Teknolojiler	9
2.1.1 Siber fiziksel sistemler (CPS).....	10
2.1.2 Nesnelerin interneti (IoT)	11
2.1.3 Büyük veri analizi.....	12
2.1.4 Yatay-dikey entegrasyon	13
2.1.5 Simülasyon	14
2.1.6 Otonom robotlar	15
2.1.7 Akıllı fabrikalar	16
2.1.8 Blockchain (Blok-zinciri) teknolojisi	16
2.1.9 Bulut bilişim	17
2.1.10 Yapay zeka (YZ)	17
2.2 Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşüm.....	18
2.2.1 Dijital bankacılık ürün ve hizmetleri	21
2.2.2 Çevrimiçi/mobil internet bankacılığı ve sanal müşteri asistanları.....	24
2.2.3 Açık bankacılık.....	25
2.2.4 Uzaktan müşteri edinimi.....	26
2.2.5 FinTek (FinTech).....	27
3. İŞ TATMİNİ	29
3.1 İş Tatmini İle İlgili Kavramsal Çerçeve	29
3.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler	32
3.2.1 Bireysel faktörler	33
3.2.2 Örgütsel faktörler.....	34
3.3 İş Tatmini Teorileri	36
3.3.1 Kapsam (içerik) teorileri.....	37
3.3.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi	37
3.3.1.2 Herzberg'in motivasyon-hijyen (çift faktör) teorisi	38
3.3.1.3 Alderfer'in varlık-ilişki-gelişme teorisi	40
3.3.1.4 McClelland'ın başarı güdüsü kuramı.....	41
3.3.2 Süreç teorileri	41
3.3.2.1 Vroom'un beklenti teorisi.....	42
3.3.2.2 Adams'ın eşitlik teorisi.....	43
3.3.2.3 Locke'nin amaç belirleme teorisi	44

3.3.3 Dijital dönüşüm ve iş tatmini arasındaki ilişki	45
3.4 İş Tatmini ve İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki	47
3.5 İş Tatmini ve İş Stresi Arasındaki İlişki	50
4. İŞ-YAŞAM DENGESİ.....	53
4.1 İş-Yaşam Dengesi Kavramı	54
4.2 İş-Yaşam Dengesi Teorileri.....	56
4.2.1 Rol teorisi (Role theory)	57
4.2.2 Taşma teorisi (Spillover theory)	58
4.2.3 Telafi teorisi (Compensation theory).....	59
4.2.4 Bölünme teorisi (Segmentation theory).....	60
4.2.5 Araçsallık teorisi (Instrumentality theory)	60
4.2.6 Çatışma teorisi (Conflict theory)	61
4.2.7 Sınır teorisi (Border theory)	62
4.3 İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	63
4.4 İş Yaşam Dengesi ve Dijital Dönüşüm Arasındaki İlişki	67
4.5 İş Yaşam Dengesi, Dijital Dönüşüm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki	68
5. İŞ STRESİ.....	70
5.1 İş Stresi Kaynakları	73
5.1.1 Bireysel stres kaynakları.....	75
5.1.2 İş ile ilgili stres kaynakları	76
5.1.3 Örgütsel stres kaynakları	77
5.2 İş Stresinin Sonuçları	79
5.2.1 Bireysel sonuçlar	79
5.2.2 Örgütsel sonuçlar	81
5.3 İş Stresi, Dijital Dönüşüm, İş Yaşam Dengesi ve Arasındaki İlişki	84
5.4 İş Stresi, İş yaşam Dengesi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki.....	85
6. YÖNTEM.....	88
6.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi	88
6.2 Araştırma Soruları	89
6.3 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları.....	90
6.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	90
6.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	93
6.6 Araştırmada Veri Toplama Araçları.....	94
6.7 Etik Kurul Onayı	95
6.8 Pilot Analiz Bulguları.....	95
6.8.1 Pilot veri analizinde kullanılan istatistiksel teknikler.....	96
6.8.2 Örneklemenin demografik özellikleri	97
6.8.3 Araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizleri	98
6.8.3.1 Dijital dönüşüm ölçeği (DD) için güvenilirlik analizi.....	99
6.8.3.2 İş Yaşam dengesi ölçeği (IYD) için güvenilirlik analizi	99
6.8.3.3 İş stresi ölçeği (IS) İçin Güvenilirlik analizi.....	100
6.8.3.4 İş tatmini ölçeği (IT) için güvenilirlik analizi.....	101
7. BULGULAR VE TARTIŞMA.....	102
7.1 Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler.....	102
7.2 Örneklemenin Demografik özellikleri	103
7.3 Modelde Yer Alan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri	105
7.4 Dijital Dönüşüm Ölçeği (DD) İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi	105
7.5 İş Yaşam Dengesi Ölçeği (IYD) İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	107
7.6 İş Stresi Ölçeği (IS) İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	109
7.7 İş Tatmini Ölçeği (IT) İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	111

7.8 Ölçek Alt Boyutlarında Uygulanan Yakınsama ve Ayrışma Geçerliliği	112
7.9 Araştırma Hipotezlerinin Testi	114
7.9.1 Araştırma Modelinin Gözlenen Değerlerle Uygulanan Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Analizi	114
8. SONUÇ	122
KAYNAKLAR	128
EKLER	144
ÖZGEÇMİŞ	149



KISALTMALAR

APS	: Adres Paylaşım Sistemi
API	: Uygulama Programlama Arayüzleri
ATM	: Otomatik Para Çekme Makinelerinde
AVE	: Açıklanan Ortalama Varyans
BTİK	: Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu
CeBIT	: Bilgisayar ve Bilişim Teknolojileri Fuarı
CFI	: Karşılaştırmalı Uyum İndeksi
CI	: Güven Aralığı
CPS	: Siber Fiziksel Sistemler
CR	: Birleşik Güvenilirlik
DD	: Dijital Dönüşüm Ölçeği
EFT	: Elektronik Fon Transferi
GFI	: Uyum İyiliği İndeksi
IoT	: Nesnelerin İnterneti
IS	: İş Stresi Ölçeği
IT	: İş Tatmini Ölçeği
IYOLE	: İşin Yaşama Olumlu Etkisi
IYOSE	: İşin Yaşama Olumsuz Etkisi
IYD	: İş Yaşam Dengesi Ölçeği
KPS	: Kimlik Paylaşım Sistemi
ME	: Hata Payı
NFC	: Yakın Alan İletişimi
OECD	: Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
PC	: Kişisel Bilgisayar
RFID	: Radyo Frekansı ile Tanımlama
RMSEA	: Tahmin Hatalarının Ortalamasının Karekökü
SRMR	: Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
VİG	: Varlık, İlişki ve Büyüme Teorisi
VKN	: Vergi Kimlik Numarasının
YIOLE	: Yaşamın İşe Olumlu Etkisi
YIOSE	: Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi
YZ	: Yapay Zeka

ÇİZELGE LİSTESİ

Sayfa

Çizelge 4.1: İş-Yaşam Dengesinin Doğası, Belirleyenleri ve Sonuçları	64
Çizelge 5.1: Stres Tepkilerine Genel Bakış	79
Çizelge 6.1: Popülasyon Büyüklüğüne, Hata Payına (ME) ve Güven Aralığına (CI) Göre Örneklem Büyüklüğü Tahmini	94
Çizelge 6.2: Örneklem Ait Demografik Özelliklerin Yüzdesel Dağılımı.....	97
Çizelge 6.3: Örneklemde Yer Alan Bireylerin Mesleki Özelliklerinin Dağılımı.....	98
Çizelge 6.4: Dijital Dönüşüm Ölçeği (DD) İçin Güvenilirlik Analizi.....	99
Çizelge 6.5: İş Yaşam Dengesi Ölçeği (IYD) Güvenilirlik Analizi	100
Çizelge 6.6: İş Stresi Ölçeği (IS) Güvenilirlik Analizi.....	100
Çizelge 6.7: İş Stresi Ölçeği (IS) Güvenilirlik Analizi.....	101
Çizelge 7.1: Örneklem Ait Demografik Özelliklerin Yüzdesel Dağılımı.....	103
Çizelge 7.2: Örneklemde Yer Alan Bireylerin Mesleki Özelliklerinin Dağılımı....	104
Çizelge 7.3: Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri	105
Çizelge 7.4: Dijital Dönüşüm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu	107
Çizelge 7.5: İş Yaşam Dengesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu	109
Çizelge 7.6: İş Stresi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu	110
Çizelge 7.7: İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu	112
Çizelge 7.8: Standart Faktör Yüklerinden Hesaplanan Yakınsama ve Ayrışma Geçerlilik Değerleri	113
Çizelge 7.9: Modelde Yer Alan Regresyon Katsayılarının Anlamlılık Testi	116
Çizelge 7.10: Modelde Yer Alan Medyator Hipotezlerin Anlamlılık Testi	118
Çizelge 7.11: Hipotez Sonuçları	121

ŞEKİL LİSTESİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 3.1: Maslow'un İhtiyaçlar Piramidi.....	38
Şekil 3.2: Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi.....	39
Şekil 3.3: Alderfer'in Varlık-İlişki-Gelişme Teorisi	40
Şekil 3.4: Bekleti Teorisi Modeli	43
Şekil 5.1: Stres Modeli	74
Şekil 6.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	92
Şekil 7.1: Dijital Dönüşüm Ölçeği (DD) Doğrulayıcı Faktör Analizi Boyut Yapısı	106
Şekil 7.2: İş Yaşam-Dengesi Ölçeği (IYD) Doğrulayıcı Faktör Analizi Boyut Yapısı	108
Şekil 7.3: İş Stresi Ölçeği (IS) Doğrulayıcı Faktör Analizi Boyut Yapısı.....	110
Şekil 7.4: İş Tatmini Ölçeği (IT) Doğrulayıcı Faktör Analizi Boyut Yapısı.....	111
Şekil 7.5: Gözlenen Değişkenlerle Medyatör Model Yol Analizi (bootsrap n=5000)	115

DİJİTALLEŞME İLE İŞ STRESİ VE İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİDE, İŞ YAŞAM DENGESİNİN ARACILIK ROLÜ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bankacılık, dijital teknolojilerdeki gelişmelerden en çok etkilenen sektörlerden birisidir. Türkiye'deki dijital bankacılık uygulamaları dünya ile paralel şekilde hızla gelişmektedir. Bankacılık sektöründe uygulanan dijital dönüşüm stratejileri sadece bankaları ve sektörü etkilememekte, aynı zamanda sektörde çalışanların iş tatmini, iş stresini ve iş-yaşam dengesini de etkilemektedir.

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de bankacılık sektöründe dijitalleşmenin çalışanların iş stresi, iş tatmini üzerindeki etkisi ve iş-yaşam dengesinin aracılık rolü'nün belirlenmesi olarak belirlenmiştir. Alan yazında daha önce yapılan çalışmalar iş tatmini, iş stresi ve iş-yaşam dengesi kavramlarını dijitalleşme ile ilişkili olarak incelemiş olsa da, alan yazın taramasının sınırlamaları dahilinde dört kavramın bütünsel etkisini birlikte incelendiği araştırmaya rastlanılmamıştır. Bu kapsamda alan yazına ve sektör profesyonellerine katkı sağlanması amaçlanmıştır.

Araştırma, bankacılık sektöründen 422 beyaz yakalı çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Toplanan veriler SPSS 25.00 ve AMOS 24.0 programları kullanılarak analiz edilmiştir. Veri setinin güvenilirlik ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış örnekleme geçerlilik ve güvenilirliği Cronbach's alpha ve birleşik güvenilirlik ile açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri hesaplanarak ölçümlenmiştir. Araştırma modelini oluşturan ilişkilerin ve aracılık ilişkisinin test edilebilmesi için yapısal eşitlik modeli (YEM) kullanılmıştır. Dijital dönüşümün İş stresi ve İş tatminine etkisinde iş yaşam dengesi değişkeninin alt boyutlar bazında aracılık etkisi olup olmadığı gözlenen değişkenlerle yol analizi modeli ile test edilmiştir.

Araştırma sonuçları, dijital dönüşümün iş stresi üzerinde anlamlı bir negatif etkiye sahipken, iş tatmini üzerinde anlamlı bir pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Dijital dönüşüm, iş stresini azaltarak ve iş tatminini artırarak iş-yaşam dengesine olumlu bir etki yapmaktadır. Ayrıca iş stresinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir negatif etkisi olduğunu ortaya koymuştur.

Bununla birlikte iş-yaşam dengesinin dijital dönüşüm, iş stresi ve iş tatmini arasında aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. İşin yaşama olumlu etkisi alt boyutu, dijital dönüşüm değişkeninin iş tatmini ve iş stresi üzerinde kısmi aracılık ve yaşamın işe olumlu etkisi alt boyutu, dijital dönüşüm değişkeninin iş tatmini ve iş stresi üzerinde de kısmi aracılık rolüne sahiptir. Ayrıca iş stresi değişkeni, işin yaşama olumlu etkisi, işin yaşama olumsuz etkisi ve yaşamın işe olumlu etkisi alt boyutları, iş tatmini değişkenine ile kısmi, aracı, yaşamın işe olumsuz etkisi ile tam aracı rolü tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Dijital Bankacılık, Dijital Dönüşüm, İş-Yaşam Dengesi, İş Tatmini, İş Stresi.*

The MEDIATING ROLE OF WORK-LIFE BALANCE IN THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITALISATION AND JOB STRESS AND JOB SATISFACTION: A RESEARCH IN THE BANK SECTOR

ABSTRACT

Banking is one of the sectors most affected by the developments in digital technologies. Digital banking applications in Turkey are developing rapidly in parallel with the world. Digital transformation strategies implemented in the banking sector not only affect banks and the sector, but also affect the job satisfaction, job stress and work-life balance of employees in the sector.

The purpose of this study is to determine the effect of digitalisation on employees' job stress, job satisfaction and the mediating role of work-life balance in the banking sector in Turkey. Although previous studies in the literature have examined the concepts of job satisfaction, job stress and work-life balance in relation to digitalisation, within the limitations of the literature review, there is no research that examines the holistic effect of four concepts together. In this context, it is aimed to contribute to the literature and sector professionals.

The research was conducted on 422 white-collar employees from the banking sector. The collected data were analysed using SPSS 25.00 and AMOS 24.0 software. Reliability and confirmatory factor analyses of the data set were performed and the validity and reliability of the sample were measured by calculating Cronbach's alpha, combined reliability and average variance explained (AVE) values. Structural equation modelling (SEM) was used to test the relationships and mediation relationship that constitute the research model. Whether the work-life balance variable has a mediating effect on the effect of digital transformation on job stress and job satisfaction on the basis of sub-dimensions was tested with the path analysis model with observed variables.

The results of the research show that digital transformation has a significant negative effect on job stress, while it has a significant positive effect on job satisfaction. Digital transformation has a positive effect on work-life balance by reducing job stress and increasing job satisfaction. It also revealed that job stress has a significant negative effect on job satisfaction.

In addition, it was concluded that work-life balance mediates between digital transformation, job stress and job satisfaction. The positive effect of work on life sub-dimension has a partial mediating role on job satisfaction and job stress of digital transformation variable and the positive effect of life on work sub-dimension has a partial mediating role on job satisfaction and job stress of digital transformation variable. In addition, the job stress variable, the positive effect of work on life, the negative effect of work on life and the positive effect of life on work sub-dimensions have a partial mediating role with the job satisfaction variable and a full mediating role with the negative effect of life on work.

Key Words: *Digital Banking, Digital Transformation, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Job Stress.*

1. GİRİŞ

Alan yazında dijitalleşme olarak da adlandırılan dijital dönüşüm, standart yazılımların ötesine geçen robotlar, akıllı sistemler, e-ticaret platformları, sosyal medya ağları, e-devlet girişimleri, mobil iletişim araçları ve veri odaklı çözümler gibi dijital teknolojilerin benimsenmesini içermektedir (Baysal, 2023, s. 36; Klein, 2020, s. 24-25). Genel dijital dönüşüm süreci, dijital araçların yaygın bir şekilde benimsenmesiyle hızlanmıştır. Bununla birlikte, dijitalleşmenin çalışanların iş tatmini ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi, son teknolojik gelişmeler ve iş dünyasında bireye verilen değerin artması nedeniyle giderek daha önemli hale gelmiştir (Ekinci ve Sabancı, 2021, s.153; Bolli ve Pusterla, 2022, s. 224).

Dijitalleşmenin ve dijital cihazların kullanılmaya başlamasından itibaren bankacılık sektörü bu yeniliklere en hızlı adapte olan sektörlerden olmuştur. Mobil cihazların yaygınlaşması, gelişmiş ve gelişmekte olan ülkelerdeki nüfusun büyük çoğunluğunun internet erişimi olması bankaların alternatif dağıtım kanallarını daha yoğun kullanmasına neden olmuştur. Dijital bankacılık yoluyla hizmet sunumu, bankacılık sektöründe gün geçtikçe önem kazanmıştır. Dijital bankacılığın gelişimi, geniş müşteri kitlelerini etkilediği için bankaların pazarlama çabaları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Dijital bankacılık, bankaların ve müşterilerinin finansal hizmetlerden yararlanmasını sağlamaktadır. Bununla birlikte, değişen müşteri davranışına bağlı olarak dijital bankacılığa geçiş, özellikle hizmetlerin sunulma biçiminde bankalar için bir zorluk oluşturmaktadır. Müşteri beklentileri ve banka rekabeti arttıkça, yeni müşteri kazanımı ve müşteri sadakati ve kârlılığı artırmak, 2008 mali krizinin ardından daha da önemli hale gelmiştir. Bir işletmenin dijital dönüşüm stratejisini benimseyememesi halinde operasyonel zorluklarla ve rekabet avantajı kaybıyla karşı karşıya kalması söz konusu olabilir (Matt, Hess ve Benlian, 2015, s. 5).

COVID-19 salgını 2019'un sonlarında başlayarak tüketici davranışları ve tercihleri de dâhil olmak üzere toplumun çeşitli alanları üzerinde önemli bir etki yaratmıştır. Pandeminin dikkate değer bir sonucu, özellikle finans sektöründe dijital

teknolojilerin hızla benimsenmesidir. Türkiye'de, Türkiye Bankalar Birliği (TBB) 2019'dan 2022'ye kadar bireysel ve kurumsal internet bankacılığı kullanıcılarının sayısında dönemsel bir artış olduğunu bildirmiştir. Aralık 2022 itibarıyla aktif dijital bankacılık müşteri sayısı 94.390.000 kişiye ulaşmıştır. Türkiye'nin genç nüfusu göz önüne alındığında, dijital ürün ve hizmetlere olan talebin artması beklenmektedir (Türkiye Bankalar Birliği, 2022a).

Dijitalleşme, bankacılık sektörüne yeni iş modelleri getirmektedir. Bankaları dijitalleşmeye yönelten iki önemli faktör maliyetlerin azaltılması ve verimliliğin artırılmasıdır. Bankacılığın değişen dinamikleri, bir bankanın performansının yalnızca şube satışlarına bağlı olmadığını ve alternatif dağıtım kanallarının giderek daha önemli hale geldiğini göstermektedir. Dijital teknoloji, firmaların müşteri deneyimini iyileştirmelerini, operasyonlarını kolaylaştırmalarını ve yeni iş kolları ve iş modelleri geliştirmelerini sağlamaktadır (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet ve Welch, 2013, s. 12). Bankacılık sektörü, geleneksel şubelerden finansal işlemler ve bankacılık hizmetleri için tercih edilen araçlar haline gelen çevrimiçi bankacılık platformları, mobil uygulamalar ve diğer fintech çözümleri gibi dijital kanallara doğru önemli bir dönüşüm yaşamaktadır. İşte bu sebep ile bankalar dijital bankacılığı kullanarak hizmetleri iyileştirmenin yollarını aramakta ve yatırımlarını yönlendirmektedir.

Ancak bankacılık sektöründe dijitalleşme kararları sadece bankaları ve sektörü etkilememekte, aynı zamanda sektörde çalışanların iş tatmini, iş stresini ve iş-yaşam dengesini de etkilemektedir. İş stresi ve iş-yaşam dengesi, bir kurumda çalışanların iş tatminini etkileyebilecek önemli faktörlerdendir (Attar, Çağlıyan ve Abdul-kareem, 2020, s. 201).

İş tatmini, bireyin işine ve işiyle ilişkili unsurlara verdiği duygusal tepkileri kapsayan karmaşık bir psikolojik yapıdır. Araştırmacılar bu kavrama çok boyutlu doğasını vurgulayarak farklı perspektiflerden yaklaşmışlardır. Locke'a (1976) göre iş tatmini, iş deneyimlerinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durumken, Vroom (1964) bunu bireyin iş ortamı ve organizasyon içindeki rol algısına bağlamaktadır. Davis (1988) iş tatminini tanımlarken olumlu ve olumsuz duygusal tepkileri de içeren iki boyutlu bir bakış açısı getirmiştir. Feldman (1985) tanımı hem işe hem de örgüte yönelik olumlu duygusal durumları kapsayacak şekilde genişleterek hem kişisel hem de örgütsel boyutları ele almıştır. Barutçugil (2004) iş tatminini, kişinin

işini kişisel değerleriyle uyumlu hale getirmesinin duygusal deneyimi olarak tanımlamaktadır. Örgütsel davranış bağlamında iş tatmini, iş stresi, iş-yaşam dengesi ve yönetim yaklaşımları gibi konular, çalışanların tutumları, davranışları ve genel refahları üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu konuların anlaşılması ve yönetilmesi, sağlıklı ve etkili bir iş ortamının oluşturulması için kritik öneme sahiptir (Brayfield ve Rothe, 1951; Gürdoğan ve Atabey, 2014; Stephen ve Armstrong, 2023).

İş stresi, iş tatminini etkileyen önemli bir faktör olarak tanımlanmaktadır. Yoğun stres altında çalışan bireyler, iş tükenmişliği ve yorgunluk gibi faktörlerle karşı karşıya kalmakta ve bu da iş tatmininin azalmasına yol açmaktadır. Bazı bireyler kişilik özellikleri nedeniyle çevrelerindeki stres faktörlerini daha yoğun algılayabilmekte, bu da daha yüksek stres düzeylerine ve daha düşük iş tatminine neden olabilmektedir (Gemmill ve Heisler, 1972, s. 59; Özpehlivan, 2018, s. 51).

İş stresi hem örgütsel performans hem de genel sağlık ve refah üzerinde olumsuz etkilere sahip olabilir. İş stresinin sonuçları arasında kardiyovasküler hastalıklar, obezite, diyabet, ruh sağlığı bozuklukları ve kas-iskelet sistemi sorunları yer alabilmektedir (Bayarçelik, Vatansver Durmaz, ve Gürler, 2019, s. 496; Hessels, Rietveld, ve van der Zwan, 2017, s. 178-179). Stresle ilgili sorunlar işe devamsızlığa önemli bir katkı sağlamaktadır, bu nedenle kuruluşlar işe devamsızlığı en aza indirmek için sağlık sorunlarını ele almalıdır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 198; Borman, Ilgen ve Klimoski, 2003, s. 474). Olumsuz sonuçları azaltmak için işle ilgili stresin nedenlerini ve sonuçlarını anlamak önemlidir. Potansiyel sonuçlar arasında sağlık harcamaları, bakım hizmetleri ve performans düşüşü yer almakta ve yönetim ve insan kaynakları farkındalığına duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır (Hessels vd., 2017: 178).

İş yerindeki stres faktörlerinin sağlık ve memnuniyet üzerinde nedensel bir etkisi vardır. Eş zamanlı etkiler için, özellikle de daha ani etkileri olan psikolojik gerginlikler için zamanında destek sağlamak çok önemlidir. Mevcut çalışma ortamı daha çok psikolojik sıkıntıların gelişimiyle ilişkili olsa da, çalışma koşullarının fiziksel sağlık ve genel refah üzerinde kalıcı etkileri olabilir (Borman vd., 2003, s. 467). Bankacılık gibi hızlı tempolu meslekler, tükenmişlik riskini artırabilen ve ruh sağlığı ile iş-yaşam dengesini olumsuz etkileyebilen stres faktörlerine karşı özellikle hassastır (Güner, Çiçek ve Can, 2016, s. 73-74).

İş-yaşam dengesi, iş ve özel yaşam arasında karşılıklı bir etkiyi ima eden çift yönlü çatışmasıyla alan alan yazında diğer kavramlardan ayrılmaktadır (Keklik, Başol ve Yalçın, 2020, s.22). Modern işyerlerinde çalışanlar sadece üretim faktörleri olarak değil, bütünsel varlıklar olarak görülmektedir. Bu durum, iş sorumluluklarının kişisel yaşamla dengelenmesinin önemini vurgulamaktadır (Atıgan, 2011, s. 31; Clark, 2000, s. 749). İş-yaşam dengesi farklı şekillerde yorumlanabilir, ancak genellikle profesyonel ve kişisel roller arasındaki çatışmayı en aza indirmeyi içermektedir (Özpehlivan, 2018, s. 44; Ekinci ve Sabancı, 2021 s. 153-154). Daha dar bir kavram olan iş-aile çatışmasının aksine, iş-yaşam dengesi, özellikle işle ilgili olmayan faaliyetlere yönelik artan taleple birlikte çeşitli ihtiyaçları barındırmaktadır (Attar vd., 2020, s. 204).

Teknoloji uzaktan çalışmayı mümkün kılarak esnekliği teşvik etse de, çalışanların sağlığı ve iş tatmini üzerindeki olası olumsuz etkileri önlemek için etkili yönetim çok önemlidir (Robbins ve Judge, 2014, s. 22). İş-yaşam dengesinin sağlanması yaş, cinsiyet ve aile sorumlulukları gibi bireysel özellikler ile yönetim uygulamaları ve işyeri kültürü gibi örgütsel faktörlerin bir araya gelmesine bağlıdır (Guest, 2002, s. 265; Luthans, 2011, s. 218).

Eylül 2021 verilerine göre, Türkiye'de 2017 yılında 194.503 olan banka çalışanı sayısı Eylül 2021'de 184.694'e düşmüştür. Aralık 2022 verilerine göre, Türkiye'deki toplam banka personeli sayısı 2018 yılında 188.687 iken Aralık 2022'de 192.000'e düşmüştür. Aralık 2022 verilerine göre, 2018 yılında 10.454 olan banka şubesi sayısı Aralık 2022'de 9.661'e düşmüştür. Banka personeli sayısında yıllar içinde bir düşüş yaşanmış olup en önemli düşüş 2019 yılından itibaren gerçekleşmiştir. Türkiye'de bankacılık sektörünün %79'u yükseköğretim mezunu beyaz yakalı çalışanlardan oluşmaktadır (TBB, 2022a). Teknoloji kullanım ve uyumlaşma konusunda çalışanların yeterli yetkinliğe sahip olduğu varsayımı ile dijitalleşmenin, çalışanların işlerini eskisinden daha kolay hale getirdiği düşünülmektedir. Ancak, çalışanların bu dijital dönüşüm ile iş yaşam dengesi, iş tatmini düzeylerinin belirlenmesi, iş stresinin düzeyleri ile ilişkileri banka yöneticileri ve sektör için önem arz etmektedir.

Bu çerçevede çalışmamızda, ülkemiz bankacılık sektöründe faaliyet gösteren bankalarda çalışanlardan oluşan bir örneklemede dijitalleşmenin iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesinin aracılık rolü araştırılacaktır. İş tatmini, iş

stresi ve iş-yaşam dengesi gibi faktörler örgütsel davranışta önemli bir rol oynamaktadır. Bu kavramlar arasındaki ilişki ve dijitalleşmenin bu dinamikler üzerindeki etkisi bu çalışmada incelenecektir. İş tatmini, bireylerin işlerine ve işle ilgili faktörlere verdikleri duygusal tepkileri içeren karmaşık bir olgudur. İş tatminsizliğinin hem bireyler hem de kuruluşlar üzerinde fiziksel, sosyal ve psikolojik etkileri olabileceği unutulmamalıdır. Bankacılık sektöründe çalışan sayısının azalması, şube sayısının azalması ve genç nüfusun dijital ürün ve hizmetlere olan talebinin artması gibi demografik değişimler ortaya konmakta ve bu faktörlerin dijitalleşme süreci ile nasıl şekillendiği açıklanmaya çalışılmaktadır. Böylelikle küresel dünyada hızla devam eden dijital dönüşümle birlikte örgütlerin etkinliğine, verimliliğine, uzun vadede ayakta kalmasına ve rekabet avantajı elde etmesine büyük katkı sağlayan çalışanların dijitalleşmenin iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiden ne ölçüde etkilendiği ve bu etkide varsa iş-yaşam dengesinin aracılık rolü netleştirilmeye çalışılacaktır.

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜM

1980'lerden itibaren bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişim, 2000'li yıllarda daha da artmıştır. Günümüzde dijitalleşme, değişimin temel itici gücü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojisi ilerlemeye devam ettikçe ve dijital teknolojiler küresel ve yerel sektörlere daha fazla entegre edildikçe, en çok ihtiyaç duyulan beceriler de değişmeye devam etmekte ve giderek önemi artmaktadır. İşyerinde dijitalleşme, bilgisayarlar, tabletler veya akıllı telefon uygulamaları gibi cihazlar için yeni yazılım ve uygulamalarının yanı sıra bağlı veri tabanlarının varlığı ve kullanımı sağlamaktadır. Dijitalleşme olarak da bilinen dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin bir kuruluşun iş modeline, ürünlerine, süreçlerine ve organizasyon yapısına getirebileceği değişiklikleri ifade eder (Hess, Matt, Benlian ve Wiesböck, 2016, s. 3). Dijital teknolojilerin robotlar, akıllı sistemler, e-ticaret, sosyal medya, e-devlet, mobil iletişim gibi uygulamalar ile bilişim temelli konular dijital dönüşümün hız kazanmasını sağlamıştır. Bu değişim ve dönüşüm sürecinin temelinde; bilginin anında kaydedilmesi, çok hızlı işlenmesi ve iletilmesi ve karar süreçlerinde kullanılması, dijitalleştirme yani verilerin sayısallaştırılması yatmaktadır. Dijital dönüşüm süreci sayısallaştırılmış iş, faaliyet, hizmet veya her türlü verinin birleştirilmesini, ilişkilendirilmesini ifade etmektedir (Yankın, 2019, s. 14-16; Koçel, 2020, ss. 364-366).

Dijitalleşme, bir şirketin operasyonlarının ve iç işleyişinin her yönünü etkilerken, aynı zamanda gelecek vaat eden yeni iş fırsatları yaratmaktadır. Dijital teknolojilerin bir kuruluşun çalışma ortamına entegre edilmesi, çalışma tarzlarında ve rollerinde değişikliklere yol açar. Dijital dönüşüm, insan faktörünün azaltılmasını, yeni teknolojik araçların kullanılmasını ve iş süreçlerinin sıralanmasını içerir. Buna ek olarak, iş hizmetleri yeni yollarla sunuldukça organizasyon yapısı değişir ve ekosistemlerdeki gelişen roller iş alanını farklılaştırır (Parviainen, Tihinen, Kääriäinen, ve Teppola, 2022, s. 64).

Dijital dönüşüm sadece Amazon, Facebook, Google, Netflix gibi küresel internet tabanlı şirketler ya da ülkemizdeki Hepsiburada, Tredyol, Yemeksepeti gibi

internet tabanlı şirketler ile sınırlı değildir. Hemen hemen her türlü sektörde dijital dönüşüm süreçlerini ve dijital dünyaya entegrasyonun varlığını görmektedir (Gudergan ve Mugge, 2017, s. 5-6). Dijital dönüşüm, firmaların iş süreçleri ve modelleri de dahil olmak üzere önemli etkileri olan çok yönlü ve hızlı hareket eden bir olgudur. Sonuç olarak, teknoloji alımının hızı, diğer faktörlerin yanı sıra, belirli bir firmanın faaliyet gösterdiği sektör türüne bağlı olacaktır (OECD, 2019, s. 43-47).

Teknolojideki yeni gelişmeler sayesinde daha verimli, uyarlanabilir ve üretken bir iş ortamı ortaya çıkmıştır. Alan yazın hem faydaları hem de zorlukları vurgulayarak dijital dönüşümün sonuçlarını araştırmaktadır. İş ortamı, daha fazla bilgi, daha fazla bilgi işlem gücü ve gelişmiş bağlanabilirlik nedeniyle daha karmaşık hale gelmiştir. Yeni teknolojiler işbirliğine dayalı ağları mümkün kılmıştır. Bu da farklı paydaşlar arasında karşılıklı bağımlılığı teşvik etmektedir. Bu durum inovasyon ve gelişmiş kurumsal performans için fırsatlar sunarken, aynı zamanda firmaların faaliyet ortamları üzerindeki kontrolünü azaltarak rekabet avantajının sürdürülebilirliğini daha istikrarsız hale getirmektedir (Vial, 2019, s. 137).

Teknolojide, özellikle uzaktan iletişim, bağlantı ve güvenlik alanlarındaki ilerlemeler, uzaktan çalışma için fırsatlar yaratmış ve sabit ofis alanı ihtiyacını azaltmıştır. Dijital dönüşümün sonucunda bilgi, iletişim ve çalışma koşullarındaki değişim, çalışma yaşamını da doğrudan etkilemiştir. Günümüzde dijital teknolojiler hem iş hem de özel yaşamın vazgeçilmezi haline gelmiştir. Yeni iş modellerinin ve stratejilerinin uygulamaya konulması, genellikle iş rollerinin yeniden düzenlenmesine yol açmakta ve bu da tatmini, iş-yaşam dengesini ve özerkliği etkileyebilmektedir (Cijan, Jenič Lamovšek ve Stemberger, 2019, s. 5).

1980'lerden bu yana dijital dönüşüm, bilgi teknolojilerindeki olağanüstü evrimle birlikte iş dünyasında devrim yaratmıştır. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinin yükselişi, dijitalleşmenin arkasındaki itici güçtür. Bu da iş yerinde köklü değişikliklere yol açmaktadır. Dijital dönüşümün temel unsurları arasında insan etkisinin azaltılması, yeni teknolojik araçların benimsenmesi ve iş süreçlerinin gözden geçirilmesi yer almaktadır. Bu süreç yalnızca kurumsal yapıları ve iş modellerini temelden değiştirmemekte, aynı zamanda iş hizmetlerinin sunulmasında yenilikçi yaklaşımların önünü açmaktadır. Endüstri 4.0, Toplum 5.0 olarak bilinen toplumsal fayda için tasarlanmış otonom sistemler ve insansız teknolojiler sunan Endüstri 5.0'ın gelişmesine yol açmıştır. Toplum 5.0 kavramı Japonya Başbakanı

Shinzo Abe tarafından 2017 CeBIT fuarında tanıtılmış ve teknolojinin bir tehditten ziyade bir yardımcı olduğu vurgulanmıştır. Japon hükümeti, Ocak 2016'da Bakanlar Kurulu'ndan onay alarak Toplum 5.0'ı Bilim ve Teknoloji için 5. Temel Plan'a resmen dahil etmiştir (Fukuyama, 2018, ss. 47-48; Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2021, ss. 8-9).

Bu gelişmeler, dijitalleşmenin bankacılık sektörü üzerindeki önemli etkisini göstermekte ve finans kuruluşlarının işleyişini ve müşterileriyle etkileşimini dönüştürmektedir. Bankacılık sektöründe uzaktan müşteri edinimi uygulamaları ile birlikte artış eğilimine giren uzaktan ve evden çalışma, kısmi zamanlı çalışma vb. uygulamalar çalışanların iş-yaşam dengesini doğrudan etkilemektedir. Türkiye Bankalar Birliği tarafından yayınlanan “Uzaktan ve Şubeden Müşteri Edinme İstatistikleri Aralık 2022” raporuna göre, yaklaşık 1 milyon 164 bin uzaktan başvuru yapılmıştır. Bunların 453 bini müşteri temsilcisi yardımı ile uzaktan müşteri kazanımı olarak sonuçlanmıştır (TBB, 2022c).

Dijital dönüşümün etkisi, küresel internet tabanlı devlerin ötesine geçerek dijitalleşme ve entegrasyonun izlerini taşıyan hemen her sektöre ulaşmıştır. Bununla birlikte, hızlı teknolojik değişim işletmeler için hem zorluklar hem de fırsatlar sunmaktadır: iş ortamını karmaşıklştırabilirken, aynı zamanda verimliliği artırabilir, uzaktan çalışmayı mümkün kılabilir ve yeni iş modellerinin uygulanmasını mümkün kılabilir. Bu nedenle, dijital dönüşümü yönetmek için yalnızca teknolojik gelişmeleri değil, aynı zamanda kurumsal kültür, insan kaynakları ve stratejik planlama yönlerini de entegre eden bütünsel bir yaklaşım gereklidir.

Sonuç olarak, dijitalleşmenin yaygın etkisi 1980'lerden bu yana iş dünyasını dönüştürerek çeşitli sektörlerde çok yönlü ve hızlı bir dijital dönüşüme yol açmaktadır. İş ortamının artan karmaşıklığından kaynaklanan zorluklar ortaya çıkarken, gelişmiş bağlanabilirlik, işbirliğine dayalı ağlar ve artan verimlilik gibi faydalar dijital teknolojilerin dönüştürücü potansiyelinin önemini ortaya koymaktadır. Teknolojik evrimin yeni bir aşamasına girerken, yapay zeka ve blok zinciri gibi gelişmekte olan teknolojilerin entegrasyonu, iş operasyonlarında daha fazla devrim yaratmaya devam etmektedir. Bu dinamik ortamda etkin bir şekilde yol alabilmek için, yalnızca teknolojik gelişmeleri değil, aynı zamanda kurumsal kültür, insan kaynakları ve stratejik planlama konularını da kapsayan bütüncül bir yaklaşım büyük önem taşımaktadır. Takip eden bölümlerde dijital dönüşümde yeni nesil

teknolojiler anlatılmakta, ardından sürekli gelişen teknolojik ortamda bankacılık sektörünün dijital dönüşümü ve dijital bankacılık ürün ve hizmetleri hakkında bilgi verilmektedir.

2.1 Dijital Dönüşümde Yeni Nesil Teknolojiler

Dijitalleşme ve ardından gelen dijital dönüşüm, sayısız engeli aşarak artık insan hayatının ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Dijital dönüşüm, çeşitli teknolojilerin özümsemesinin bir sonucu olan ve birçok yönü bulunan devam eden bir süreçtir. Dijital çağın ortasında, ileri teknolojiler yaratıcılığı teşvik etmek, süreçleri iyileştirmek ve rekabet gücünü artırmak için önemlidir. Endüstriyel ilerlemenin insan varlığı üzerinde her zaman karşılaştırılabilir bir etkisi olmuştur. Başlangıçta insanlık, tarım toplumuna dönüşmeden önce avcı-toplayıcı bir toplum olarak varlığını sürdürmüştür. Daha sonra sanayi toplumu ortaya çıkmıştır. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş ise teknolojik ilerlemeler sayesinde gerçekleşmiştir. Yakın gelecekte, Toplum 5.0'in sanayi ve toplum arasındaki iş birliğine dayalı bir yaşam biçimi olarak ortaya çıkması beklenmektedir. Bu geçiş, Endüstri 4.0 adıyla da bilinen Dördüncü Sanayi Devrimi ile aynı döneme denk gelen dijital dönüşümün ortaya çıkmasına neden olmuştur (Fukuyama, 2018, ss. 47-48; BTİK, 2021, ss. 8-9).

Dijital dönüşüm, en yeni dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla dünya çapında çeşitli sektörlerde ilgi odağı haline geliyor. Örneğin yapay zeka, kanser teşhisi ve tedavisinden çevrimiçi güvenlik süreçlerine kadar yaşama ve çalışma şeklimizi dönüştürme potansiyeline sahiptir. Bu teknolojik devrim, büyüklüğüyle, hızıyla ve karmaşıklığıyla dikkat çekmektedir. Bu teknolojiler, işletmelerin pazarın dinamiklerine doğru ve hızlı bir şekilde yanıt verebilmesi için çok kritik öneme sahiptir (Zaki, 2019, s. 434). Ayrıca yapay zeka, makine öğrenimi, büyük veri analitiği, blok zinciri, dijital para birimleri ve finansal türevler bankacılık, finans kurumları ve bankacılık sektörü içinde ve dışında giderek daha fazla tanınmaktadır.

Dijitalleşme günlük yaşamda daha yaygın hale geldikçe, ileri teknolojiler yaratıcılığı teşvik etmek, süreçleri kolaylaştırmak ve dijital çağda rekabet gücünü artırmak için çok önemlidir. Dördüncü Sanayi Devrimi veya Endüstri 4.0 ile karakterize edilen endüstriyel toplumdan bilgi temelli topluma geçiş, endüstri ve toplum arasındaki iş birliğini vurgulayan Toplum 5.0'ı ortaya çıkarmıştır. Yapay

zeka, makine öğrenimi, büyük veri analitiği, blok zinciri ve bulut bilişim gibi en son teknolojilerin yaygın olarak benimsenmesiyle dünya çapında çeşitli sektörler yeniden şekillenmektedir. Bu teknolojiler, toplumsal normları ve çalışma paradigmasını yeniden tanımlama potansiyeline sahip olup, işletmelerin dinamik piyasa koşullarında daha etkin bir şekilde yol almalarını sağlamaktadır. Sonraki kısımlarda siber-fiziksel sistemler, nesnelerin interneti, büyük veri analitiği, yatay-dikey entegrasyon, simülasyon, otonom robotlar, akıllı fabrikalar, blok zinciri teknolojisi, bulut bilişim ve yapay zeka gibi dönüştürücü teknolojilerin farklı özellikleri incelenmektedir.

2.1.1 Siber fiziksel sistemler (CPS)

Siber-fiziksel sistemler (CPS), hesaplama, iletişim ve kontrol sistemleri de dahil olmak üzere doğal ve insan yapımı fiziksel alanı siber alanla bütünleştiren sistemler olarak tanımlanabilir. Sensörlerin, veri toplama sistemlerinin, bilgisayar ağlarının ve bulut bilişimin son zamanlarda gelişmesi ve yaygınlaşmasıyla birlikte, çeşitli endüstri sektörlerinde CPS tasarlamak ve uygulamak için altyapı hazır hale gelmiştir (Bagheri, Yang, Kao ve Lee , 2015, s. 1622). Siber-fiziksel sistemler, iletişim ağları ile birbirine bağlanan fiziksel varlıklar ve bilgi işlem süreçlerinin bir kombinasyonundan oluşmaktadır. Fiziksel dünya ile siber dünya arasındaki iletişim ve koordinasyonu içeren yapılar bütünü Siber-Fiziksel Sistemler olarak adlandırılmaktadır. Siber-fiziksel sistemler, üretimin çevik ve dinamik taleplerini karşılayarak tüm sektörün etkinliğini ve verimliliğini artırmaktadır. Gelişmiş kontrol bilgisi tasarımı sayesinde bu sistemlerin daha yüksek performans ve verimlilik seviyelerine ulaşması beklenmektedir.

Siber-fiziksel sistemler, verileri aynı anda toplamak, işlemek ve paylaşmak için ağ tabanlı teknolojiler aracılığıyla fiziksel ve sanal süreçleri birleştirmektedir. Bu entegrasyon, iş birliğine dayalı faaliyetleri kolaylaştırarak üretkenlik ve verimliliğin artmasını sağlar. Dahası, Siber-Fiziksel Sistemlerin uygulanması yalnızca üretkenliği ve verimliliği artırmakla kalmaz, aynı zamanda akıllı ve birbirine bağlı endüstriyel süreçlerin geliştirilmesini sağlayarak çeşitli sektörlerde yenilikçi uygulamalar için fırsatlar sunmaktadır (Xu vd., 2018, ss. 2947-2949). Birçok işletme, verimliliklerini ve etkinliklerini artırmak için Nesnelerin İnternetini kullanmaya başlamıştır.

Nesnelerin İnternetinin faydalarının bu işletmeler için giderek daha belirgin hale geldiği yaygın olarak kabul edilmektedir (Wolf, 2009, s. 89; Yıldız, 2018, s. 549).

2.1.2 Nesnelerin interneti (IoT)

Nesnelerin İnterneti (IoT) terimi 1999 yılında İngiliz bilim adamı Kevin Ashton tarafından ortaya atılmıştır. Procter ve Gamble için hazırlanan bir sunum sırasında Ashton, RFID (Radyo Frekansı ile Tanımlama) teknolojisinin faydalarını tartıştı ve şirketin bu teknolojiyi benimsemesini tavsiye etmiştir (Özdemir, Naralan Nursaçan ve Nursaçan, 2018, s. 2). Sistemler arasında bilgisayarlı, elektrikli ve mekanik nesneler arasında gömülü veri alışverişini kolaylaştıran teknolojiler, ağ bağlantısı yoluyla birbirleriyle iletişim kuran Nesnelerin İnterneti olarak adlandırılmaktadır (Yıldız, 2018, s. 550). Nesnelerin İnterneti, genellikle “nesneler” olarak adlandırılan fiziksel varlıkların sensörler, eylemciler ve diğer teknolojilerle donatıldığı bir paradigmadır. Bu, insan müdahalesi olmaksızın internet üzerinden otonom veri toplama ve iletme olanağı sağlar. Nesnelerin İnternet’ini inceleyen bilimsel çalışmalar, temel sensörlerden karmaşık sistemlere kadar geniş bir yelpazede bağlı cihazları kapsamaktadır. Bu cihazlar sağlık, tarım, akıllı şehirler ve endüstriyel süreçler gibi çeşitli alanlara entegre edilmekte ve hayatımızın çeşitli yönleri üzerinde dönüştürücü etkiler yaratmayı amaçlamaktadır (Erdal ve Ergüzen, 2020, s. 25). Nesnelerin İnterneti, sensörleri ve iletişim teknolojilerini fiziksel varlıklara sorunsuz bir şekilde entegre ederek bunların geniş bir ağa bağlı ekosisteme katkıda bulunmasını sağlamaktadır. Nesnelerin İnterneti gelişmeye devam ettikçe, daha önce görülmemiş düzeyde verimlilik, kaynak optimizasyonu ve veriye dayalı karar alma süreçleri sağlayan birbirine bağlı sistemlerle sadece günlük yaşamda değil, tüm sektörlerde devrim yaratma potansiyeline sahiptir.

Nesnelerin İnterneti cihazlarının ortaya çıkışı, önemli değişikliklere yol açma potansiyelini de beraberinde getirmektedir. İnternet özellikli cihazlar, ev otomasyon bileşenleri ve enerji yönetim cihazları da dahil olmak üzere Nesnelerin İnterneti ekosistemindeki ürünler “akıllı ev” vizyonunu şekillendirmektedir. Bu vizyon, güvenlik ve enerji verimliliğini artırarak tüketici deneyimlerini geliştirmeyi amaçlamaktadır. Sağlık hizmetleri de sağlığın izlenmesi ve yönetilmesi için yenilikçi çözümler sunan bağlantılı tıbbi cihazlar ve fitness izleme giyilebilir cihazları aracılığıyla bir dönüşüm yaşamaktadır. Nesnelerin İnterneti lojistik, üretim,

perakende ve ilaç dahil olmak üzere çeşitli sektörlerde giderek daha popüler hale gelmektedir. Kablosuz iletişim, akıllı telefon ve sensör ağı teknolojilerindeki gelişmeler, Nesnelerin İnternet'ine dahil olan ağa bağlı nesnelerin veya akıllı nesnelerin artmasına yol açmıştır. Sonuç olarak, Nesnelerin İnterneti ile ilgili bu teknolojilerin yeni bilgi ve iletişim teknolojisi ve kurumsal sistem teknolojisinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Rose, 2015, s. 7; Xu, He ve Li, 2014, s. 2234; Erdal ve Ergüzen, 2020, s. 28).

2.1.3 Büyük veri analizi

"Big Data" terimi alan yazında Türkçe'ye "Büyük Veri" olarak tercüme edilmektedir. İlk olarak 1990'larda John Mashey tarafından akademik söylemde kullanılmaya başlanmıştır. Başlangıçta bilgisayar bilimleri, istatistik ve ekonometrinin ilgisini çekmiş olsa da Büyük Veri kavramı ve analizi, sağlık, ekonomi, üretim ve araştırma-geliştirme gibi çeşitli alanları önemli ölçüde etkileyen, geniş çapta benimsenen ve vazgeçilmez bir kavrama dönüşmüştür. Büyük Veri ile çalışmak, bilgisayar bilimi, istatistik, matematik ve etiği kapsayan multidisipliner bir metodoloji gerektirmektedir (Boz Eravcı, 2020, s. 94).

Büyük Veri alanındaki araştırmalar, büyük miktarda veriyle ilişkili teknoloji anlayışını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Veri depolama, işleme ve analiz gibi zorlukları ele alırlar ve farklı sektörlerde büyük verinin etik ve verimli kullanımı için çerçeveler oluştururlar. Mevcut alan yazında kesin bir tanım olmamasına rağmen büyük veri tipik olarak çeşitlilik, hız ve hacim ile karakterize edilmektedir (Bölükbaş, 2021, ss. 161-162). Büyük verinin özellikleri, genellikle '3V' modeli olarak adlandırılan hacim, hız ve çeşitlilik kavramları kullanılarak açıklanmaktadır, ancak bu model doğruluk ve değeri de içerecek şekilde genişletilmiş ve '5V' modeli ortaya çıkmıştır. Bu çok boyutlu tanımlama, büyük ölçekli veri analizi çağında araştırma metodolojilerinin ve etik hususların şekillendirilmesinde merkezi bir rol oynayan büyük verinin gelişen karmaşıklığını ve önemini vurgulamaktadır (Zhang, Ren, Liu, Xu, Guo ve Liu, 2017, s. 1).

Büyük Veri, finansal işlemleri, sosyal medya mesajlarını, görüntüleri ve sesleri içeren çok çeşitli bir veri kümesini ifade eder. Büyük Verinin potansiyelinden tam olarak faydalanabilmek için, kapsamlı analiz ve verimli veri yönetimi amacıyla hem yapılandırılmış hem de yapılandırılmamış verilerin entegre edilmesi

gerekmektedir. Temel zorluklardan biri, iki farklı veri türünün doğasında bulunan karmaşıklıkta yatmaktadır. Bunlar genellikle veri tabanlarında bulunan önceden tanımlanmış formatlara uyan yapılandırılmış yapıdaki veriler ile önceden tanımlanmış bir veri modeline sahip olmayan ve metin belgeleri, sosyal medya, görüntüler ve ses dosyaları gibi çeşitli kaynaklardan gelen yapılandırılmamış verilerdir. Yapılandırılmış ve yapılandırılmamış verilerin entegrasyonu, Büyük Veri'den incelikli bilgiler elde etmek için gerekli görülmektedir (Hadı, Shnam, Hadışaheed ve Ahmad, 2015, s 16-18; Yıldız, 2022, ss. 362-363).

2.1.4 Yatay-dikey entegrasyon

Dijital çağda sürekli değişen ekonomik sistem ve süreçlere uyum sağlamak büyük önem taşımaktadır. Hangi sektörde olursa olsun şirketlerin, tedarikçilerin, ithalatçıların, üreticilerin, hammadde ve ara malı tedarikçilerinin yanı sıra üreticilerin, pazarlamacıların ve satış sonrası hizmet birimlerinin birbirleriyle etkili bir şekilde iletişim kurması zorunlu hale gelmektedir. Dijital dönüşüm, tüm sektörlerde hem değişim hem de değişime uyum sağlama becerisi gerektirmektedir. Sistem entegrasyonu, yeni organizasyonel yapıların oluşturulmasını ve fiziksel nesnelere yönetmek için bilgi sistemlerinin entegrasyonunu içermektedir. Bu süreç hem yatay hem de dikey olarak gerçekleşmektedir (Özsoylu, 2017, s. 60).

Dijital dönüşüm, tüm sektörlerde köklü bir revizyon gerektirmekte, uyarlanabilirlik ve değişime karşı proaktif bir bakış açısı gerektirmektedir. Sistem entegrasyonu bu dönüşümün kritik bir unsurudur. Fiziksel varlıkların etkin yönetimi için yeni organizasyon yapıları oluşturmak ve bunları bilgi sistemleriyle entegre etmek çok önemlidir. Yatay değer zincirinin dijitalleşmesi, müşterinin etkileşimde bulunduğu şirketten tedarikçilere kadar bilgi ve ürün akışını entegre ve optimize etmektedir. Benzer şekilde, dikey değer zincirinin dijitalleşmesi de satış, ürün geliştirme, hizmetler, üretim, bilgi teknolojileri ve lojistiği kapsayan anlamlı bilgi ve kontrol akışıyla sağlanmaktadır (Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2018, ss. 26-27). Sistem entegrasyonunun hem yatay hem de dikey olarak gerçekleştiğinin anlaşılması, çeşitli kurumsal katmanlar arasında gerekli ayarlamaların ve uyumun karmaşıklığını ve çok boyutlu doğasını ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım, dijital alanda sorunsuz entegrasyonun sağlanması için gereklidir. Yatay, dikey ve uçtan uca entegrasyon insanlar, makineler veya hizmetler arasında gerçekleşebilir ve dijital

uyumu sağlamak için kapsamlı bir birbirine bağılığa duyulan ihtiyacı ortaya koymaktadır (Zhou, Liu ve Zhou, 2015, s. 2148; Pérez-Lara vd., 2018, s. 4768-4769).

2.1.5 Simülasyon

Mantıksal ve matematiksel ilişkiler içeren, sistem dışında bilgisayar veya diğer araçlarla deney yapma olanağı sağlayan yöntem simülasyon olarak tanımlanmaktadır (Çirkin ve Özdağoğlu, 2021, s. 1538; Soylu, 2018, s. 48). Simülasyon teknolojileri, makineleri, ürünleri ve insanları gerçek zamanlı verileri kullanarak tek bir modelde bütünleştirerek iş kaynaklarını bir araya getirir. Ayrıca, bu teknolojiler, sanal ortamlar sağlayarak optimizasyon çalışmalarının yapılmasına olanak tanır ve böylece kaliteyi artırır.

Simülasyon teknolojilerinin derin etkisini anlamak için, bu gelişmiş araçların gerçek zamanlı verilerden yararlanarak makine, ürün ve insan kaynaklarını karmaşık bir şekilde iç içe geçirdiği kapsamlı ve dinamik bir entegrasyonu tanımlamak gerekmektedir (Rüßmann et al., 2015, s. 5). Ayrıca, bu teknolojiler, sanal ortamların sağlanması yoluyla titiz optimizasyon çalışmaları için fırsat sunar ve böylece analitik çabaların kalitesini ve derinliğini artırır.

Somut varlıkların simüle edilmiş çerçevelerle karmaşık bir şekilde birleştirilmesi, karmaşık sistemlerin daha incelikli bir şekilde anlaşılmasını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda kuruluşların yüksek operasyonel verimlilik ve kalite seviyelerine ulaşmasını sağlamaktadır. Simülasyon tekniklerinden faydalı sonuçlar elde etmek için tüm önemli değişkenlerin doğru modellenmesi, bu değişkenler arasındaki ilişkilerin modele doğru yansıtılması ve kullanılan verilerin gerçek verileri temsil ettiğinden emin olunması büyük önem taşımaktadır. Simülasyonlar aracılığıyla oluşturulan sanal gerçeklik altyapısı, günümüzün yoğun rekabet koşullarında önemli zamansal kazanımlar sağlamaktadır. Yeni tasarlanan ürün özellikleri birçok alanda bilgisayar ortamında güvenle test edilebilmektedir. En uygun özellikler belirlendikten sonra üretime büyük bir güvenle devam edilebilmektedir (Çelen, 2017, s. 11; Soylu, 2018, s. 48).

2.1.6 Otonom robotlar

Akıllı makineler, öğrenen makineler, robotlar veya mekatronik robotlar, yapay zeka ve mekatroniğin bir kombinasyonunu temsil etmektedir. Gömülü programlama yoluyla fiziksel dünya ile etkileşime girmektedirler. Otonom robotlar, önceden programlanmış makinelerin sınırlamalarının ötesinde çok çeşitli faaliyetler gerçekleştirebilmektedir. Uyarlanabilir öğrenme yetenekleri, belirleyici sistemlerden daha karmaşık bir düzeyde fiziksel ortamlarda gezinmelerine ve hareket etmelerine olanak tanımaktadır. Otonom robotlar, canlı organizmaların işlevlerini ve yaşam tarzlarını taklit eden, programlanabilir yeteneklere ve zekaya sahip makinelerdir. Robotlar, endüstriyel robotlar ve hizmet robotları gibi alt gruplara ayrılabilir. Öte yandan, mekatronik sistemler akıllı makineleri, cihazları, sistemleri ve süreçleri kapsar. Mekatronik sistemler çevrelerini algılayabilir, yorumlanan verilere dayanarak kararlar alabilir ve çevrelerini değiştirebilirler (Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2018, ss. 26-27).

Endüstri 4.0 ve ilgili teknolojilerin ortaya çıkışı, otonom robotların ve sistemlerin yaygınlığında bir artışa yol açmıştır. İnsan-robot iş birliği ilkesi, robotları ve sistemleri operatör müdahalesine dayanmak yerine operatörlerle birlikte çalışan daha esnek, verimli, kendi kendine öğrenen ve kendi kendini yapılandıran varlıklara dönüştürmüştür. Bu yaklaşım, robotları ve sistemleri operatörlerle daha fazla iş birliği yapan bir ortağa benzetmiştir. Robotlar ve sistemler üretim, montaj, bakım, lojistik, depolama, malzeme taşıma ve ofis yönetimi için imalat ortamlarında giderek daha fazla kullanılmaktadır (Rüßmann vd., 2015, ss. 3-5).

Otonom robotlar endüstriyel otomasyon, sağlık hizmetleri, keşif ve kurtarma görevleri gibi alanlarda geniş bir uygulama yelpazesine yayılmıştır. Bu akıllı varlıklar, otonom karar verme ve deneyimlerden öğrenme yeteneğine sahip olup, teknolojik manzarayı yeniden tanımlamakta ve endüstriler ve toplumsal çerçeveler için dönüştürücü fırsatlar sunmaktadır. Otonom robotlar ve sistemler çeşitli alanlarda etkilerini göstermektedir. Bununla birlikte, otonom robotların insanlara benzer hak ve sorumluluklara sahip olup olmadıklarının belirlenmesi önemli bir zorluk teşkil etmektedir. Yasaların, yasal sistemlerin ve yönetmeliklerin bu soruyla başa çıkmada hesap verebilirlik yükümlülükleri oluşturacak şekilde yeniden şekillendirilmesi çok büyük önem taşımaktadır (Çirkin ve Özdağoğlu, 2021, ss. 1540-1542).

2.1.7 Akıllı fabrikalar

Teknik ve operasyonel süreçlerin entegrasyonu ve siber-fiziksel sistemler aracılığıyla sanal ve fiziksel dünyaların birleştirilmesi, 'akıllı fabrika' olarak bilinen yeni bir endüstriyel ortamı tanımlamaktadır. Bu tesisler siber-fiziksel sistemlerle birbirine bağlanan ürün, kaynak ve süreçlerden oluşmakta ve geleneksel üretim sistemlerine kıyasla kalite, zaman, kaynak ve maliyet açısından önemli avantajlar sunmaktadır (Soylu, 2018, ss. 46-47).

Operasyonel sensörler ve uzaktan üretim araçları internet üzerinden sorunsuz bir şekilde iletişim kurarak, akıllı makineler ve sistemler içinde 'büyük veri' işleme ile organize edilen bulut sistemleri aracılığıyla önemli üretim bilgilerinin elde edilmesini kolaylaştırır. Bu entegrasyon, çeşitli üretim araçları arasında uyumlu bir bağlantı kurarak etkili iletişim ve etkileşim sağlar. Akıllı fabrikalar Endüstri 4.0'ın çok önemli bir bileşenidir. Bunlar, üretim süreçlerinde verimliliği ve uyarlanabilirliği önemli ölçüde artırmak için bulut tabanlı veri işlemeyi kullanan, teknolojik olarak gelişmiş ve birbirine bağlı bir üretim ortamıdır. (Yıldız, 2018, ss. 551-552)

2.1.8 Blockchain (Blok-zinciri) teknolojisi

2008'deki küresel mali krize yanıt olarak Blockchain teknolojisi dönüştürücü bir yenilik olarak ortaya çıkmıştır. Bu teknoloji, eşler arası elektronik ödeme sistemi olarak bilinen Bitcoin için temel çerçeve görevi görmektedir. Blockchain'in ilkelerinin açıklaması Satoshi Nakamoto'nun 2008 yılında yayınlanan 'Bitcoin: Eşler Arası Elektronik Nakit Sistemi' başlıklı makalesinde ifade edilmektedir (Nakamoto, 2008, s. 1-8).

Blockchain teknolojisi benzersiz niteliklerini asıl amacından ve uygulamasının temelini oluşturan ilkelerden almaktadır. Dijital dünyada karar alma süreçlerine yardımcı olmak için sürekli olarak çeşitli yeni teknolojiler ortaya çıkmaktadır. İlk olarak 2008 yılında ortaya çıkan bir kripto para ve ödeme sistemi olan Bitcoin, blok zinciri teknolojisinin birçok uygulamasının dikkate değer bir örneğidir. Blokzinciri teknolojisi finans, tedarik zinciri yönetimi, sağlık hizmetleri, kimlik yönetimi, emlak, akıllı sözleşmeler ve yasal süreçler, oylama sistemleri, sanat ve fikri mülkiyet, eğitim, enerji ticareti, sigorta ve Nesnelerin İnterneti gibi çeşitli sektörler üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Angraal, Krumholz, ve Schulz, 2017, s. 1).

Blockchain teknolojisi geleneksel iş yaklaşımlarını önemli ölçüde dönüştürecektir. Merkezi olmayan yapısı, merkezi yönetimin yokluğu ve anonimlik, denetlenebilirlik ve sürdürülebilirlik sağlama yeteneği onu öne çıkan bir teknoloji haline getirmektedir. Blok zinciri merkezi olmayan bir ağ üzerinde çalışır ve merkezi kontrole ihtiyaç duymadan katılımcılar arasında kriptografik veriler aracılığıyla iletişim sağlar (Avunduk ve Aşan, 2018, ss. 369-381). Blockchain teknolojisinde veriler bloklar halinde gruplandırılır, işlem süresine göre sıralanır ve ardından kriptografi kullanılarak birbirine bağlanır. Her bloğun özet değeri bir önceki bloğa eklenerek dijital bir parmak izi oluşturulur ve bir blokta yapılan herhangi bir değişiklik sonraki tüm blokların yapısını değiştirir (Karahana ve Tüfekçi, 2019, ss. 57-59).

2.1.9 Bulut bilişim

Bulut bilişimdeki "bulut" terimi, hizmetlerin algılanamayan bir ağ olarak çalışan internet üzerinden sağlanmasını ifade etmektedir. Modern işletmelerde bulut bilişim, kapsamlı bilgi ve hesaplama gerektiren karar verme faaliyetleriyle ilgili zorlukların üstesinden gelmeye yardımcı olabilecek bir çözüm olarak kullanılmaya başlanmıştır (Xu et al., 2018, s. 2947). Bulut bilişim, yapılandırılabilir bilgi işlem kaynaklarından oluşan ortak bir havuza talep üzerine ağ erişimi sağlayarak kurumsal bilişim stratejilerini dönüştürmektedir.

Bulut bilişimin etkinliği, bir kuruluşun farklılaşma potansiyelini ortaya koyan stratejik, ekonomik ve teknolojik avantajlarıyla ölçülür. Uyarlanabilirlik ve ölçeklenebilirliği vurgulayan teknik kabiliyetler, bilişim verimliliğinin elde edilmesi ve maliyetlerin azaltılması açısından son derece önemlidir. Sonuç olarak, güçlü bir bilişim yetkinliğine sahip olan kuruluşlar, bulut bilişim yatırımlarından maksimum değer elde etmek için iyi bir konuma sahiptir ve bilişim hizmetlerinin dinamik ortamında rekabet avantajı elde ederler (Garrison vd., 2012, s. 62-68). Endüstri 4.0 teknolojilerinden bulut teknolojileri ile büyük veri, birlikte hareket eden teknolojilerdendir.

2.1.10 Yapay zeka (YZ)

Yapay zeka (YZ), görsel algı, konuşma tanıma, düşünme, fikir üretme, problem çözme, öğrenme, çıkarım yapma, geçmiş deneyimleri koruma ve karar verme gibi insan zekasına özgü yüksek bilişsel işlevler veya otonom davranışlar

sergileyen bir bilgisayar sistemi olarak tanımlanabilir (Yıldız ve Yıldırım, 2018, s. 27). YZ, makinelerin, sistemlerin ve büyük veri, nesnelerin interneti ve bulut bilişim gibi yeni nesil teknolojilerin, toplanan bilgilere dayanarak, kendilerini sürekli geliştirerek, algılama, öğrenme, taklit etme, dil işleme, karar verme ve nesne işleme gibi insan zekasına benzer bilişsel süreçleri gerçekleştirme yeteneğini ifade eder (BTİK, 2021, s. 12).

Günümüzde muhasebe ve finans alanında çok sayıda şirket ve uygulama yapay zekâdan yararlanmaktadır (Serçemeli, 2018, s. 372). Yapay zeka terimini 1955 yılında ortaya atan John McCarthy, terimi şu şekilde tanımlamıştır: "Yapay zekanın amacı, zekiymiş gibi hareket eden makineler geliştirmektir." Dijital bilgisayarlar, çok sayıda hesaplamanın hızlı bir şekilde yürütülmesini içeren görevlerde üstündür ve insanlardan birçok kat daha iyi performans gösterir. Bununla birlikte, diğer çeşitli alanlarda insanlar makinelere kıyasla çok daha üstün yetenekler sergilemektedir. Örneğin, bir insan tanımadığı bir odaya girdiğinde etrafını hızlı bir şekilde tanır ve gerektiğinde hızlı bir şekilde karar verebilir ve eylem planlayabilir (Ertel, 2017, s. 1-2).

Yapay zeka, önceki durumlardan öğrenerek karmaşık karar verme süreçleri için girdi sağlayabilir, bunları otomatikleştirebilir ve böylece daha hızlı ve daha kolay somut karar vermeyi sağlayabilir (Soylu, 2018, s. 53). Başarılı örüntü eşleştirme ve süreç otomasyonu, yapay zeka teknolojisini büyük kuruluşlardaki sayısız görev için uygulanabilir kılmaktadır. Gelecekte, yapay zekanın şu anda insanlar tarafından gerçekleştirilen birçok işlevin yerini alabileceği öngörülebilir.

2.2 Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşüm

Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler, internet altyapısındaki ilerlemeler, kişisel bilgisayar (PC), cep telefonu ve tabletlerin yaygınlaşması gibi gelişmeler neticesinde her sektörde olduğu gibi bankacılık sektöründe yeni iş modelleri ve uygulamaları gibi fırsatlar sunmaktadır. Bankacılık sektörünün dijital dönüşümü internet bankacılığı ile başlamış, mobil teknolojilerin devreye girmesiyle ilerlemiş ve mobil bankacılığın kurulmasıyla sonuçlanmıştır. Günümüzde bulut bilişim, yapay zeka, nesnelerin interneti, açık bankacılık, büyük veri ve blok zinciri teknolojisi gibi en son teknolojiler yaygın olarak kullanılmaktadır. Bu gelişmeler geleneksel engelleri yıkmakta, finans sektöründe devrim yaratmakta ve bankacılık hizmetlerinin

sunumunu dönüştürmektedir. Günümüzde bu gelişmeler neticesinde finansal hizmetlerin dijital kanallardan sunulması hız kazanmıştır. Bankalar ve finansal kurumlar değişen ve gelişen teknoloji ile birlikte dijital kanallar üzerinden sunulan hizmet ve ürün çeşitliliğine sahip olmuşlardır (Akın, 2020, ss. 21-23).

Bankaların dijitalleşmeye yaptıkları önemli yatırımlar, müşterilerine sundukları yenilikçi ürün ve hizmetlere de açıkça yansımaktadır. Bunlar arasında akıllı telefonların Yakın Alan İletişimi (NFC) özelliği ile yapılan ödemeler, otomatik para çekme makinelerinde (ATM'ler) kartsız para çekme ve yatırma işlemleri, parmak izi veya yüz tanıma ile mobil bankacılığa erişim, açık bankacılık ve uzaktan müşteri edinimi vb. uygulamalar yer almaktadır. Rekabet, verimlilik ve müşteri ihtiyaçlarına hızlı bir şekilde yanıt verebilme becerisi, dijitalleşme tercihini yönlendiren başlıca faktörler olarak ortaya çıkmaktadır (Ustaömer, 2019, ss. 15-22).

Dijital teknolojilerin benimsenmesi süreçleri kolaylaştırmakta, maliyetleri düşürmekte, verimliliği arttırmakta ve müşteri deneyimini iyileştirmektedir. Bununla birlikte, bankacılığın dijitalleşmesi, çalışanların rol ve sorumluluklarında da değişiklikleri beraberinde getirmektedir. Finansal kurumlar, kişiselleştirilmiş hizmetler sunmak ve genel verimliliği artırmak için veri analitiği ve yapay zekadan faydalanabilir. Ancak dijital bankacılığa geçiş, siber güvenlik, sürekli çalışan eğitimi gerekliliği ve nüfusun tüm kesimlerinin finansal hizmetlere eşit erişiminin sağlanması gibi zorlukları da beraberinde getirmektedir.

Bankacılık sektörünün dijital dönüşümü bağlamında, artan ve gelişen rekabetle başa çıkmak için sürekli inovasyon gerekmektedir. Bu zorluğun üstesinden gelebilmek için bankalar geçmiş başarılarını temel almalı ve yeni iş alanları ile yönetim yeniliklerini ortaya çıkarmalıdır. Başarılı bir dijital dönüşüm, mevcut hizmetleri sürdürürken, daha fazla kendi kendini yöneten müşterileri desteklemek gibi müşteri katılımındaki değişimleri stratejik olarak yönetmeyi gerektirmektedir. Yeniliklerle başa çıkabilmek ve ortaya çıkan trendlere anında yanıt verebilmek için harici veya bankalar arası bir bilgi alışverişi sistemi kurulması tavsiye edilmektedir. Dahili olarak, çalışanların gelişim ve değişim süreçlerine dahil edilmesi, mevcut bilgi birikimi ve bireysel deneyimlerden yararlanılması açısından büyük öneme sahiptir (Schuchmann ve Seufert, 2015, ss. 32-38).

Dijital dönüşüm sürecinde bankalar, dijital kanalların geliştirilmesine öncelik verirken, belirli gereksinimler için fiziksel kanalların önemini de kabul etmektedir. Bankalar, çok kanallı stratejiler uygulayarak dijital kanallar ile insan etkileşimi arasında uyumlu bir ilişki yaratmayı ve böylece dijitalleşme ile insan unsuru arasında süregelen çatışmayı ele almayı hedeflemektedir. Müşteri hizmetleri mantığının yeniden değerlendirilmesine yanıt olarak, bankalar iç süreçlerinin bir değerlendirmesini üstlenmiş ve sistematik yaklaşımlar yoluyla yenilikçi metodolojiler benimsemişlerdir. Bu, bir inovasyon stratejisinin formüle edilmesini ve denetlenmesini mümkün kılmaktadır. Bankaların personel ve şube gibi daha az kaynakla çalışabildiği ve müşteriler rutin işlemler için artık fiziksel olarak bir bankayı ziyaret etmeleri gerekmeyeceği bir yapı oluşmaktadır. Sonuç olarak, bankalar fiziksel şubelerini genişletmek yerine giderek daha fazla dijital bankacılığa yönelmektedir. Bankaların dijital ürün ve hizmetlerini geliştirmek için yatırım yapmaya devam etmesi beklenmektedir (Beytur, 2021, s.110).

Mbama'nın (2018) doktora tezine göre, İngiltere bankacılık sektöründe, müşteri deneyimini ve finansal performansı etkilediği tespit edilen dijital bankacılık hizmetlerinin önemi giderek artmaktadır. Bu durum, bankaların değişen bankacılık hizmetleri ortamına uyum sağlama ihtiyacını vurgulamaktadır. İngiltere'nin en büyük beş bankasının finansal raporlarının yanı sıra banka müşterileri ve çalışanları arasında yapılan anketlere dayanan bir araştırmaya göre, İngiltere'deki müşterilerin yalnızca %16'sının şube hizmetlerini kullanmayı tercih ettiği ortaya çıkmıştır. Buna karşılık %43'ü interneti, %5'i telefon hizmetlerini ve %13'ü mobil bankacılığı kullanmayı tercih etmektedir. Bu bulgular, İngiltere'deki müşteriler arasında dijital bankacılığın yaygın bir şekilde benimsendiğinin altını çizmektedir.

Çalışmada nitel içerik analizi, regresyon analizi, yapısal eşitlik modellemesi ve Ki-Kare analizini içeren kapsamlı bir metodoloji kullanılmıştır. Bulgular, dijital bankacılık hizmetlerinin optimizasyonunun banka kârları üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. İngiltere'deki müşterilerin konfor, işlevsel kalite ve hizmet kalitesi gibi faktörlere öncelik verdiği vurgulanmaktadır. Ayrıca araştırma, dijital bankacılık hizmetlerindeki teknolojik ilerlemenin müşteri deneyimi, memnuniyeti ve sadakati üzerindeki olumlu etkisinin altını çizerek bankalar için kârlılığın artmasına yol açtığını ortaya koymaktadır (Mbama, 2018, s. 220-250).

Putica (2020, s. 80-81) tarafından yapılan ve dijital bankacılık kanallarının kullanımının Avrupa Birliđi ve Sırbistan'daki Őube sayısı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlayan araŐtırmada, dijital bankacılıđın yaygınlaŐmasıyla birlikte Őube oranının azaldıđı tespit edilmiŐtir. Ulusoy ve Demirel (2021, s. 265-266) tarafından yapılan bir çalıŐma, dijital bankacılık kullanıcılarının sayısında banka çalıŐanları ve Őubelerine kıyasla daha bŪyŪk bir bŪyŪme olduđunu gŪstermektedir. Benzer Őekilde, Demirhan (2021, s. 16-17) tarafından da belirtildiđi Ūzere, dijitalleŐmenin ortaya çıkıŐı, geleneksel Őube dađıtım kanalının bankacılıktaki rolŪnŪ ve bu kanal aracılıđıyla sađlanan hizmetlerin temelindeki iŐ modelini dŪnŪŐtŪrmŪŐtŪr. Bu dŪnŪŐŪm, Őubelerin, iŐgŪcŪnŪn ve iŐlemlerin miktarında bir azalma ile kendini gŪstermektedir. Ayrıca, sektŪrde yeni personel alımının azaldıđını ve istihdam fırsatlarının denetim ve bilgi teknolojilerini içeren rollere dođru kaydđını, Ūzellikle de yenilikçi beceri setleriyle donatılmıŐ adayların tercih edildiđini gŪsteren belirgin bulgular bulunmaktadır. Bu sonuçlar, dijital bankacılık uygulamalarını kullanan bireylerin sayısının gelecekte artacađı anlamına gelmektedir.

Dijital dŪnŪŐŪmŪn ortaya çıkıŐı, banka Őubelerinin sayısında gŪzle gŪrŪlŪr bir dŪŐŪŐe ve iŐ gŪcŪnde bir azalmaya katkıda bulunmaktadır. Bu kŪŪlme eđilimi, verimliliđi artırırken iŐsizlik gibi zorlukları da beraberinde getirmektedir. Mevcut personel iŐ gŪvenliđi konusunda endiŐe taŐımaktadır. Bu etki, çalıŐma koŐullarına ve iŐgŪcŪnŪn genel performansına kadar geniŐlemektedir. Psikolojik baskı ve endiŐe altında çalıŐan personelin daha az verimli ve Ūretken olması muhtemeldir ve bu durum bankacılık faaliyetlerinin sorunsuz bir Őekilde yŪrŪtŪlmesinin ŪnŪnde Ūnemli bir engel teŐkil etmektedir (Karyađdı GŪngŪr, 2022, s. 853-869).

2.2.1 Dijital bankacılık ŪrŪn ve hizmetleri

Son yıllarda finansal hizmetler sektŪrŪ, internet, akıllı telefon ve dijital bankacılık gibi temel teknolojilerin yaygın olarak benimsenmesi ve ilerlemesiyle Ūnemli bir dŪnŪŐŪm geçirmiŐtir. Hem evrimii hem de mobil bankacılıđı içeren dijital bankacılık, mŪŐterilerin cep telefonları ve internet platformları gibi çeŐitli dijital kanallar aracılıđıyla finansal kurumlarla etkileŐim kurma biçiminde devrim yaratmıŐtır. Teknolojideki geliŐmeler, geliŐmiŐ donanım ve yazılım ŪzŪmlerinden yararlanarak geleneksel bankacılık hizmetlerinin ve sŪrelerinin iyileŐtirilmesinde

etkili olmuştur. Bu dönüşüm öncelikle hizmetlerin sunumunun hızlandırılması ve ilgili maliyetlerin azaltılması etrafında şekillenmektedir. Özünde, gelişmiş donanım ve yazılımların kullanımı, hizmet sunumunda daha yüksek verimlilik ve maliyet etkinliği elde etmeyi amaçlayan bankacılık uygulamalarının evrimi için bir fırsat olarak görülmektedir (Akbaş, 2023, s. 2).

Bankalar, güven ve müşteri memnuniyetine odaklanarak işlemleri hızlandırmak ve maliyetleri en aza indirmek için dijital bankacılığa öncelik vermiştir. Gelişen müşteri tercihlerine verilen bu stratejik yanıt, finansal etkileşimlere modern bir yaklaşım sunuyor. Bankacılık sektörü, güven inşa etmeye ve müşteri memnuniyetini sağlamaya odaklanırken verimli ve uygun maliyetli hizmetler sunmaya devam etmektedir ve bu dönüşüm bu yöndeki çabalarının temelini oluşturmaktadır (Karyağdı Güngör, 2022, ss. 853-868). Yeni teknolojiler, bankaların müşterilerine dijital olanlar da dahil olmak üzere çeşitli dağıtım kanalları aracılığıyla ulaşmalarına olanak sağlamaktadır. Bu durum, müşterilerin şubeleri daha az ziyaret etmesine ve çevrimiçi ve mobil bankacılık hizmetlerine daha fazla güvenmesine neden olmaktadır. Dijital bankacılık, elektronik kanallar aracılığıyla sunulan ve kullanıcıların çok çeşitli işlem ve faaliyetleri gerçekleştirmesine olanak tanıyan kapsamlı bir finansal hizmetler paketidir. Dijital bankacılık, geleneksel hizmetlerin ötesinde, gerçek zamanlı hesap bakiyeleri, para transferleri, fatura ödemeleri ve hatta yatırım yönetimi ve finansal planlama gibi gelişmiş işlevler gibi özellikleri içermektedir (Drigă ve Isac, 2014, s. 57).

Dijital bankacılık, kesintisiz ve güvenli veri iletişimine odaklanarak kullanıcılara finansal işlerini her zaman, her yerde yönetme esnekliği sağlar. Dijital bankacılık, internet bağlantısı ve mobil teknolojilerin bir bileşimini kullanarak sesli arama veya tuşlu hizmetler gibi geleneksel telefon bankacılığı yöntemlerinden daha etkileşimli ve kullanıcı dostu bir deneyim sunabilmektedir (Barnes ve Corbitt, 2003, s. 3-14).

Türkiye'de bankacılık, 1863 yılında Mithat Paşa tarafından Pirot (Şehirköy) kasabasında Memleket Sandıkları'nın kurulmasıyla başlamıştır. Bu kurumlar finansal hizmetler sağladı ve ülke geneline yayıldı. 1883 yılında, günümüzdeki şube dağıtım kanalının bir prototipi olarak hizmet veren "Menafi Sandıkları" kurulmuştur. Menafi Sandıkları, Ziraat Bankası'nın temellerinin atılmasında önemli bir rol oynamıştır. 1888 yılında Menafi Sandıkları banka şubelerine dönüştürülerek Ziraat Bankası

resmen kurulmuştur. Bu, Türkiye'de modern anlamda şube bankacılığının başlangıcı oldu. Ziraat Bankası o günden bu yana genişleyerek kapsamlı bankacılık hizmetleri sunan önemli bir kurum haline gelmiştir. Bu tarihsel ilerleme, Türkiye'de bankacılık sektörünün evriminde önemli bir dönüm noktasına işaret etmektedir. (T.C. Ziraat Bankası A.Ş., 2022a). Geçmişten günümüze dijital teknoloji, finans kurumlarının faaliyetlerini sürdürmelerini ve yenilikçi çözümler sunmalarını sağlamıştır ve gelişmeye devam edebileceklerini göstermektedir. Bankacılık sektörü günümüzün en yenilikçi sektörlerinden biridir ve gelecekte de gelişmeye devam ederek ilerleyecektir. Türkiye'de yer alan özel ve kamu bankaların sunmuş olduğu başlıca dijital bankacılık ürün ve hizmetleri şunlardır;

- Uzaktan müşteri edinimi
- Para transferleri, yatırım işlemleri, fatura ve kredi kartı işlemleri internet bankacılığı ve mobil uygulamalar
- Kredi başvuru işlemleri (bireysel ve kurumsal segment müşterileri için).
- Yatırım işlemleri: döviz, altın, hisse senedi
- Sigorta prim ödemeleri
- Trafik cezası ödeme
- Vergi ödemeleri
- Engellilere yönelik geliştirilen bankacılık ürün ve hizmetleri (Şube, internet, Mobil ve ATM'lerde fiziki erişimde ve hizmetlere erişimde kolaylıklar)
- Hesap cüzdanının elektronik ortamda düzenlenmesi ve talep eden müşterilere elektronik ortamda iletilmesi
- Sanal POS kullanımı / Cep POS
- Kartların POS cihazlarında, temassız olarak kullanılması
- Mevduat hesaplarının bulunduğu banka listesinin e-devlet platformunda sunulması
- Tapu üzerinde ipotek ve terkin işlemlerinin elektronik ortamda gerçekleştirilmesi
- E-ticarette ek güvenlik unsuru olarak 3D güvenlik (3D security) kullanılması
- Karekodlu işlemler, (ATM'lerde para çekme),
- Ödeme sistemlerinde TR karekodun kullanılması
- Dış ticaret işlemleri için bankalar tarafından üretilen belgelerin elektronik ortamda düzenlenmesi ve gönderilmesi

- Çevrimiçi kurumsal ve bireysel kredi kullanımı,
- KPS (kimlik paylaşım sistemi) ve APS (adres paylaşım sistemi) ile kurum ve kuruluşlardan elektronik ortamda belge alınmakta ve doğrulanmaktadır.
- E-devletten sunulan işlemlerin şube ve mobil bankacılık uygulamalarından görüntülenmesi
- Emekli maaş taşıma işlemleri (Garanti BBVA, 2022a ; T.C. Ziraat Bankası A.Ş., 2022b).

Bankacılık sektöründe devam eden ve teknolojiye ilerlemelerle desteklenen dijital dönüşüm, süreçleri kolaylaştırıp müşteri deneyimini iyileştirirken aynı zamanda siber güvenlik ve personel azaltımı gibi zorlukları da beraberinde getirmektedir. Türkiye'de dijital bankacılık kullanımı önemli ölçüde artmıştır, ancak yapılan tahminler gelecekte şube ve personel sayısında azalma olacağına işaret etmektedir (Koçoğlu ve Ersöz, 2022, s. 78). Bankacılık sektöründeki dijital gelişmelerle birlikte Çevrimiçi İnternet Bankacılığı, Mobil Bankacılık, Sanal Müşteri Asistanları, Uzaktan Müşteri Edinimi, Açık Bankacılık, FinTech, gibi kavramlar kullanılmaya başlanmıştır. Bankacılık uygulamalarına müşteriler sadece şube kanallarından değil alternatif dağıtım kanallarından da kolaylıkla erişebilmektedir. Türkiye'de yer alan özel ve kamu bankalarının sunmuş olduğu yenilikçi dijital bankacılık ürün ve hizmetleri hakkında detaylı bilgi devam eden bölümde yer almaktadır.

2.2.2 Çevrimiçi/mobil internet bankacılığı ve sanal müşteri asistanları

Bankaların müşterilerinin hesaplarını yönetmesine, ödeme yapmasına ve çeşitli bankacılık hizmetlerine erişmesine olanak tanıyan web tabanlı platformlar sunmasıyla Türkiye'de internet bankacılığı da önemli bir büyüme kaydetmiştir (TBB, 2022a).

Bankaların müşterilerinin hesap bakiyelerini kontrol etme, havale yapma, elektronik fon transferi (EFT) yapma, fatura ödeme, kredi çekme, borsa ve yatırım hesaplarının kullanılması gibi çeşitli bankacılık işlemlerini gerçekleştirmelerine olanak tanıyan mobil uygulamalar geliştirmesi ile mobil bankacılık Türkiye'de giderek yaygınlaşmaktadır. Hatta bazı bankalar, müşterilerine kişiselleştirilmiş destek sağlamak için yapay zeka destekli sanal asistanlar ile hizmet sunmaktadır (Garanti BBVA, 2022 ; T.C. Ziraat Bankası A.Ş., 2022b) .

İçinde bulunduğumuz teknoloji çağında, hem dünya genelinde hem de Türkiye özelinde, müşterilerin önemli bir kısmı bankacılık işlemlerini internet bankacılığı veya mobil bankacılık kanalları üzerinden gerçekleştirmeyi tercih etmektedir. Bu değişim, müşterilerin tüketim ve tasarruf alışkanlıkları hakkında bilgi toplamak, müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını analiz etmek ve sonuç olarak kişiselleştirilmiş ürünler oluşturmak için yapay zekanın kullanılmasını sağlamaktadır. Türkiye'deki bankalar da, dünyadaki benzerleri gibi, iletişim, ürün pazarlama ve işlem gerçekleştirme konularında sanal müşteri asistanlarını aktif ve etkin bir şekilde kullanmaktadır. Türkiye'de aktif olarak kullanılan ve dijital dönüşümünü tamamlamış olan sanal bankacılık müşteri asistanlarına örnek olarak Ugi (Garanti BBVA), Sanal Asistan (Ziraat Bankası), Maxi (İşbankası), Akıllı Asistan (Yapı Kredi), Ingo (Ing Bank), Selim (KuveytTürk) ve HalkBank Asistan (Halk Bankası) verilebilir (Akın, 2020, s. 23; Eren, 2021, s. 243). Sanal müşteri asistanlarının bu şekilde benimsenmesi, Türk bankalarının gelişen dijital bankacılık ortamında müşteri etkileşimi ve hizmet iyileştirmesi için yapay zeka teknolojilerinden yararlanma konusundaki proaktif katılımını göstermektedir.

2.2.3 Açık bankacılık

Bankaların dijital dönüşümü 1990'lı yılların sonunda hayatımıza giren internet bankacılığı ile başlamış, 2010'lu yıllarda ortaya çıkan mobil bankacılık ise pandeminin de etkisiyle yaygınlaşarak tüm müşterilerin ayrılmaz bir parçası haline gelmiştir. Günümüzde ise dijitalleşmenin yeni bir evresini işaret eden “açık bankacılığa” doğru bir geçiş yaşanmaktadır.

Açık bankacılık, finansal hizmetler alanında devrim niteliğinde bir kavramdır. Bireylerin ve kuruluşların finansal bilgilerine erişim ve bu bilgileri yönetme biçimlerini değiştirmektedir. Özünde açık bankacılık, standartlaştırılmış Uygulama Programlama Arayüzleri (API'ler) aracılığıyla geleneksel bankalar, diğer finans kurumları, üçüncü taraf sağlayıcılar ve tüketiciler arasında finansal bilgi ve verilerin güvenli bir şekilde paylaşılmasını içerir. Açık bankacılık, müşterilere birden fazla bankadaki hesaplarını tek bir yerden görme ve kendileri için en uygun hizmetlere tek bir yerden erişme kolaylığı sağlamaktadır. Açık bankacılık sayesinde, bireyler artık bankacılık bilgilerine geleneksel bankaların ötesinde harici finans kurumlarından

veya mobil uygulamalardan erişebilir ve müşterilerin doğrudan hesaplarından işlem başlatmasına olanak tanımaktadır (Akin, 2020, s. 23).

2.2.4 Uzaktan müşteri edinimi

Müşteri kazanımlarının dijital kanallara kayması, bankaların operasyonel verimliliğini önemli ölçüde arttırmaktadır. Geleneksel olarak hesap açma süreçleri, titiz fiziksel bilgi ve belge kontrolünü içeren uzun prosedürlere ve kontrollere dayanmaktaydı. Geleneksel yöntemde, arka planda banka personelinin onayını gerektiren sistematik akışlar bulunmaktaydı. Ayrıca, hesap açma sürecinin tamamlanmasının ardından alınan bilgi ve belgelerin arşivlenmesi ve yönetilmesi gibi zahmetli ve maliyetli bir görev de bankalar için ek zorluklar oluşturmaktadır. Dijital kanallara geçiş sadece bu süreçleri kolaylaştırmakla kalmayıp aynı zamanda geleneksel yöntemlerle ilişkili karmaşıklıkları da azaltarak genel bankacılık operasyonlarında verimliliğin ve maliyet etkinliğinin artmasına katkıda bulunmaktadır (Turan, 2022 s.191).

Türk bankacılık sektöründe bu hizmetten yararlanmak isteyen potansiyel müşteriler, fiziksel olarak bir şubeyi ziyaret etme ihtiyacını ortadan kaldırarak müşteri kabul sürecini yalnızca bir mobil uygulama aracılığıyla başlatabilmektedir. Bir bankacılık ilişkisi kurmak için, bankacılık hizmetleriyle ilgilenen kişi ve kuruluşların mobil uygulamayı akıllı telefonlarına indirmeleri gerekmektedir. Bu uzaktan müşteri edinme yöntemi, erişilebilirliği artırmak ve sorunsuz bir müşteri edinme deneyimini sağlamak için tasarlanmıştır. Bireysel müşteriler için süreç, doğruluk ve gerçekliğin önemini vurgulayan biyometrik doğrulama ve bilgi gönderimi de dahil olmak üzere giriş ekranındaki ana hatlarıyla belirtilen adımların izlenmesini kapsamaktadır. Kimlik kartı aracılığıyla biyometrik doğrulamanın ardından, bireylerden isim, sektör, faaliyet alanı, kuruluş tarihi, çalışan sayısı ve oda sicil numarası gibi şirket bilgilerini vermeleri istenir. İlk adımlar başarıyla tamamlandıktan sonra, bireyler ortalama aylık gelir, varlıkların kaynağı, tahmini aylık işlem hacmi, istihdam durumu ve meslek gibi kişisel bilgileri sağlamaları gereken bir sonraki aşamaya geçerler. Daha sonra süreç, bireylerin müşteri temsilcileriyle bir video görüşmesi yaparak uzaktan müşteri kabul sürecini tamamlayabilecekleri bir video doğrulama adımına ilerler. Kurumsal müşteriler için süreç Vergi Kimlik Numarasının (VKN) alınmasıyla başlamaktadır. İlk aşamada, bu

akışa giren atanmış imza yetkililerinin öncelikle bireysel müşteri katılım sürecini tamamlamaları gerekmektedir. Bunu takiben kurumsal müşteri edinim sürecine sorunsuz bir geçiş sağlanır. Halihazırda bireysel müşteri olmayan kişiler önce bireysel müşteri sürecinden geçer, ardından kurumsal müşteri edinme akışına erişirler. Kurumsal müşteri olmak isteyen ve halihazırda bireysel müşteri olan bireyler kurumsal müşteri akışında ilerlemektedir. Bu akışın ilk aşamalarında müşterilerin ilgilendikleri bankacılık ürünleri hakkında bilgi vererek şirket, ortaklık ve adres bilgilerini doldurmaları gerekmektedir. Bu adımları başarıyla tamamlayan bireyler, video doğrulama aşamasına geçmekte ve sözleşmeleri onayladıktan sonra müşteri temsilcilerine bağlanarak süreci sonlandırmaktadır. Bu sistemi kullanarak Türkiye’de 2022 yılında 453.000 kişi banka müşterisi olmuştur. Bu sayının giderek artacağı öngörülmektedir. (T.C. Ziraat Bankası A.Ş., 2022c; Garanti BBVA, 2022b; TBB, 2022c).

2.2.5 FinTek (FinTech)

Teknolojinin hızla ilerlemesi, finans sektörü de dahil olmak üzere çeşitli sektörleri derinden etkilemiştir. Finansal hizmetlerin geliştirilmesi ve otomasyonunda teknolojinin kullanılması, bilgi aktarım hızını önemli ölçüde artırmıştır. Finans ve teknolojinin birleşiminden türetilen FinTek terimi, yazılım ve teknolojinin yenilikçi kullanımı yoluyla finansal hizmetlerde inovasyonu ifade etmektedir (Yüzbaşıoğlu, 2023, s. 554).

FinTek’in evrensel olarak kabul edilmiş bir tanımı olmamakla birlikte, genel olarak bilgi teknolojilerinin finansal alana dahil edilmesi, bunun sonucunda finansal hizmetlerin hızlandırılması ve daha erişilebilir hale getirilmesi ve yenilikçi iş modellerinin oluşturulması olarak anlaşılabilir (Yüzbaşıoğlu, 2023, s. 554). Teknolojinin FinTek'e entegrasyonu, yenilikçi ürün ve hizmetlerin sunulmasını sağlayarak finansal kurumların geleneksel görünümünü temelden dönüştürmektedir (Akbaş, 2023, s. 3).

Bankacılık krizlerinin ve teknolojik gelişmelerin hızlanması, bankaları beklenmedik alanlarda FinTek firmalarıyla rekabet etmeye zorlamıştır. FinTek'ler, geleneksel finansal kurumlardan ve bankalardan farklı olarak, fiziksel varlığı çok az olan veya hiç olmayan, ancak benzer veya daha kapsamlı hizmetler sunabilen yeni nesil finansal kurumlar olarak nitelendirilmektedir (Akbaş, 2023, s. 3).

Finans ve teknolojinin bir birleşimi olan FinTek girişimleri, kullanıcıların finansal hizmet ihtiyaçlarını karşılamak için teknolojik altyapılarını kullanmaktadır. Teknolojinin bu uygulaması, toplu olarak finansal teknoloji veya FinTek olarak bilinen yenilikçi ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Akbaş, 2023, s. 3). Yeni teknoloji aracılığıyla sunulan yenilikçi finansal hizmetler veya ürünler, ödemeler, mobil bankacılık, varlık yönetimi, sermaye piyasaları ve dijital para hizmetleri gibi geniş bir yelpazeyi kapsamaktadır (Lee ve Teo, 2015, s. 4-5).

Finansal hizmetler ve teknoloji arasındaki bağlantı, elektronik fon transfer sistemlerinin geliştirilmesi için temel altyapıyı sağlayan ilk transatlantik kablunun döşenmesiyle 1866 yılına kadar uzanmaktadır. Bu başarı, FinTech endüstrisinin başlangıcına işaret etmektedir. FinTek'in evrimi farklı aşamalardan geçerek izlenebilir: FinTek 1.0 (1866-1967), FinTek 2.0 (1967-2008), FinTek 3.0 (2008-günümüz) ve FinTek 3.5 (2008-günümüz) (Koçoğlu ve Ersöz, 2022, s. 76).

Türkiye FinTek ekosisteminde öne çıkan girişimler ödeme sistemleri, mobil bankacılık, varlık yönetimi, sermaye piyasaları ve dijital para hizmetlerini kapsamaktadır. Bu hizmetler arasında ön ödemeli kartlar, dijital cüzdan uygulamaları, ödeme takibi, çevrimdışı ödemeler, para transferleri, indirim ve sadakat kartları, bütçe yönetimi, tahsilat, POS yönetimi, ön muhasebe, VPOS, yazar kasa POS, Cep POS, bankacılık yazılımları ve kredi skorlama gibi sistemler yer almaktadır (Aktuğ, 2020, s. 493; Yüzbaşıoğlu, 2023, s. 554).

3. İŞ TATMİNİ

İş tatmini, bir bireyin işinden genel olarak memnun olmasını kapsayan karmaşık ve çok yönlü bir yapıdır. Çalışanlar zaman içinde işe ve iş ortamındaki ilişkilerine yönelik zihinsel bir tutum geliştirmektedir. Bu tutumlar, iş hakkındaki bilgileri, işlerinin sonuçlarına ilişkin algıları ve çalışma koşulları tarafından şekillendirilmektedir. Bu tutumlar olumlu yönde olabileceği gibi olumsuz yönde de olabilir. Kişilik farklılıkları, bireylerin tercihlerini, başa çıkma mekanizmalarını ve motivasyon faktörlerini etkileyerek iş tatmininin şekillenmesinde önemli bir rol oynayabilir (Furnham ve Zacherl, 1986, s. 453).

İş tatmini, bir çalışanın beklentilerinin işinin sağladığı faydalarla uyumlu olmasının sonucudur. İş tatmini, bir çalışanın beklentilerinin işinin faydalarıyla uyumlu olmasının bir sonucudur. İşin özellikleri ile bireyin istek ve beklentileri arasındaki uyumdan etkilenmektedir. Eğitim ve alışkanlıklar, bireyin mevcut veya gelecekteki işlerine ilişkin beklentilerini şekillendirebilmektedir. Bu nedenle, tatmin edici bir kariyer elde etmek için bireyin kontrolü altındaki faktörleri yönetmek gerekmektedir. İş tatmini, bireyin beklentileri, arzuları ve iş koşulları arasındaki uyum tarafından belirlenmektedir. Çalışanlar, özellikle rekabetçi bir ortamda, günümüz iş dünyasının başarısında çok önemli bir rol oynamaktadır. Tüm bu unsurların iş tatmini önemini ortaya koymaktadır (Barutçugil, 2004, ss. 389-392).

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini kavramı, iş tatminine ilişkin çeşitli kuram ve yaklaşımlar ile alan yazındaki ilgili araştırmalar incelenecektir.

3.1 İş Tatmini İle İlgili Kavramsal Çerçeve

İş tatmini, çeşitli tarihsel faktörlerden etkilenerek zaman içinde önemli bir evrim geçirmiştir ve psikoloji, yönetim ve örgütsel davranış alanlarında bir araştırma ve tartışma konusudur. İş tatmininin kökenleri 18. ve 19. yüzyıllardaki sanayileşme dönemine kadar uzanmaktadır. Bu dönemde, işgücünün tarım ve zanaat mesleklerinden fabrika ve montaj hattı işlerine geçmesiyle birlikte işin doğasında kayda değer bir dönüşüm yaşanmıştır. İşçilerin refahı ve mesleklerinden

memnuniyeti ile ilgili konuların ortaya çıkışı da bu döneme denk gelmektedir. Geçmişte birçok sektörde kas gücü yerine ilkel makineler kullanılmaktaydı. Bu da yüksek vasıflı işçilere olan ihtiyacı azaltıyordu ve şirketler genellikle geleneksel finansal yöntemleri kullanıyordu. Bu dönem aynı zamanda işçilerin üretim merkezlerine sürekli göçüne de sahne oldu ve ardından Birinci ve İkinci Dünya Savaşlarının patlak vermesi işgücü sıkıntısına yol açmıştır. Savaşlar sırasında birçok teknik personel askeri birliklerde görevlendirilmiş, bu da işgücü piyasasında sorunlara yol açmıştır (Belias ve Koustelios, 2014, s. 139; Wright, 2006, s. 263).

1. Dünya Savaşı'ndan sonraki gelişmeyle birlikte 'iş tatmini' kavramı, Elton Mayo ve meslektaşlarının 1924'ten 1933'e kadar yürüttükleri Hawthorne deneyleriyle ve daha sistematik olarak Hoppock'un (1935) 'iş tatmini' üzerine makalesinin yayınlanmasıyla alan yazına girmiştir (Tekin ve Deniz, 2019, s. 72). İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra, modern makineleri çalıştıracak vasıflı işçilere duyulan ihtiyaç artmıştır. Ayrıca, savaş sonrası yeniden yapılanma döneminde hammaddelere ve yeniden yapılanma ürünlerine erişim kolaylaşmıştır. İşgücü sorunu, vasıflı işgücünün sınırlı olması ve konunun siyasi önemi nedeniyle hızlı bir şekilde çözülememiştir. Sonuç olarak, kuruluşlarda insan kaynaklarının önemi arttırmıştır. Vasıflı çalışanların öneminin giderek daha fazla anlaşılmasıyla birlikte, bu çalışanların başka bir kuruluşa geçmeleri gerektiğinde ortaya çıkan sorunların belirlenmesi ve çözülmesi önemli bir konu haline gelmiştir. Yüksek seviyedeki iş gücü devrinin birçok kuruluş üzerinde doğrudan olumsuz bir etkisi olduğu kabul edilmiştir. Savaşlar, ekonomik değişimler ve teknolojideki değişimler gibi tarihsel olayların kuruluşlardaki insan kaynakları algısını ve vasıflı çalışanları elde tutmanın öneminin fark edilmesini nasıl etkilediği önem kazanmıştır (Keser ve Bilir, 2019, s. 230; Belias ve Koustelios, 2014, s. 139; Wright, 2006, s. 263).

Bu tarihsel süreçten etkilenen iş tatmini kavramı kavramı çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. İş tatmini, bir kişinin işinden ve işiyle ilişkili faktörlerden aldığı hazzı ve memnuniyeti ifade etmektedir. İş tatmini, bilişsel (değerlendirici), duyuşsal (duygusal) ve davranışsal bileşenlerden oluşan, kişinin işine yönelik çok boyutlu psikolojik tepkilerini kapsar (Borman, Ilgen ve Klimoski, 2003, s. 255). Locke iş tatminini, bir kişinin iş deneyimlerine verilen keyifli veya olumlu bir duyuşsal durum olarak tanımlamıştır (Locke, 1976, s. 1297-1350; Oshagbemi, 2003, s. 1210; Judge ve Klinger, 2008, s.394).

Vroom (1964) iş tatmini kavramını bireyin çalışma ortamındaki rolüne ve aynı zamanda kurum içindeki konumuna ilişkin algısına bağlamıştır. Yani, çalışanın hem kendi rolünü hem de kurum içindeki konumunu nasıl algıladığı, iş tatmini düzeyini etkileyen önemli faktörler olarak kabul edilmiştir.

Hackman ve Oldham (1974, ss. 63-74) iş tatmini kavramını bireyin işinden elde ettiği memnuniyet düzeyi olarak tanımlamıştır. Bu tanım, iş tatminini bireysel bir perspektife odaklamıştır, yani çalışanların işlerinden ne kadar memnun olduklarına odaklanmıştır.

Davis (1988) iş tatmini kavramına iki boyutlu bir perspektif getirmiştir. Buna göre, iş tatmini, bireyin işinden duyduğu memnuniyet veya memnuniyetsizlik düzeyini ifade etmektedir. Bu yaklaşım iş tatminini hem olumlu hem de olumsuz duygusal tepkilere açık bir kavram olarak ele almıştır.

Feldman (1985) iş tatmini kavramını bireylerin işlerine karşı geliştirdikleri olumlu duygusal durum ve örgütlerine karşı hissettikleri olumlu etki ve duygular olarak tanımlamıştır. Bu tanım, iş tatminini hem kişisel hem de örgütsel düzeyde ele almıştır.

Spector (1997) iş tatminini, bireyin işinin çeşitli yönlerine verdiği duygusal tepki olarak tanımlamıştır. Memnuniyet veya memnuniyetsizlik bu duygulardan kaynaklanabilir.

Barutçugil'e (2004) göre iş tatmini, bir çalışanın yaptığı işin ve aldığı ücretin kişisel ihtiyaçları ve değerleriyle uyumlu olduğunu algıladığında ortaya çıkan olumlu duygudur. İş tatmini, çalışanların çalışma ortamlarını nasıl algıladıklarını ve rollerinde yaşadıkları tatmin ve rahatlık düzeyini yansıtan, bir bireyin işinden duyduğu genel memnuniyetini açıklayan çok yönlü bir kavramdır. Örgütsel davranışın temel bir yönü olan iş tatmini, hem işverenler hem de çalışanlar için önemli sonuçlar doğurmaktadır (Barutçugil 2004, 389-392).

İş tatmini, çalışanların işlerine karşı tutumları, davranışları ve duyguları olarak tanımlanmaktadır. Olumlu ve istenen davranışlar iş tatminini gösterirken, olumsuz ve istenmeyen davranışlar iş tatminsizliğini göstermektedir. (Stephen ve Armstrong, 2023, s. 202-205). Seçim, eğitim ve denetim programlarının etkinliğinin kısmen çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerine göre değerlendirilmesi uygun olacaktır. Bu nedenle, belirli personel tekniklerinin ve prosedürlerinin, etkinliklerini

sağlamak için iş tatmini kriterlerine göre doğrulanması gerekmektedir (Brayfield ve Rothe, 1951, s. 307). Çalışanlar günlerinin büyük bir kısmını işte ve iş günlerini planlayarak geçirirler. İş tatminini olumlu ya da olumsuz etkileyen çeşitli faktörler kişiden kişiye değişmektedir. Başlıca faktörler ücret, terfi olanakları, iş arkadaşları, işin kendisi, gelişim olanakları, ast-üst ilişkisi, kararlara katılım, çalışma ortamı ve olanaklardır. İş tatminsizliğinin sonuçları hem bireyi hem de kurumu fiziksel, sosyal ve psikolojik olarak etkilemektedir. Bu bağlamda, kişisel sağlık (ruhsal ve fiziksel) ile çalışma hayatı arasındaki ilişki güçlü bir şekilde birbirleriyle ilişkilidir (Gürdoğan ve Atabey, 2014, s. 18).

3.2 İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini hem bireyler hem de genel olarak toplum için oldukça arzu edilen bir sonuçtur. Bununla birlikte, yönetsel ve örgütsel etkinliğin pragmatik merceğinden bakıldığında, memnuniyetin performans, işten ayrılma ve devamsızlık gibi çeşitli sonuç değişkenleriyle nasıl ilişkili olduğunu anlamak çok önemli hale gelmektedir. Memnuniyetin olumlu etkilerine ilişkin iddiaların anlayıştaki eksiklikler nedeniyle spekülasyon önüne süren eleştirmenlere rağmen, iş tatmini düşük olduğunda kuruluşlar üzerinde olumsuz etkileri olmaktadır. (Luthans, 2011, s. 144-146).

Bir örgütün öncelikli sorumluluklarından biri çalışanlarının iş tatminini sağlamaktır. Çalışanlar arasında yüksek iş tatmini, verimliliğin artmasına, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla daha iyi ilişkiler kurulmasına ve kuruma bağlılığın artmasına yol açmaktadır. Motive olmuş çalışanlar kuruma önemli faydalar sağlamaktadır. Bu neden ile hem çalışanların hem de organizasyonun yararı için motive olmuş bir işgücünü korumak esas olmalıdır. (Akkoç vd., 2012, s. 108).

Çalışanlarının kurum içindeki bilgi ve becerilerini geliştirmekle ilgilenen ve başarılı olabilecekleri bir çalışma ortamını teşvik etmek isteyen kuruluşlar, çalışanlarının işlerinden tatmin olmaları gerektiğinin farkında olmalı ve çalışanlarını etkileyen olumlu ve olumsuz faktörleri önemsemelidir. İş tatmininin önemini savunan çok sayıda faktör vardır ve bu faktörlerden biri de kişisel değerlerle uyumluluktur. İşin ya da akademik uğraşların önemi, bireylerin yaşamlarında büyük bir ağırlığa sahiptir ve zamanlarının önemli bir bölümünü tüketmektedir. İş tatmini, bir çalışanın sadece işini değil aynı zamanda sosyal ve aile ilişkilerini de etkileyen çok yönlü bir kavramdır. İş tatmini, işe ve işyerine olan bağımlılığı artırarak işten

ayrılma olasılığını azaltabilmektedir (Zeytönlü Demirbaş, Özcán, Erkasap, ve Mert, 2022, s. 39).

İş tatmininin, işin bireyin en önemli ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı ile bağlantılı olduğuna ve bu şekilde tatmin olduğuna işaret edilmektedir (Keser ve Bilir, 2019, s. 230). Alan yazında, iş tatmininin hem bireysel hem de örgütsel olmak üzere çok çeşitli faktörlerden etkilendiği belirtilmektedir. Çalışanların iş tatmini çeşitli fiziksel, psikolojik, demografik ve durumsal değişkenlerin etkisine tabi olsa da, bu faktörlerin algılanan önemi bireyler arasında farklılık gösterebilir. Bu faktörler bir kişiden diğerine değişebilir. Bireylerin farklı öncelikleri ve ihtiyaçları vardır. Çalışmanın bu bölümünde, iş tatmini üzerinde etkisi olan bireysel ve örgütsel faktörler, ele alınacaktır.

3.2.1 Bireysel faktörler

Cinsiyet, yaş, iş unvanı, iş deneyimi, eğitim düzeyi ve kişilik gibi kişisel özellikler, iş tatmini ve işe yönelik tutumlar üzerinde önemli bir etkiye neden olmaktadır. Bununla birlikte, kişisel özelliklerin bir bireyin iş tatmini ve genel iş deneyimini şekillendirmede çok önemli bir rol oynadığı açıktır. Bu faktörler işverenler ve kuruluşlar tarafından değiştirilemese de, etkilerini kabul etmek oldukça önemli görölmektedir. Kişilik ve iş tatmini üzerine yapılan çalışmalar, genel iş tatmini ile ilişkili olarak az sayıda kişilik değişkenini incelemekle sınırlı kalmışlardır (Furnham ve Zacherl, 1986, s. 454).

Cinsiyet, insanların çalışma konusunda nasıl hissettiklerini belirlemede önemli bir rol oynamaktadır. Çalışanların cinsiyeti, iş tutumlarında ve çalışma ortamının değerlendirilmesinde farklılıklara yol açabilir. Cinsiyet ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemek üzere tasarlanan bir çalışmada, tipik tatmin düzeylerinin erkekler ve kadınlar arasında farklılık gösterdiğini ortaya koymuştur. Çalışma genel olarak, birçok ülkede kadın ve erkeklerin işlerinden benzer düzeyde memnuniyet duyduklarını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, bu memnuniyeti etkileyen unsurlara ilişkin eşitsizlikler hala mevcuttur. Araştırma, erkek katılımcıların kadın katılımcılara kıyasla daha yüksek ortalama puanlar elde ettiğini, kadın katılımcıların ise ücret, kariyer gelişimi ve fiziksel efor gerektiren görevler için daha düşük ortalama puanlara sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Andrade, Westover ve Peterson, 2019, s. 29-36).

Yaşam döngüsü ve yaş, insanların işle ilgili düşünme, davranma ve karar verme biçimleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Sonuç olarak, insanların işlerine bakış açılarında yaşa bağlı değişiklikler olması olasıdır. Daha yaşlı çalışanların iş tatmini açısından bazı avantajlara sahip olduğu gözlemlenmiştir. Uzun yıllara dayanan deneyimleri nedeniyle, arzu ettikleri çalışma koşullarını mevcut koşullarla karşılaştırma konusunda daha iyi bir konumdadırlar. Ayrıca yaşlı çalışanlar, genç çalışanlara göre daha fazla kazanç elde etme ve aynı işte daha uzun süre çalışma eğilimindedir (Yelboğa, 2007, s. 3). Deneyim ve başarının sağladığı faydaların yaşla birlikte artması da iş tatmininde bir etkidir. Buradan yola çıkarak çalışanlar yaşla birlikte daha fazla deneyim kazandıkça, tatmin düzeyleri de buna bağlı olarak artma eğilimindedir (Aşık, 2010, s. 38).

Medeni durum diğer bir faktör olarak çeşitli çalışmalarda yer almaktadır. Adekola (2014, s. 326), bir üniversitenin 1243 personeli arasında medeni durumun iş tatmini üzerindeki etkisi üzerine bir çalışma yürütmüş ve evli, boşanmış, yeniden evlenmiş, hiç evlenmemiş ve eşi vefat etmiş personelin işlerinden memnun olduğunu bulmuştur.

Eğitim düzeyi, iş tatmini üzerinde etkili olan bir diğer önemli değişkendir. İş tatminini etkileyen faktörler arasında eğitim faktörü üzerine yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Burada da, diğer değişkenlerde olduğu gibi, alan yazında farklı sonuçlar bulunabilmektedir. Yüksek eğitim seviyelerinin daha yüksek ücretler, daha hızlı terfi fırsatları ve daha yüksek statülü pozisyonlarla ilişkili olduğu göz önünde bulundurulduğunda, eğitimin iş tatmini ile pozitif bir ilişki içinde olması beklenir. Ancak alan yazında, bazı çalışmalarda eğitim seviyesi arttıkça iş tatmininin azaldığı, bazılarında ise eğitim seviyesi arttıkça iş tatmininin arttığı tespit edilmiştir (Yelboğa, 2007, s. 5). Oshagbemi (2003, s. 1219-1228) İngiltere'de 554 üniversite öğretim görevlisi üzerinde yaptığı bir araştırmada iş tatmini ile bireysel özellikler arasındaki ilişkiyi incelemiş ve iş tatmininin kıdem ve yüksek eğitim düzeyi ile ilişkili olduğunu bulmuştur.

3.2.2 Örgütsel faktörler

Örgütsel faktörler, bir çalışanın iş memnuniyetinin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynar. Bir yönetici olarak, bu faktörlerin etkisinin farkına varmak ve çalışan memnuniyetini artırmak için bunları kullanmak önemlidir. Yöneticiler, bir

işin genel görünümüne öncelik vererek, üretkenliği ve iş memnuniyetini teşvik eden olumlu bir çalışma ortamı yaratabilirler. İş tatmini, maaş, işin niteliği, yönetim tarzı, ilerleme fırsatları ve iş arkadaşlarıyla ilişkilerin kalitesi gibi çeşitli kurumsal faktörlerden etkilenmektedir. Ücretlendirme yapısı, çalışanların mali refahını doğrudan etkilediği için iş tatmininin şekillenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır. İşin karmaşıklığı, anlamlılığı ve çeşitliliğini kapsayan doğası, genel iş memnuniyetine önemli ölçüde katkıda bulunur. Liderlik uygulamaları, iletişim stratejileri ve karar alma süreçleri de dahil olmak üzere yönetim tarzı, çalışma ortamını ve dolayısıyla iş tatminini etkileyen kritik bir belirleyicidir. Kariyerde ilerleme ve terfi fırsatları, uzun vadeli iş tatminini etkileyen motivasyon faktörleri olarak hizmet etmektedir. Ayrıca, iş arkadaşlarıyla olan ilişkilerin kalitesi ve genel işyeri kültürü, çalışanların örgütsel bağlamdaki tatmin algılarını ve duygularını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır.

Bireyin medeni durumunun iş tatminini etkileyebileceği, evli kişilerin genellikle bekar meslektaşlarına kıyasla daha yüksek düzeyde iş tatmini bildirdiği sıklıkla ileri sürülmektedir. Bu durum, evli kişiler arasında aile yaşamı memnuniyeti ile iş memnuniyeti arasındaki ilişkiden veya evliliğin çalışanların iş beklentileri üzerindeki etkisinden kaynaklanıyor olabilir (Özaydın ve Özdemir, 2014 s. 255).

Alan yazında çalışma ortamı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu gösteren çalışmalar bulunmaktadır. Çalışma koşullarındaki iyileştirmeler arasında işyeri güvenliğinin iyileştirilmesi, işçilerin eğitilmesi, makine ve aletlerin denetlenmesi ve iyileştirilmesi ve uygun koruyucu ekipman sağlanması yer almaktadır. Bu iyileştirmeler sonucunda, zor çalışma koşullarında çalışan işçilerin çalışma koşullarından duydukları memnuniyetin artması mümkündür. Bakotic ve Babic (2013) tarafından gemi inşa şirketi beyaz ve mavi yaka çalışanlar ile yapılan çalışmada, çalışma ortamının fiziksel boyutlarının iyileştirilmesiyle etkinlik ve verimliliğin artırılabilceği sonucuna varılmıştır. Öte yandan, iş tatmini zor çalışma koşullarından olumsuz etkilenmektedir. Bu nedenle, iş tatmini için çalışma koşullarının iyileştirilmesine yönelik önlemler alınmalıdır (Bakotic ve Babic, 2013, s. 208-209).

Farklı iş tercihleri, stresle başa çıkma tarzları ve iletişim yaklaşımları bireylerin rollerini nasıl deneyimlediklerini etkileyebilir. Ayrıca, genel tatmini sağlamak için kişilik özelliklerinin iş gereklilikleri, liderlik tarzları ve ekip

dinamikleri ile uyumlu hale getirilmesi önemlidir. Çalışma ortamı bireyin içsel motivasyonları, değerleri ve tercih ettiği etkileşim yolları ile uyum içinde olduğunda iş tatmininin artabilmektedir (Furnham ve Zacherl, 1986, ss. 453-455). Bir işin zorluğu, iş tatminini olumlu yönde etkileyen birçok faktörden biridir. Çalışanlar başarılı olmak için güçlü bir istek duyarlar ve başarılarından gurur duyarlar. Bir çalışan zihinsel olarak zorlayıcı bir görevi başarıyla tamamladığında ve çevre bu başarıyı takdir ettiğinde, iş tatmini büyük ölçüde artar (Sevimli ve İşcan, 2005, s. 57-58).

Günümüzün rekabetçi ortamında iş memnuniyetini ve performansı artırmak için, çalışanların yaratıcılığını, yenilikçiliğini ve değişime açıklığını etkileyen faaliyetlere öncelik vermek çok önemlidir. (Akkoç vd., 2012, s. 129). Adil bir ödüllendirme sisteminin iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanların başarılarını ölçen doğru bir değerlendirme sistemi, hak eden bireyler arasında iş tatminini önemli ölçüde arttırmaktadır. Performans değerlendirme sistemi kusurluysa, takdiri hak ettiğine inanan çalışanların iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkisi olacaktır. Ödüller iki kategoriye ayrılabilir: içsel ödüller ve dışsal ödüller. İçsel ödüller, kurumun başarısına katkıda bulunma duygusu sağlar ve iyi performans için üstler tarafından takdir edildikçe pozitiflik uyandırır. Dışsal ödüller ise parasal tazminat, yan haklar ve ikramiyelerden oluşmaktadır. Çalışanlar çabalarının karşılığında ücret ve terfi gibi çeşitli adil ödüller beklemektedir. Ödüllerin türü ve miktarı, işin talepleri, çalışanın becerileri ve sektördeki ücret normları dikkate alınarak adil bir şekilde belirlenmelidir (Green, 2000, s. 14).

3.3 İş Tatmini Teorileri

Alan yazında, iş tatmini süreç teorileri ve içerik teorileri açısından açıklanmaya çalışılmaktadır (Karagöz ve Erdoğan, 2023, s. 364) Hem içerik hem de süreç teorilerinin anlaşılması, farklı durumlarda bireyleri neyin motive ettiğine dair daha kapsamlı bir bakış açısı kazandırabilecektir. İçerik Teorileri öncelikle motivasyonu yönlendiren iç faktörlerle ilgilenir ve bireylerin eylemlerini etkileyen altta yatan ihtiyaç ve arzuları araştırır. Bu genellikle psikolojik ve içsel faktörleri inceler. Öte yandan Süreç Teorileri, ödüller ve cezalar gibi motivasyonu etkileyen dış faktörlere odaklanır. Buna karşılık, Süreç Teorileri, motivasyonu yönlendiren ve sürdüren bilişsel süreçlere ve dış uyaranlara odaklanarak motivasyonu

şekillendirmede dış faktörlerin rolünü ortaya koyarak bireylerin çeşitli dış faktörlere dayalı olarak nasıl karar verdiklerini ve hareket tarzlarını nasıl seçtiklerini analiz etmektedir. Çalışmanın devam eden bölümünde, bazı kapsam ve süreç teorilerine dair bilgiler aktarılacaktır (Borman vd, 2003, s. 227; Yelboğa, 2007, s. 2).

3.3.1 Kapsam (içerik) teorileri

Kapsam teorisyenleri, iş tatmininin ihtiyaçların karşılanması ve değerlerin elde edilmesiyle ilişkilendirilebileceğini öne sürmektedir. Bu teoriler genellikle Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1943), Herzberg'in Motivasyon-Hijyen (Çift Faktör) Teorisi (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959), Alderfer'in Varlık-İlişki-Gelişim (ERG) Teorisi (Alderfer, 1969) ve McClelland'ın Başarı Güdüsü Teorisini (McClelland, Atkinson, Clark ve Lowell, 1953) içerir (Koçel, 2020, s. 640; Büyükbeşe, Dikbaş, Asiltürk ve Çavuş, 2023, ss. 999-1000).

3.3.1.1 Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi

Maslow'un (1943) motivasyon teorisi popüler kültürde yaygın bir kabul görmüş olsa da, başlangıçta sağlam ampirik kanıtların eksikliği nedeniyle sınırlı araştırma ilgisi görmüştür. Maslow başlangıçta ihtiyaçlar hiyerarşisinin doğrudan iş motivasyonuna uygulanmasını amaçlamamıştır. Aslında, teorisini ilk kez ortaya attıktan yaklaşık 20 yıl sonrasına kadar kuruluşlardaki insanların motive edici yönlerini incelememiştir. Maslow'un başlangıçta işyeri motivasyonuna odaklanmamasına rağmen, Douglas McGregor gibi diğerleri etkili kitabı "The Human Side of Enterprise" ile Maslow'un teorisini yönetim alan yazınında popüler hale getirmiştir. İhtiyaçlar hiyerarşisi önemli bir sezgisel çekiciliğe sahiptir ve iş motivasyonu teorileriyle geniş ölçüde ilişkilendirilmiştir (Luthans, 2011, s. 164). Bununla birlikte, daha sonra yapılan çalışmalar, bireylerin ihtiyaçları ile sonraki davranışları arasında bir korelasyon olduğunu göstererek teoriyi destekleyen kanıtlar sunmuştur. Bu kanıtlar teorinin inandırıcılığının ve geçerliliğinin tesis edilmesine yardımcı olmuştur. Bununla birlikte, sonraki çalışmalar, bireylerin ihtiyaçları ile sonraki davranışları arasında bir korelasyon olduğunu göstererek teoriyi destekleyen kanıtlar sunmuştur. Temel varsayımlarına ilişkin bazı endişeler dile getirilmiş olsa da, Maslow'un çerçevesi insan motivasyonu ve davranışını anlamak için değerli bir araç olmaya devam etmektedir (Koçel, 2020, s. 643).

İhtiyaçlar hiyerarşisi, artan önem sırasına göre düzenlenmiş beş kategoriden oluşmaktadır. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en altında yeme, içme ve nefes alma gibi fizyolojik ihtiyaçlar yer alır. Bir sonraki adım, kişinin kendisini dış etkenlere karşı korumaya çalışmasıyla gerçekleşen güvenlidir. Güvenlik ihtiyacını karşılayan insanlar, bir sonraki seviye olan sevgi ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar. Sıradaki adımlar değer verilme, saygınlık ya da kendini gösterme ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarıdır (Maslow, 1943, s. 394-396).



Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde, daha üst düzey başka bir ihtiyaç ortaya çıkar ve kişiyi onu tatmin etmek için bir şeyler yapmaya motive eder. Bir ihtiyaç tatmin edildiğinde, artık bir motivasyon kaynağı olarak hizmet etmez (Green, 2000, s. 7). Diğer bir deyişle, daha düşük seviyedeki ihtiyaçlar önceliklidir ve bu ihtiyaçlar karşılanana kadar daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlar insanları hareket geçirmemektedir. Bir ihtiyaç karşılandığında, o ihtiyacın önemi azalır ve daha üst düzey bir ihtiyaç önemli hale gelir. Maslow'un teorisine göre bireyin bir sonraki seviyeye geçmeden önce bir ihtiyaç seviyesini tamamen tatmin etmesi gerekmez. Bireyin bir seviyede kısmen tatmin olması ve bir sonraki seviyede tatmin olmak için çabalamaya devam etmesi mümkündür. Maslow'a (1943) göre iş tatmini, bireyin ihtiyaçları iş ve çevresi tarafından karşılandığında ortaya çıkmaktadır.

3.3.1.2 Herzberg'in motivasyon-hijyen (çift faktör) teorisi

İş tatmini çalışmaları, Herzberg'in motivasyon-hijyen teorisinin ortaya atılmasıyla ilerlemiştir. Bu teori, iş tatmininin birincil kaynağı olarak işin kendisini

vurgulamaktadır (Herzberg, Mausner ve Snyderman, 1959). İş tatmini Herzberg tarafından içsel ve dışsal faktörler olmak üzere iki boyutta tanımlanmaktadır. İçsel faktörler aynı zamanda motive ediciler veya tatmin ediciler, dışsal faktörler ise hijyen, tatminsizlik veya bakım faktörleri olarak da adlandırılır. Bunlardan ilki, görüşmelerde tespit edilen başarı, takdir edilme, asıl iş, sorumluluk, ilerleme ve büyüme gibi tatmin edici olayları ifade etmektedir. Çalışanlar önemli ölçüde rahatsızlık duydukları bir durumu anlattıklarında, tipik olarak aşağıdakileri içeren bir dizi unsurdan bahsetmişlerdir: genel ekip direktifleri ve liderlik, gözetim düzeyi, üstleriyle etkileşimler, çalışma koşulları, ücret, meslektaşlarla ilişkiler, kişisel yaşam koşulları, astlarla ilişkiler, statü ve iş güvenliği. Herzberg bu on olguyu hijyen faktörleri olarak sınıflandırmış ve bunların esas olarak dış iş bağlamını bozduğunu, motivasyon faktörlerinin ise iç zihinsel durumlarla bağlantılı olduğunu tespit etmiştir. Herzberg bunun sonucunda, çalışan faktörlerini bir süreklilik olarak gören geleneksel anlayışa meydan okuyan iki faktörlü iş tatmini teorisini oluşturmuştur (Smerek ve Peterson, 2006, s. 230).

Herzberg iyi ve kötü duyguları tabloştürmüş ve şu sonuca varmıştır: "İş tatmini işin içeriğiyle, iş tatminsizliği ise işin bağlamıyla ilgilidir. Herzberg tatmini motive edici bir faktör, tatminsizliği ise hijyen faktörü olarak adlandırmıştır. Hijyen terimi (sağlıkta olduğu gibi) önleyici faktörleri ifade eder. Herzberg'in teorisinde hijyen faktörleri tatminsizliği önleyen faktörlerdir (Luthans, 2011, s. 165).

Hijyen Faktörleri	Motivasyon Faktörleri
Şirket politikası ve yönetim	Başarı
Denetim, teknik	Tanım
Maaş	İşin kendisi
Kişilerarası ilişkiler, yönetici	Sorumluluk
Çalışma koşulları	İlerleme

Şekil 3.2: Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi

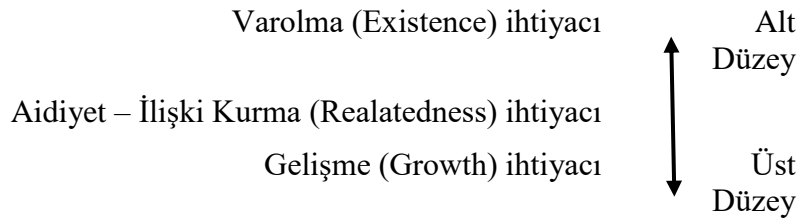
Kaynak: (Luthans, 2011, s. 166)

Motive edici faktörler ve hijyen faktörleri birlikte ele alındığında, Herzberg'in İki Faktörlü Motivasyon Teorisi olarak bilinmektedir. Motive ediciler işin içeriğiyle (işin kendisi) ilgilidir ve başarı, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve ilerlemeden oluşur. Hijyen, işin içeriği (çalışma ortamı) ile ilgilidir ve örneğin şirket politikası ve yönetimi, denetim, maaş, kişiler arası ilişkiler ve çalışma koşullarını kapsamaktadır. Motivatörler mevcut olduğunda iş tatmini ile ilişkilidir, ancak olmadığında

tatminsizlik ile ilişkili değildir. Motive edici faktörler iş tatmininin artmasına katkıda bulunur, ancak bunların yokluğu mutlaka iş tatminsizliği ile sonuçlanmaz. Tersine, hijyen faktörlerinin yokluğu iş tatminsizliği ile doğrudan ilişkilidir. İş tatminsizliğinin karşıtının iş tatmini değil, tatminsizliğin yokluğu olduğuna dikkat etmek önemlidir (Büyükbeşe vd., 2023, s. 1001). Öte yandan, hijyen, mevcut olmadığında iş tatminsizliği ile ilişkilidir, ancak mevcut olduğunda tatmin ile ilişkili değildir. Bu faktörler uygun bir şekilde sunulduğunda iş tatmini ile ilişkilidir. Ayrıca iş tatminsizliğini azaltma olasılıkları bulunmaktadır (Green, 2000, s. 8; Tietjen ve Myers, 1998, s. 226).

3.3.1.3 Alderfer'in varlık-ilişki-gelişme teorisi

Maslow, ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisinde, bireyin bir sonraki ihtiyaca geçmeden önce ihtiyaçlarının tatmin edici bir seviyede olması gerektiğini savunmuştur. Alderfer'in teorisi Maslow'unkinden farklıdır çünkü insanların ihtiyaçlarının motive edilebilmesi için önce varoluşsal ihtiyaçlarının tatmin edilmesi gerektiği fikrine dayanır. Alderfer'in Varlık, İlişki ve Büyüme (VİG) teorisi ile Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi arasında benzerlikler bulunsa da, Alderfer'in teorisi bazı önemli farklılıkları da içermektedir. Başka bir ifadeyle, Alderfer'in VİG teorisi Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ni basitleştirerek kolay anlaşılır bir biçime sokmaktadır (Alderfer, 1969, s. 145-147). Alderfer'in teorisine göre bir bireyin ihtiyaçları üç kategoriye ayrılabilir. Bunlar; Maslow'un fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarına karşılık gelen varoluş ihtiyaçları; bağlanma ve sosyal sevgi ihtiyacına karşılık gelen ilişki ihtiyaçları ve saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelen gelişim ihtiyaçlarıdır.



Şekil 3.3: Alderfer'in Varlık-İlişki-Gelişme Teorisi

Kaynak: (Koçel, 2020, s. 645)

Alderfer'e (1969, s. 142) göre, temel hayatta kalma ihtiyaçları karşılandıktan sonra, bir birey doğası gereği sosyal olan ikinci düzey ihtiyaçlarını ve ardından kişisel büyüme ve gelişme ile ilgili olan üçüncü düzey ihtiyaçlarını karşılamak için

çaba gösterecektir. Alderfer'in Varlık, İlişki Kurma ve Büyüme (ARG) teorisi, Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi'ne kıyasla daha esnek ve gerçekçi bir yaklaşım sunmaktadır. Alderfer, daha düşük seviyedeki bir ihtiyacın karşılanmasının daha yüksek seviyedeki bir ihtiyacın ortaya çıkması için ön koşul olduğu fikrini reddetmektedir. Bu nedenle, bir birey aynı anda farklı seviyelerde birden fazla ihtiyacı deneyimleyebilir ve bu ihtiyaçlar arasında geri dönüşler mümkündür.

3.3.1.4 McClelland'ın başarı güdüsü kuramı

David McClelland (1965), üç temel ihtiyaçtan oluşan başarı ihtiyaçlar teorisini formüle etmiştir. Başarı ihtiyacı olarak bilinen ilk gereksinim, bir dizi kriteri yerine getirerek üstünlük ve refaha ulaşma dürtüsüdür. İkinci ihtiyaç olan güç ihtiyacı başkalarını etkileyenin çabaları olmadan davranacaklarından farklı davranmaları için etkileme eğilimidir. Son olarak, başkalarıyla dostane ve yakın kişilerarası ilişkiler kurma ihtiyacı, aidiyetin bir ön koşulu olarak tanımlanmıştır. McClelland'ın ihtiyaç teorisi başarı, güç ve bağlılığın insan motivasyonunu açıklayan üç temel faktör olduğunu öne sürmektedir (Royle ve Hall, 2012, s. 25; Robbins ve Judge, 2014, s. 207). Bunlar;

- İlişki Kurma ihtiyacı (affiliation needs)
- Güç Kazanma İhtiyacı (power needs)
- Başarma İhtiyacı (achievement needs)'dir.

Başarı ihtiyacı, bireyin belirlenmiş bir dizi standartla ilişkili olarak mükemmelliğe ulaşma güdüsüdür. Bir bireyin başarı ihtiyacı, başkalarının durumuna göre ve başkalarının durumundan bağımsız olarak kendi hedeflerine ulaşabildiğinde tatmin olmaktadır. McClelland'ın teorisi, başarısızlıktan kaçınırken başarıya ulaşma arzusu olan başarı ihtiyacına odaklanmaktadır. Başarı ihtiyacı yüksek olan bireyler, zamanın yaklaşık %50'sinde başarılı olmalarının beklendiği orta zorluktaki görevleri seçme eğilimindeyken, başarısızlık korkusu yüksek olan bireyler bu tür görevlerden kaçınma eğilimindedir (Borman vd., 2003, s. 238; Koçel, 2020, s. 644).

3.3.2 Süreç teorileri

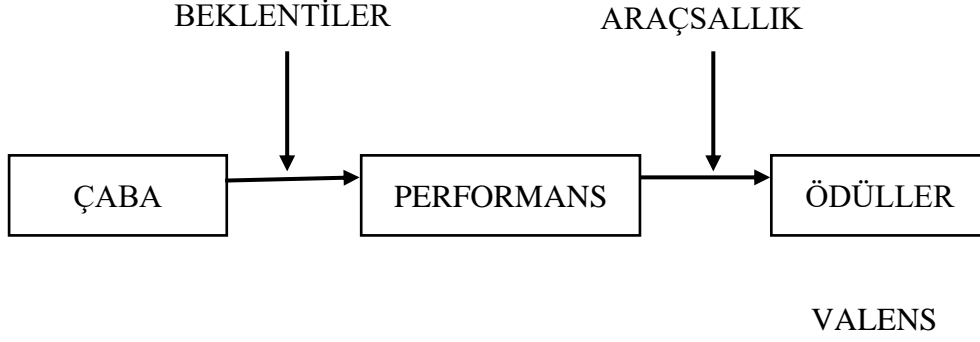
Süreç teorileri çatısı altında toplanan motivasyon teorileri, öncelikle bireylerin belirli hedefler tarafından neden ve nasıl motive edildiğini anlamaya odaklanmaktadır. Süreç motivasyon teorileri, bireylerin örgütsel ortamlardaki

davranışlarına rehberlik eden bilişsel süreçlere ilişkin değerli bilgiler sağlamaktadır. Bunlar arasında Beklenti Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Amaç Belirleme Teorisi, motivasyonu etkileyen karmaşık psikolojik mekanizmaları inceleyen önemli çerçeveler olarak ortaya çıkmaktadır. Her bir teori, bireylerin çalışma ortamlarının inceliklerini nasıl algıladıkları, değerlendirdikleri ve bunlara nasıl tepki verdikleri konusunda farklı bir bakış açısı sunarak, motivasyon düzeylerini ve sonraki eylemlerini şekillendiren faktörlere ışık tutmaktadır (Koçel, 2020, s. 645; Büyükbeşe vd., 2023, s. 999). Bu çalışmada, özellikle odaklanılacak olan konular arasında Beklenti Teorisi (Expectancy Theory) , Eşitlik Teorisi (Equity Theory) ve Amaç Belirleme Teorisi (Goal-Setting Theory) yer alacaktır.

3.3.2.1 Vroom'un beklenti teorisi

Vroom'un (1964) beklenti teorisi, bireylerin sadece ihtiyaçları tarafından değil, aynı zamanda seçimleri tarafından da motive edildiğini belirtmektedir ve beklentiye ilişkin kapsamlı bir açıklama sunmaktadır. Bireyin belirsiz sonuçlarla karşılaştığında, bu tür sonuçları içeren bir dizi olası seçeneği algıladığını ve bunların ulaşılabilir olduğuna inandığını ileri sürmektedir. Dolayısıyla beklenti, belirli bir eylemi gerçekleştirdikten sonra belirli bir sonucun ortaya çıkma olasılığına dair geçici bir inancı ifade eder. Teori, bireylerin işle ilgili kararları, görevleri yerine getirme ve ödülleri alma konusundaki algılanan yeteneklerine dayanarak verdiklerini öne sürmektedir (Green, 2000, s. 8).

Vroom'un (1964) beklenti teorisi dört varsayıma dayanmaktadır. Bireyler örgütlere ihtiyaçları, motivasyonları ve geçmiş deneyimleriyle şekillenen beklentilerle girmektedir. Birinci varsayımda bu beklentiler, örgütsel çevreye verdikleri tepkileri önemli ölçüde etkilemektedir. İkincisi, teori, bireyin davranışının bilinçli bir seçim olduğunu ve beklenti hesaplamalarıyla uyumlu davranışları seçme özgürlüğü sağladığını ileri sürmektedir. Üçüncüsü, maaş, iş güvencesi, ilerleme ve meydan okuma da dahil olmak üzere kurumdan çeşitli istekler kabul edilmektedir. Dördüncü varsayım, bireylerin kişisel sonuçları optimize etmek için stratejik olarak alternatifler seçtiğini öne sürer. Teori üç temel unsur etrafında döner: beklenti, araçsallık ve değerlilik; burada motivasyon, çabanın kabul edilebilir performansa yol açtığı, performansın ödüllendirildiği ve ödüllerin algılanan değerinin oldukça olumlu olduğu inancına dayanır (Lunenburg, 2011, s. 1-2).



Şekil 3.4: Bekletisi Teorisi Modeli

Kaynak: (Lunenburg, 2011: s. 2)

Beklenti, bireyin belirli bir çaba düzeyinin belirli bir performans düzeyiyle sonuçlanacağına dair inancını yansıtan bir olasılık değerlendirmesidir. Araçsallık, belirli bir performans düzeyinin ücret veya terfi gibi bir veya daha fazla ikincil sonuçla sonuçlanacağına dair öznel değerlendirmeyi ifade etmektedir (Borman vd., 2003, s. 228). Vroom, bu karar verme sürecini açıklığa kavuşturmak için üç değişkenli bir denklem formüle etmiştir. Bunlar; beklenti, araçsallık ve değerlilik. Beklenti, bir bireyin bir görevi başarılı bir şekilde yerine getirme becerisine duyduğu güven derecesini ifade eder. Araçsallık, bireyin başarılı görev performansı için uygun ödülleri alacağına dair güvenini, değerlilik ise bireyin bu ödüllere verdiği önemi ifade eder. Değerlilik, bir bireyin belirli bir sonuca atfettiği önemi ifade eder (Green, 2000, s. 8).

3.3.2.2 Adams'ın eşitlik teorisi

Adams (1963), çalışanların işlerinden ve kurumlarından elde ettikleri çıktıların girdilere oranını bir başkasınınkiyle karşılaştırdıklarını ileri süren eşitlik teorisini ortaya atmıştır. Bu teori, işyerinde adaletin hayati rolünü ön plana çıkarmaktadır. Teori, iş tatmini veya kişisel duyguların öznel değerlendirmelerini göz ardı ederek, işyerinde ödüllerin dağıtımında eşitlik sağlamayı amaçlamaktadır. Buna ek olarak, eşitlik Teorisi, örgütsel adalet kavramıyla oldukça ilişkilidir. Örgütsel adalet üzerine yapılan araştırmalar eşitlik veya adalete odaklanmıştır. Ancak Eşitlik Teorisi dağıtılan adalete, özellikle de çalışanların harcadıkları çabayla orantılı çıktılar alıp almadıklarına odaklanır. Çünkü burada önemli olan nokta, çıktıların çalışanlara adil bir şekilde ve çabalarına uygun olarak dağıtılıp dağıtılmadığıdır.

Adams, bu tür bir motivasyonun çeşitli şekillerde ifade edilebileceğini öne sürmektedir. Her bir tarafça algılanan değişkenler, her iki tarafın da girdi ve çıktılarını belirler. Algılanan girdi değişkenleri arasında yaş, cinsiyet, eğitim, sosyal statü, kurumsal pozisyon, nitelikler ve çaba yer almaktadır. Çalışanlar iş yerinde kendilerine adil veya olumlu davranıldığını hissettiklerinde, büyük olasılıkla motive olacaklardır. Kendilerine adil davranılmadığını düşündüklerinde ise memnuniyetsizlik ve motivasyonsuzluk hissetmeleri olasıdır. Çalışanlar bir işe girdiklerinde, o işten elde ettikleri girdiler ve çıktılar ile diğerlerinin algıladıkları girdiler ve çıktılar arasında eşitlik sağlamaya çalışırlar (Luthans, 2011, s. 169-171).

Eşitsizlik iş mutsuzluğuna yol açar ve çalışanları eşitlik talep etmeye motive eder. Oranlar eşit olduğunda, çalışanlar iş tatmini kazanır ve mevcut çıktıların girdilere oranını korumaya ya da çıktılarını artırmak istiyorlarsa girdilerini artırmaya teşvik edilirler. Çıktılar arasında ücret, ek faydalar, hiyerarşi, ilerleme fırsatları, iş istikrarı ve çalışanların bir kurumdan istediği ve aldığı diğer faydalar yer alır. Girdiler arasında özel yetenekler, eğitim, öğretim, çalışma bilgisi, çalışkanlık, zaman ve çalışanların sahip olduğu diğer özellikler yer alır. Çıktılar arasında eğitim, öğretim, iş deneyimi, işteki çaba, zaman ve bir bireyin mesleki gelişimi için çok önemli olan ve bir kuruma yönelik olarak algılanan diğer katkılar yer almaktadır (Green, 2000, s. 9).

3.3.2.3 Locke'nin amaç belirleme teorisi

Locke'un amaçlar teorisi, insanların bilinçli davranışlarının bir amaca yönelik olduğunu ileri sürmektedir. Amaç belirleme, insan davranışlarının önemli bir kısmının bilinçli olarak seçilen amaçlar ve niyetler tarafından motive edildiği göstermektedir (Borman vd., 2003, s. 231). Bu davranış, bireyin ulaşmak istediği amaçlara göre düzenlenir. Bitkiler de dahil olmak üzere tüm canlı organizmaların eylemleri amaçlıdır. Amaçlı eylem ilkesi bilinçli eylemin ötesine uzanmaktadır. Bu teori, amaçlar ve performans arasındaki önemli ilişkiyi vurgulamaktadır. Bu ilişki hem laboratuvar hem de saha ortamlarında yapılan ampirik çalışmalarla doğrulanmıştır. Özellikle, bireyler belirli ve zorlayıcı amaçlar belirlediklerinde ve nasıl ilerledikleri ve başardıkları konusunda geri bildirim aldıklarında en iyi performansın elde edildiği görülmektedir (Luthans, 2011, s. 185-190).

Kendi kendine belirlenen amaçlar üzerine yapılan araştırmalar, bireylerin belirli hedefleri seçme nedenlerine ışık tutmayı amaçlamaktadır. Locke'un (1997) araştırmasına göre, amaç zorluğu ile performans arasında doğrudan bir ilişki olduğu görülmektedir. Locke'un açıkladığı gibi, belirlenen amaçlara sürekli bir bağlılık olduğu sürece yüksek düzeyde performans elde edilebilir. Amaçların performansı etkilediği dört mekanizma vardır. Birincisi, hedeflerin direktif olarak hareket etmesidir. Dikkat ve çabayı hedefle ilgili faaliyetlere yöneltir ve onlardan uzaklaştırır. Bu etki hem bilişsel hem de davranışsaldır. İkincisi, hedeflerin enerji verici bir işleve sahip olmasıdır. Yüksek hedefler düşük hedeflere göre daha fazla çaba gerektirir. nc olarak, hedefler devamlılığı etkiler. Katılımcıların bir görev için harcadıkları süreyi kontrol etmelerine izin verildiğinde, zor hedefler uzun süreli çabaya yol açar. Ancak, zaman ve çaba yoğunluğu arasında bir denge vardır. Dördüncü olarak, hedefler görevle ilgili bilgi ve stratejileri teşvik ederek, keşfederek ve kullanarak eylemi dolaylı olarak etkiler (Locke ve Latham, 2002, s. 706-707).

Amaçlar, alışanlara görevler ve çaba gereksinimleri konusunda net direktifler sağlamaktadır. Spesifik hedefler, "elinden gelenin en iyisini yap" gibi genelleştirilmiş amaçlara göre daha iyi performans göstermektedir. Amaçların zorluğu, amacın kabul edildiği varsayıldığında, performansla olumlu yönde ilişkilidir. Zorlu amaçlar dikkat çeker, bireylere enerji verir, sebatı teşvik eder ve etkili stratejilerin keşfedilmesini teşvik eder. Amaç bağlılığı, kamuya açıklama, iç kontrol odağı ve kendi kendine belirlenen amaçlar gibi faktörlerden etkilenir. Amaç belirleme teorisi, görev özelliklerinin, ulusal kültürün ve bağlılığın amaç-performans ilişkisini etkilediğini kabul eder. Bununla birlikte, potansiyel dezavantajlar arasında uzun vadeli başarı pahasına kısa vadeli sonuçlara odaklanma ve öğrenmenin gerekli olduğu durumlarda adaptasyon ve yaratıcılık üzerindeki olumsuz etkiler yer almaktadır. Farklı görüşlere rağmen, amaçların davranış üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve örgütsel hedeflerle uyumlu olması gerektiği yaygın olarak kabul edilmektedir (Robbins ve Judge, 2014, ss. 212-214).

3.3.3 Dijital dönüşüm ve iş tatmini arasındaki ilişki

Castellacci ve Viñas-Bardolet (2019) yaptıkları çalışmada gelir, eğitim, iş kategorisi, özerklik, zaman baskısı ve sosyal etkileşimden oluşan altı temel iş özelliğine odaklanarak internet kullanımının çalışanların iş tatmini üzerindeki farklı

etkilerini incelemiştir. Avrupa Birliği ülkelerindeki 35.856 çalışanın 2005 ve 2010 Avrupa Çalışma Koşulları Anketi'nden elde edilen verileri kullanan çalışmanın sonuçları, internet teknolojilerinin verilere erişimi iyileştirerek, yeni faaliyetlere olanak sağlayarak ve iletişimi kolaylaştırarak iş tatmini pozitif anlamı olarak etkilediğini göstermektedir. Ancak, bu olumlu etkilerin bireyin mesleğine, gelirin ve eğitim düzeyine bağlı olarak değişebileceğini belirtmek ve internet kullanımının iş tatmini üzerindeki etkisini değerlendirirken mesleki ve sosyo-ekonomik bağlamları dikkate almanın gerekliliği ortaya konmuştur.

Cijan vd., (2019) dijitalleşme ile iş yeri arasındaki ilişkileri, özellikle de dijitalleşmenin iş tatminini, iş-yaşam dengesini ve çalışan özerkliğini nasıl etkilediğini inceledikleri çalışmada Slovenya'da yaşayan 98 öğrenci ve işçi ile çevrimiçi bir anket gerçekleştirmiş ve toplanan verileri tek örneklemlili t-testleri ile analiz etmiştir. Analiz sonuçları, dijitalleşmenin iş tatmini artırdığı göstermektedir. Araştırma sonuçlarında, dijitalleşme ile hem iş tatmini hem de iş özerkliği arasında açık ve güçlü bir pozitif ilişki olduğu ortaya konulmuştur. Ayrıca çalışmada, dijitalleşme ile iş-yaşam dengesi arasında önemli bir negatif anlamı ilişki tespit edilmiştir.

Ninaus, Diehl, ve Terlutter (2021) Avusturya'da faaliyet gösteren 3 farklı sektörde çalışan toplam 631 kişi ile üç farklı zaman diliminde anketler gerçekleştirmiştir. İki anket, COVID-19 salgını öncesinde yapılırken, bir anket ise salgın sırasında gerçekleştirilmiştir. Araştırma, her sektörü ayrı ayrı değerlendirmiştir. Bu, farklı sektörlerde çalışanların BİT algıları ve etkilerinin incelenmesine olanak tanımıştır. Araştırma, çalışanların bilgi ve iletişim teknolojilerine ilişkin algılarını ve bu algıların tükenmişlik, iş-aile dengesi ve iş tatmini üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla yapılmıştır. Bulgular, çalışanların bilgi ve iletişim teknolojileri taleplerden ziyade kaynak olarak algıladıklarını, ancak bilgi ve iletişim teknolojileri taleplerinin tükenmişlik ve iş-aile dengesi üzerinde olumsuz bir etkisi olduğunu göstermektedir. İş-aile dengesi, bilgi ve iletişim teknolojileri taleplerinin tükenmişlik üzerindeki olumsuz etkilerini hafifletmekte ve yüksek tükenmişlik seviyeleri iş tatminini azaltmaktadır.

Farivar ve Richardson (2020) 403 Avustralyalı beyaz yakalı çalışanla anket yapmış ve sosyal medya kullanımının bekar ve çocuksuz bireyler arasında iş tatmini üzerinde pozitif anlamı bir etkisi olduğunu ve ebeveynlerin yalnızca sosyal

medya kullanımına katılmadıkları takdirde ilave iş tatmini bildirdiklerini tespit etmiştir. İşyerinin dijitalleşmesi ve iş dışı memnuniyet arasındaki ilişkide, sosyal medya kullanımı iş dışı çatışma ile pozitif anlamlı, iş dışı tatmin ile negatif anlamlı ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle, işyerinin dijitalleşmesi, özellikle mesai saatleri dışında sosyal medya kullanımı söz konusu olduğunda, iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Bolli ve Pusterla (2022) verileri İsviçre mesleki eğitim ve öğretim (PET) kolejlerinin öğrencileri ve mezunları arasında 3089 kişi ile çevrimiçi bir anket olarak gerçekleştirilen ODEC Maaş Anketi'nden aldığı araştırmada dijitalleşmenin iş yaşam dengesinin kötüleşmesi ve zaman baskısında artış yoluyla iş tatmini üzerinde negatif anlamlı bir ilişkisi olduğunu ortaya koymuştur. Dijitalleşmenin, esas olarak verimlilik artışı ve daha ilginç işler nedeniyle, iş tatmini ile pozitif bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte, zaman baskısının artması ve iş-yaşam dengesinin kötüleşmesi gibi bazı kanallar iş tatmini azaltmaktadır. Ayrıca çalışma, dijitalleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisinin kadınlar, yaşlı çalışanlar ve yönetici pozisyonu olmayan çalışanlar gibi farklı çalışan alt grupları arasında farklılık gösterdiğini öne sürmektedir.

3.4 İş Tatmini ve İş-Yaşam Dengesi Arasındaki İlişki

Alan yazında, iş-yaşam dengesinin iş tatminini etkilediği mekanizmalar araştırılmakta ve hem bireyler hem de kuruluşlar için çıkarımlar tartışılmaktadır. İş-yaşam dengesi eksikliği ve iş tatminsizliği yaşayan bireyler için artan stres, tükenmişlik, azalan verimlilik ve genel refahta azalma gibi olumsuz sonuçların ortaya çıkabileceği üzerinde durulmaktadır. Bu olumsuz sonuçlar bireyin ötesine geçebilmektedir. Artan sağlık masrafları, ekonomik üretkenliğin azalması ve kişisel ilişkiler üzerindeki baskı gibi daha geniş toplumsal boyutları da etkilemektedir. Yapılan araştırma bulgularına göre, iş-yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunduğu görülmektedir (Mukhtar, 2012; Orkibi ve Brandt, 2015, s. 408; Memon, Khaskhely, ve Pitafi, 2020, s. 5; Çam Kahraman ve Dünder, 2021, s. 146-149; Attar vd., 2020, s. 219).

Devi ve Nagini (2013), Vijayawada'daki dokuz özel sektör bankasından 103 katılımcı arasında iş-yaşam dengesi, tükenmişlik ve iş tatmini üzerine yaptıkları çalışmada, iş-yaşam dengesi ve tükenmişlik üzerinde önemli demografik etkiler

bulmuşlardır. Ayrıca, iş-yaşam dengesi ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif ilişkiler ve iş tatmini ile tükenmişlik arasında anlamlı negatif ilişkiler tespit etmişlerdir. İşverenlerin, iş tatminini artırmak ve tükenmişliği azaltmak için iş-yaşam dengesini teşvik eden politikalar uygulamalı ve böylece sürdürülebilir örgütsel başarı sağlanması gerekliliği vurgulanmaktadır.

Metz (2018), büyük bir şirketin mağazalarında 105 perakende yöneticisi ile bir çalışma yürütmüş ve başarı motivasyonu, iş tatmini ve iş-yaşam dengesini Herzberg'in çift faktör teorisi ile karşılaştırmıştır. Sonuçlar, başarı motivasyonu ve iş tatmini arasındaki ilişki de dahil olmak üzere Herzberg'in teorisini desteklemiştir. Araştırma, iş tatmininin iş-yaşam dengesinden etkilenebileceğini ve kişisel ve profesyonel yaşam arasındaki dengesizliğin tatminden daha çok iş tatminsizliğine yol açmaya eğilimli olduğunu göstermektedir.

Manivannan'ın (2019) çalışması, gizli alışveriş uzmanları arasında motivasyon, iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve duygusal zekâ arasındaki karmaşık ilişkiyi araştırmıştır. Belirlenen ilişkiler, 338 katılımcıdan elde edilen veriler üzerinde Doğrulayıcı Faktör Analizi kullanılarak değerlendirilmiştir. Sonuçlar, motivasyonun iş-yaşam dengesi ve iş tatmini üzerinde anlamlı pozitif bir etkiye sahip olduğunu, duygusal zekâyı ise anlamlı negatif bir şekilde etkilediğini göstermektedir. Çalışma, iş-yaşam dengesinin iş memnuniyetini belirlemede önemli bir faktör olduğunu, iş memnuniyetinin ise duygusal zeka üzerinde zararlı bir etkiye sahip olabileceğini öne sürmektedir.

Bayarçelik ve Hıdır'ın (2020) İstanbul'daki özel banka çalışanları üzerine gerçekleştirdiği çalışma, 281 kişilik bir örnekleme sonuçlanmıştır. Araştırma bulgularına göre, banka çalışanlarının iş-aile dengesinin iş tatmini üzerinde anlamlı ve orantılı bir etkisi vardır; bu etki, özellikle Y kuşağı çalışanları için daha güçlüdür. Araştırma, değişkenler arasındaki etkileşimleri belirlemeyi amaçlamıştır; iş-aile dengesinin iş tatmini üzerindeki pozitif etkisinin, hem X hem de Y kuşağı için geçerli olduğunu, ancak Y kuşağında daha belirgin olduğunu ortaya koymaktadır.

Bankacılık sektöründe yapılan bir başka çalışma, kadın çalışanlar arasında iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve çalışan performansının birbiriyle ilişkili olduğunu ve iş tatmininin iş-yaşam dengesi ile çalışan performansı arasında kısmi aracılık rolü oynadığını ortaya koymuştur (Raju, 2022, s. 2420-2421).

Orkibi ve Brandt (2015), iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve pozitifliği ölçen anonim bir çevrimiçi anketi dolduran, e-posta yoluyla işe alınan reklam ve muhasebe kuruluşlarından 108 katılımcıdan oluşan bir örneklem kullanarak bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çoğunluğu kadın olan, İsrail'de doğan ve kendilerini Yahudi olarak tanımlayan katılımcılar, bilgilendirilmiş onay vermiş ve geri çekilme seçeneğine sahip olmuştur. Çalışma, pozitiflik, iş-yaşam dengesi ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, işyeri kıdeminin iş-yaşam dengesi ve iş tatminini belirlemede önemli bir faktör olduğunu ileri sürmektedir. Aracılık modeli, iş-yaşam dengesinin pozitif yönelim ve iş tatmini arasındaki ilişkiye tamamen aracılık ettiğini göstermiştir. Yapısal eşitlik analizi bu aracılık etkisini destekleyerek, pozitif yönelimin iş ve iş dışı talepleri dengeleme becerisini kolaylaştıran ve iş tatminini artıran uyarlanabilir bir kişisel kaynak olarak hareket ettiğini ortaya koymuştur. Çalışma, örgütsel ortamlarda pozitif yönelimi ve iş-yaşam dengesini teşvik etmenin iş memnuniyetini artırmak için çok önemli olduğu sonucuna varmakta ve örgütlerin, uyumlu bir iş-yaşam entegrasyonu elde etmede güçlü yönlerinden yararlanmak için çalışanların pozitif yönelimlerini ve iş-yaşam dengesini yönetme kapasitelerini değerlendirme ihtiyacını belirtmektedir.

Erkasap (2023), COVID-19 kaynaklı korkunun bireylerin refahı üzerindeki psikolojik etkisini incelemek için bir meta-analiz gerçekleştirmiştir. Çalışma, Scopus, Web of Science ve Google Scholar veri tabanlarında yapılan sistematik aramalarla belirlenen 14 ilgili kaynaktan elde edilen verileri sentezlemiştir. Korkunun stres, depresyon ve anksiyete üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu bulunsa da, aynı zamanda stres üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu ve bunun da yaşam memnuniyetini ve genel olarak iyi olma halini etkilediği görülmüştür. Etki büyüklüğü hesaplamaları, korku ile yaşam memnuniyeti arasında küçük ancak zararlı bir ilişkinin yanı sıra anksiyete ile korku arasında önemli bir pozitif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. COVID-19 pandemisi, hem fiziksel hem de duygusal sağlığı etkileyerek psikolojik refah üzerinde küresel bir etkiye sahip olmuştur. Sokağa çıkma yasakları ve sosyal izolasyon da dahil olmak üzere iş ve sosyal yaşam üzerindeki kısıtlamalar, genel yaşam memnuniyetinin azalmasına yol açtığını ortaya koymuştur.

3.5 İş Tatmini ve İş Stresi Arasındaki İlişki

Algılanan stres, alan yazında tespit edilebilen araştırmaların da gösterdiği gibi, daha düşük yaşam tatmini ile bağlantılı olan olumsuz duygularla güçlü bir ilişkiye sahiptir. Hamarat, Thompson, Zabrocky, Steele, Matheny, ve Aysan (2001) tarafından yürütülen bir çalışma, 189 katılımcıdan oluşan bir örneklem üzerinde yaşam tatmini, algılanan stres ve başa çıkma kaynaklarının etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışma, hem algılanan stresin hem de başa çıkma kaynaklarının etkinliğinin yaşam tatminini etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yaş grupları arasında farklılıklar gözlemlenmiş; stresin genç yetişkinler için daha etkili bir belirleyici olduğu, başa çıkma kaynaklarının etkinliğinin ise orta yaşlı ve yaşlı yetişkinler için daha etkili olduğu tespit edilmiştir. Özellikle algılanan öz yeterliliğin de aralarında bulunduğu başa çıkma kaynaklarının, yaşam tatminini öngördüğü önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır.

Yapraklı ve Yılmaz (2007) Erzurum ilindeki ilaç mümessilleri ile yaptıkları çalışmada iş stresinin iş tatmini olumsuz etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde, Schiffrin ve Nelson (2010) tarafından yürütülen bir çalışma, 100 üniversite öğrencisinden oluşan bir örneklem üzerinde algılanan stres ve mutluluk arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Çalışmada, yaşam doyumu ölçeği, öznel mutluluk ölçeği ve otantik mutluluk envanteri gibi ölçekler kullanılmıştır. Araştırma, algılanan stres ile mutluluk arasında anlamlı bir negatif ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Çalışma, etkili stres yönetimi ve başa çıkma becerilerinin genel mutluluk seviyelerine önemli ölçüde katkıda bulunabileceğini öne sürmektedir. Bu bağlamda, çalışma, stresle baş etme stratejilerinin genç yetişkinlerin mutluluk düzeylerini artırma potansiyeline sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Tekingündüz, Kurtuldu ve Öksüz (2015) tarafından Ankara'da bir eğitim ve araştırma hastanesinde 201 katılımcı ile gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı, iş-aile çatışması, iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkileri incelemektir. Araştırmamın bulguları iş tatmininin aile-iş çatışması ile pozitif, iş stresi ile negatif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, iş stresinin hem iş-aile hem de aile-iş çatışması ile pozitif, iş tatmini ile negatif ilişkili olduğu bulunmuştur.

Keleş ve Fındıklı (2016), İstanbul sigorta sektöründeki 201 çalışan arasında işin anlamlılığı, iş tatmini, iş stresi ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkileri

araştırmak için bir çalışma yürütmüştür. Çalışmada İş ve Anlam Envanteri, İş Tatmini Anketi, İşten Ayrılma Niyeti Ölçeği ve Algılanan Stres Ölçeği gibi çeşitli araçlar kullanılmıştır. Faktör analizi, Pearson korelasyonu ve yapısal eşitlik modellemesi gibi çeşitli istatistiksel analizler kullanılmıştır. Çalışma, işin anlamlılığı ile iş tatmini arasında ve ayrıca işten ayrılma niyeti ile iş tatmini arasında önemli ilişkiler olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Ayrıca, iş stresi ve iş tatmininin negatif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur; bu da daha yüksek düzeyde iş stresi yaşayan bireylerin daha düşük iş tatmini bildirme olasılığının daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Yılmaz ve Kılınç (2020) yapmış olduğu çalışma, bankacılık sektöründe psikolojik yıldırmanın çalışanlar üzerindeki etkisini incelemektedir. Araştırma Konya'da 15 şubesi bulunan özel bir bankada 129 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Bulgular, kurumdaki psikolojik mobbing düzeyinin ortalamanın altında olduğunu göstermektedir. Ayrıca, çalışanlar ortalamanın üzerinde iş ve yaşam tatmini ifade etmektedir. Çalışma, psikolojik mobbing ile iş ve yaşam tatmini arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, psikolojik yıldırmaya maruz kalmanın artmasının iş tatmininin azalmasına yol açtığını göstermektedir. Çalışmada, psikolojik yıldırmayı önlemek ve çalışanların refahını ve kurumsal performansı artırmak için erken teşhisin, kurumsal önlemlerin ve eğitim yoluyla farkındalık yaratmanın önemini vurgulamaktadır.

Solanki ve Mandaviya (2021) tarafından Hindistan'ın Gujarat eyaletindeki üniversite öğretmenleri ile yapılan çalışma, sosyo-demografik faktörlerin iş stresi ve iş-yaşam dengesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. İş stresi, iş-yaşam dengesi ve iş tatminsizliği ile medeni durum ve çocuk sayısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Çalışmada yapılan online anket sonuçlarına göre kadınların iş stresi düzeyinin daha yüksek olduğu ve bu durumun iş-yaşam dengesini etkilediği görülmüştür. Öte yandan, erkeklerin işyerinde öfkeyi daha iyi yönettiği ve daha belirgin iş ayrımcılığına maruz kaldığı tespit edilmiştir. Katılımcılar arasında, erkekler iş stresi nedeniyle daha fazla sağlık sorunu yaşarken, kadınlar aile sorumluluklarından dolayı daha az kariyer dayanıklılığı sergilemektedir. Ayrıca, kadın katılımcıların yüksek düzeyde evlilik ve iş stresi bildirdiği ve bu durumun duygusal tükenme ve sağlık endişelerine yol açabileceği belirtilmektedir. Sosyo-

demografik faktörlerin iş stresi, iş-yaşam dengesi ve genel iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu ortaya koyulmuştur.



4. İŞ-YAŞAM DENGESİ

Günümüzde, hızla gelişen teknoloji, küreselleşme ve artan rekabet gibi etmenler, kuruluşlar için insan kaynaklarının stratejik bir öneme sahip olmasını beraberinde getirmektedir. Bu faktörlerin etkisiyle, işletmelerin başarılı bir şekilde rekabet avantajı elde etmeleri ve sürdürmeleri, nitelikli insan kaynaklarına duyulan ihtiyacı artırmaktadır. Modern işyerinin sürekli bağlantı halinde olması, iş ve özel yaşam arasındaki ayrımın giderek bulanıklaşması nedeniyle iş-yaşam dengesinin sağlanmasında küresel bir zorluğa yol açmıştır (Robbins ve Judge, 2014, s. 76).

Verimliliğin artırılması, bireysel ve kurumsal performansın yükseltilmesi, maliyetlerin optimum seviyede tutulması ve kaynakların etkili bir biçimde kullanılabilmesi, uzun vadeli başarı için vazgeçilmez unsurlardır. Bu hedeflere ulaşabilmek için, işletmelerin uzun vadeli iş birliklerine dayalı bir ortam oluşturarak nitelikli insan kaynaklarını çekmeleri ve elde tutmaları gerekmektedir. Ayrıca, eğitim ve gelişim programları aracılığıyla çalışanların yeteneklerini sürekli olarak güçlendirmeleri, işletmenin rekabet avantajını sürdürebilir kılacaktır. Bir çalışanın işle ilgili hedeflere ulaşma zorunluluğu olduğu gibi, aynı zamanda özel hayatındaki hedefleri gerçekleştirmek ve yükümlülüklerini yerine getirmek istemesi oldukça yaygındır. Ancak, iş ve özel hayattaki sorumlulukları arasında denge kurma konusundaki zorluklar, kişinin hem profesyonel hem de özel yaşamındaki performansını olumsuz etkileyebilir. Bu dengeyi sağlamak, çalışanların memnuniyetini artırmanın yanı sıra, organizasyonların da uzun vadeli başarılarını etkileyebilir.

Çalışanın iş ve aile hayatını dengeleyebilmesi, her iki alanda da başarılı olması için çok önemlidir. İş ve aile rollerine eşit zaman ayırmak ve sorumlulukları dengelemek bu dengeyi sağlamanın temel unsurudur. Bu denge çalışanın iş-aile yaşamını olumlu ya da olumsuz etkileyebilmektedir (İrge, 2021, s.323). Çalışanların gelecek beklentileri ve organizasyonun hedefleri arasında uyum sağlamak için, denge sistemleri ve destek mekanizmaları geliştirmek önemlidir. İş-yaşam dengesi kurulamadığında, bu durum sadece bireyin duygusal iyilik halini değil, aynı zamanda

organizasyon içindeki iletişimi ve iş birliğini de olumsuz etkileyebilir. Bu nedenle, iş-yaşam dengesi konusunda etkili politikaların uygulanması, çalışanların motivasyonunu ve bağlılığını artırabilir, dolayısıyla uzun vadede verimliliği olumlu yönde etkileyebilir.

Çalışmanın bu bölümünde iş-yaşam dengesi kavramı, iş-yaşam dengesini konu alan kuramlar ile yaklaşımlar ele alınarak, alan yazında iş-yaşam dengesi ile ilgili yapılan bazı araştırmalara yer verilecektir.

4.1 İş-Yaşam Dengesi Kavramı

Klasik yönetim kurumlarında insan bir üretim unsuru olarak görülmekteyken, neo-klasik yaklaşımda çalışanlar sadece bir üretim unsuru (makine) değil, aynı zamanda psikolojik, sosyal ve fizyolojik bir varlık olarak da ele alınmışlardır (Atıgan, 2011, s. 31). Günümüz çalışanlarının profesyonel ve kişisel yaşamlarını dengelemeleri, yalnızca performanslarını değil, aynı zamanda psikolojik ve duygusal yetkinliklere sahip olduklarını da göstermeleri gerekmektedir.

İş-yaşam dengesini teşvik eden uygulamaların kökenleri 1930'lara kadar uzanırken, bu fikrin kavramsallaştırılması 1986 yılında ortaya çıkmıştır. İş-yaşam dengesi kavramının alan yazında farklı şekilde ele alınarak tanımlandığı görülmekte ve kabul görmüş tek bir tanımı bulunmamaktadır. İş yaşam dengesi, çalışan ve işveren bakış açısına göre değerlendirilmektedir. İş-yaşam dengesi, kişinin işi ile iş dışındaki sosyal yaşamındaki roller arasında çatışma olmaması veya çok az çatışma olması anlamına gelmektedir (Clark, 2000, s. 749; Özgül, Erkmen ve Karaarslan, 2020, s. 4375). Bu kavram, uyumlu bir dengenin yaratılmasını vurgulayarak, bireylerin iş taahhütlerini işyeri dışında tatmin edici ve zenginleştirici bir sosyal yaşamla dengelemelerini mümkün kılmaktadır. Farklı grupların farklı yorumları bulunmaktadır ve anlam genellikle konuşmanın bağlamına ve araştırmacının bakış açısına göre değişmektedir. Bir çalışanın bakış açısından iş-yaşam dengesi, iş ve özel yaşamın talepleri arasındaki ikilemi ifade etmektedir. Bir işverenin bakış açısından iş-yaşam dengesi, çalışanların işlerine daha iyi odaklanmalarını sağlayacak destekleyici bir kurum kültürü yaratma çabalarını ifade etmektedir. Başka bir deyişle, iş-yaşam dengesi, insanların iş ve özel yaşamlarını, aileleriyle geçirmeleri gereken zamandan ödün vermeden işlerine yeterli zaman ayırabilmeleri için yönetme

biçimlerini ifade eder (Duxbury ve Higgins, 2003 s. 2; Ekinci ve Sabancı, 2021 s. 153-154).

İş-yaşam dengesi kavramı, alan yazında iş-aile çatışması kavramından daha geniş ve daha yeni bir kavramdır. Pek çok araştırmacı ve kuruluş, ebeveyn olmayan ve bakmakla yükümlü olduğu kişiler bulunmayan ancak öğrenme, dinlenme ve seyahat gibi kazanç getirmeyen kişisel faaliyetlere zaman ayırmak isteyen çalışanlara uyum sağlamak için artık dikkatlerini iş-yaşam dengesine odaklanmaktadır. İş-aile çatışması, iş ve aile alanları arasındaki rekabet eden rol baskılarından kaynaklanabilen bir tür roller arası çatışmayı ifade etmektedir (Yıldırım ve Aycan, 2008, s. 1368; Attar vd., 2020, s. 204).

İş-yaşam dengesi kavramı günümüz organizasyonları için de önemli bir kavram olarak ele alınmaktadır. İşletmeler, çalışanlarının ofis işlerini ofis dışından da gerçekleştirebilmesi için, uzaktan erişim sağlanan, cep telefonu, tablet, bilgisayar ve uygulamalar geliştirmektedir. Gelişen teknoloji ile birlikte çalışanlar, işlerini evlerinden gerçekleştirdiğinden ya da kişisel yaşamlarını engelleyecek şekilde evlerine iş götürmeleri iş-yaşam dengesinin negatif yönde etkileyebilmektedir. Aileye ve kişisel zamanlarının doğru ayarlanamaması neticesinde iş-yaşam dengesi doğru bir şekilde sağlanamaz ise çalışanların sağlığını doğrudan etkileyen strese neden olabilmektedir. Çalışanlarını tatmin edici bir iş-yaşam dengesi kurmaları konusunda desteklemeyen şirketler, yüksek nitelikli ve motive çalışanları kendilerine çekmekte ve ellerinde tutmakta giderek daha fazla zorlanacaktır (Robbins ve Judge, 2014, s. 22).

İş-yaşam dengesi düzenlemeleri ile izinler (annelik, babalık, yakının vefatı), esnek çalışma uygulamaları (yer, zaman, görev), azaltılmış çalışma süresi veya belirli hizmetler (çocuk bakımı, bağımlı kişi bakımı vb.) sunulmaktadır. İş-yaşam dengesinin sağlanabilmesi bireysel ve örgütsel faktörlere de bağlı olarak değişebilmektedir. Yönetime katılım, sorumluluk, rol belirsizliği, rol çatışması, aşırı iş yükü ve çalışma ortamı gibi örgütsel faktörler, iş-yaşam dengesini etkileyebilecek faktörler arasında yer almaktadır. Ayrıca yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çocuk sayısı gibi bireysel özellikler de rol oynayabilir. Sağlıklı bir iş-yaşam dengesi sağlamak için tüm bu faktörleri göz önünde bulundurmaya gerekemektedir. Günümüz işyerlerinde çalışanlar ekonomik istikrarsızlık, küresel dış kaynak kullanımı, teknolojik gelişmeler, küçülme, iş-yaşam dengesi, müşteri hizmetleri talepleri, stres

ve tükenmişlik gibi çeşitli zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır (Guest, 2002, s. 265; Luthans, 2011, s. 218). İş hukuku ve ilgili düzenlemelerine göre, düzenli olarak haftada 48 saatten fazla çalışmak, iş ve özel yaşam arasında iş-yaşam dengesinin bozulmasına yol açmaktadır (Guest, 2002, s. 264).

Mevcut alan yazında, iş-yaşam dengesine ilişkin tatmin edici bir iş-yaşam dengesine ulaşan veya ulaşamayan çalışanlarla ilişkili bireysel sonuçlara çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalarda bireyleri hem iş hem de kişisel alandaki olumsuz deneyimlerden koruyan bir "tampon etkisi" ile gösterildiği gibi, iş-yaşam dengesinin bireysel refah üzerindeki olumlu etkilerini tutarlı bir şekilde öne çıkarmaktadır. Bu tampon etkisi, rol çatışmasından kaynaklanan stresi azaltabilmektedir. Esnek çalışma düzenlemelerinin sağlanması gibi, çalışanların daha tatmin edici bir iş-yaşam dengesi elde etmelerine yardımcı olmayı amaçlayan işveren politikalarının sonuçlarını inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır. Daha da önemlisi, çalışanların tatmin edici bir iş-yaşam dengesi kurmalarını desteklemek, birçok politika kuruluşu tarafından en iyi uygulama olarak savunulmaktadır (Kelliher, Richardson ve Boiarintseva, 2019, s. 99). Bankacılık ve sigortacılık sektöründe yapılan araştırmalarda bu sektörlerde çalışanların oldukça stresli işlere sahip olduğu ve kolaylıkla aşırı çalışan olarak nitelendirilebildikleri belirtilmektedir. Bu sektörlerde çalışanların çoğu zaman hayatın zevklerinden ve iş-yaşam dengesinden ödün vermek zorunda kalmakta ve bu durum olumsuz bir etki yaratmaktadır (Abbas, 2012, s. 64).

4.2 İş-Yaşam Dengesi Teorileri

Alan yazında, rol teorisi, çatışma, yapısal işlevselcilik, geliştirme, kolaylaştırma, bölümlere ayırma, bölünme, tazminat, koruma, telafi, çatışma, insan sermayesi, uyum, merdiven, araçsallık, kaynak aktarımı, ekoloji, sınır, iş-aile sınır, genişleme, uyum teorileri dahil olmak üzere çok sayıda iş-yaşam dengesi teorisi üzerinde durulmuştur (Rincy ve Panchanathan, 2014, s.2; Kiran ve Batool, 2022, ss. 201-202; Okolie ve Okereka, 2022, ss. 2-6). İş-yaşam dengesi ve ilgili boyutları inceleyen çalışmalarda, araştırmacılar yapı için farklı operasyonel tanımlar ve ölçümler kullanmışlardır. Sınır teorisi ve iş aile sınır teorisi, iş-yaşam dengesinin farklı yönlerini açıklamak için birçok çalışmada yaygın olarak kullanılan iki teoridir (Bello ve Tanko, 2020, s. 219). İş-yaşam dengesi için evrensel olarak kabul görmüş bir teori alan yazında tespit edilememiştir. Bununla birlikte, çalışmalarda kullanılan

teoriler, çalışmanın belirli çerçevesine, değişkenlerine veya bakış açılarına bağlı olarak değişkenlik göstermektedir.

Çalışmanın izleyen bölümünde, alan yazında yoğunlukla kullanıldığı tespit edilebilen, rol teorisi, taşama teorisi, telafi teorisi, bölünme teorisi, araçsallık teorisi, çatışma teorisi ve sınır teorisi hakkında kavramsal çerçevede bilgi verilecektir.

4.2.1 Rol teorisi (Role theory)

Rol teorisi, iş-yaşam dengesi de dahil olmak üzere çeşitli bağlamlarda kullanılmıştır. Çalışmalar, zaman içinde iş-aile yayılımı, iş-aile dengesi, iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve rol memnuniyeti ile performans arasındaki ilişkileri incelemiştir. Rol Teorisine göre, bireyler sosyal sistemler içerisinde aktif olarak çeşitli rollere girmekte ve davranışlarını her bir rolle ilişkili görevlere dayalı olarak tanımlamaktadır. Rol teorisine göre, sosyal yaşamın temel özellikleri olarak kabul edilen karakteristik davranış kalıpları veya roller bulunmaktadır. Roller, bireylerin sosyal konumların üyeleri olduğunu ve kendilerinin ve diğerlerinin davranışlarına ilişkin beklentileri olduğunu varsayarak açıklamaktadır (Biddle, 1986, s. 68). Dolayısıyla, rol teorisi, kişinin ne kadar çok rol üstlenirse, farklı rollerin taleplerinin uyumsuzluğu ve farklı sorumlulukların zaman ve enerji için rekabet etmesi nedeniyle stres ve gerginlik potansiyelinin o kadar artacağı varsayımına dayanmaktadır (Duxbury ve Higgins 2003, s. 2)

Rol teorisine göre çalışanlar, çalışan rolünün yanı sıra eş/sevgili, ebeveyn, arkadaş vb. gibi bir dizi olası iş dışı rolden herhangi biri de dahil olmak üzere birden fazla rolle ilgilenmektedir. Katz ve Kahn'a (1978) göre rol, sosyal sistemlerin temel birimidir ve bu sistemlerin üyeleri için karşıladığı ihtiyaçları temsil eder. Rol kavramı iki temel unsurdan oluşur: bireyin konumu ve buna bağlı gereksinimler. Ayrıca, gereksinimler belirli bir "rol referansı" ile bağlantılı olduğundan, rol referansındaki bir değişiklik genellikle rol kimliğinde bir değişiklikle sonuçlanır. Örneğin, bir yönetici astlarına karşı 'ast' olarak hareket edebilir, üstlerine karşı ast rolünü üstlenebilir ve iş arkadaşlarına karşı işbirlikçi bir meslektaş rolünü oynayabilir (Katz ve Kahn, 1978, ss. 219-220; Ashforth, 2000, s. 473).

Rol Teorisi, yöneticiler ve çalışanlar iş tatmininin şekillenmesinde görevin, iş-yaşam dengesinin ve çalışan bağlılığının önemli rolünü açıklamaktadır. Rol özdeşleşmesi, bireylerin kendilerini rolleriyle tanımlamasıyla ortaya çıkmakta ve

rolün bireyin benlik kavramına etkili bir şekilde yerleşmesine yol açmaktadır (Cain, Busser ve Kang, 2018, s. 8).

4.2.2 Taşma teorisi (Spillover theory)

Taşma Teorisi, yaşam memnuniyetinin etkisini farklı alanlara yayarak çeşitli alanlardaki memnuniyet düzeylerini etkileyebileceğini öne sürmektedir. Taşma teorisi, iş gibi yaşamın bir alanındaki deneyim ve duyguların, kişisel yaşam gibi diğer alanlara da taşabileceği kavramını ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir alanda meydana gelen olumlu veya olumsuz bir etkenin, benzer şekilde diğer bir alana da yansması durumu, taşma teorisi olarak adlandırılmaktadır. Taşma, iş ve aile yaşamının birbirleri üzerindeki etkilerini ifade eder ve iki alan arasında ortak bir zemin oluşturur (Edwards ve Rothbard, 2000, ss. 180-185; Holliday Wayne, Michel, ve Matthews, 2022, ss. 1094-1095).

Taşma teorisi, bir bireyin bir roldeki deneyimlerinin, işten aileye taşma gibi diğer rollerdeki performansını etkileyebileceğini öne sürmektedir. Taşma olumlu veya olumsuz olabilmektedir (Duxbury ve Higgins 2003, s. 2). Pozitif taşma, bir alandaki olumlu deneyimlerin başka bir alanda tatmin ve kazanımla sonuçlanmasını ifade etmektedir (Khateeb, 2021, s. 29). Aynı şekilde negatif taşma olması da mümkündür. Örneğin, iş yerindeki stres aile etkileşimlerini etkileyebilir ve aile üyelerinin çalışanın stresle başa çıkmasına yardımcı olmasını gerektirebilir, bu da olumlu etkileşimlerin potansiyel olarak dışlanmasına neden olabilir. Buna ek olarak, sıkıcı veya monoton iş, çalışanın evde veya aile üyeleriyle daha az üretken olmasına neden olabilecek bir 'enerji açığı' ile sonuçlanabilir (Zedeck ve Mosier, 1990, s. 241).

Taşma teorisi iki temel taşma biçimi olarak yatay taşma ve dikey taşmayı kapsamaktadır. Yatay taşma, ev ve iş gibi farklı yaşam alanları arasında motivasyon, enerji ve duyguların çift yönlü akışını içermektedir. Öte yandan, dikey taşma, daha değerli bir alandaki memnuniyetin daha az değerli alanlardaki memnuniyeti önemli ölçüde etkilediği bir iç hiyerarşi ortaya koymaktadır. Taşmanın bu boyutlarını anlamak, yaşamın bir alanındaki deneyimlerin ve memnuniyetin diğer alanlardaki deneyimleri nasıl etkileyebileceğini kavramak için gerekmektedir (Cain, Busser ve Kang, 2018, s. 8).

4.2.3 Telafi teorisi (Compensation theory)

Edwards ve Rothbard (2000) tarafından ifade edildiği şekliyle Telafi Teorisi, iş ve aile araştırmalarında kapsamlı bir çerçeve olarak hizmet etmekte ve bireylerin bu iki alandaki deneyimleri arasındaki karmaşık dinamikleri açıklığa kavuşturmaktadır. Telafi Teorisi'nin temel önermesi, bireylerin bir yaşam alanındaki tatminsizliği başka bir yaşam alanında aktif olarak tatmin arayarak hafifletme çabalarına dayanmaktadır (Edwards ve Rothbard, 2000, s. 180-181). Bu telafi süreci iki fark edilebilir boyutta ortaya çıkmaktadır. İlk olarak, bireyler stratejik olarak tatmin edici olmayan bir alandaki katılımlarını azaltırken aynı zamanda potansiyel olarak tatmin edici bir alandaki katılımlarını artırabilirler. İkinci olarak, Telafi Teorisi, bireylerin bir alandaki memnuniyetsizliğe alternatif alandaki ödüllerin peşinden koşarak yanıt verdiklerini öne sürer; burada "ödüller" arzularını yerine getiren ve genel memnuniyeti artıran deneyimleri kapsar.

Telafi Teorisi ile ilişkili terimler arasında Staines (1980) ve Zedeck (1990) gibi akademisyenler tarafından önerilen zıtlık, tamamlayıcılık, rekabet, yenilenme ve heteromorfizm gibi terimler yer almaktadır (Edwards ve Rothbard, 2000, s. 180-181). Dahası, teori iki temel telafi biçimini birbirinden ayırmaktadır: tamamlayıcı ve tepkisel. Tamamlayıcı telafi, bir alanda yetersiz ödüllerle karşılaşan bireyler, alternatif alanda aktif olarak ek ödüller aradıklarında ve böylece sinerjik bir dizi haz biriktirdiklerinde ortaya çıkar. Tersine, reaktif telafi, bireyler bir alandaki istenmeyen deneyimlere karşı diğer alanda aktif olarak zıt deneyimler peşinde koşarak karşı koyduklarında ortaya çıkar.

Bu teorik çerçeve, iş ve aile hayatı arasındaki dengeleyici etkiyi vurgulayan Rincy ve Panchanathan (2014) ile tarihsel bir bağlam sunan ve hem iş hem de ailenin birbirleri üzerindeki olumlu etkisini kabul eden Kiran ve Batool'un (2022) çalışmalarıyla desteklenmektedir. Ayrıca, Zedeck ve Mosier (1990) iş ve aile deneyimleri arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu öne sürerek Telafi Teorisi'ne ilişkin söylemi daha da genişletmektedir. Sonuç olarak, Telafi Teorisi, iş ve aile dinamikleri arasındaki karmaşık etkileşime ışık tutan ve bireylerin çok yönlü yaşamlarının karmaşıklıklarını aşmak için kullandıkları telafi mekanizmalarına dair incelikli bilgiler sunan önemli bir yapı olarak durmaktadır (Edwards ve Rothbard, 2000, s. 180-181).

4.2.4 Bölünme teorisi (Segmentation theory)

İş-ev ilişkisi perspektifinden doğan Bölünme Teorisi, iş ve ailenin birbirleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadan bağımsız bir şekilde işlediğini ve farklı varlıkları koruduğunu öne sürmektedir (Okolie ve Okereka, 2022, s. 6). Bu teorik çerçeve, İş-Yaşam Dengesi söyleminin şekillenmesinde, özellikle de çalışanların hayatlarının çeşitli yönlerinin farklı rollerle ilişkili stresi hafifletmek için nasıl birbiriyle ilişkili olduğunu göstermede önemli bir rol oynamaktadır (Bello ve Tanko, 2020, s. 219-220).

Bölümleme Teorisine göre, bireyler yaşamlarını etkili bir şekilde bölümlere ayırabilir; aile alanı duygusallık, yakınlık ve önemli ilişkiler alanı olarak nitelendirilirken, iş ortamı kişisel olmayan, rekabetçi ve ifade edici olmaktan ziyade araçsal olarak algılanır (Zedeck ve Moiser, 1990, s. 241). Teori, iş ve yaşam arasındaki zamansal, mekânsal ve işlevsel ayrımların bireylerin deneyimlerini ayrı bölmeler halinde organize etmelerini sağladığını iddia etmektedir (Zedeck ve Moiser, 1990, s. 241).

Bu teorinin merkezinde, bireylerin tutum ve davranışlarını bağlama göre ayarlama kapasitesine sahip oldukları, bir alanla meşgulken diğeriyle ilgili düşünce, duygu ve davranışları aktif olarak bastırdıkları görüşü yer almaktadır (Keklik vd., 2020, s. 23).

Tarihsel olarak, iş ve aile birbirinden doğal olarak ayrı görülmüştür; bu bakış açısı çağdaş tartışmalarda sorgulanmaktadır. Bölünme Teorisi'nin mevcut anlayışı, bunu bireylerin iş ve aile arasında sınırlar oluşturmak ve bu sınırları korumak için kullandıkları aktif bir süreç olarak kabul etmekte ve daha önceki tam bağımsızlık kavramına şüphe ile yaklaşmaktadır (Zedeck ve Moiser, 1990, s. 241; Edwards ve Rothbard, 2000, s. 182; Rincy ve Panchanathan, 2014, s. 2). Bu evrim, iş ve aile yaşamı arasındaki etkileşimi anlamaya yönelik daha geniş bir bağlamda Bölümleme Teorisi'nin detaylı ve dinamik doğasını vurgulamaktadır.

4.2.5 Araçsallık teorisi (Instrumentality theory)

Araçsallık teorisi, bir faaliyete harcanan çaba düzeyinin, bu çabanın belirli sonuçlarla sonuçlanmasına ilişkin algılanan olasılıktan (araçsallık) etkilendiğini ve bu sonuçların ilgili değerlendirmelerle ağırlıklandırıldığını ileri sürmektedir. Diğer bir ifade ile bir alan, başka bir alanda zaten var olanı edinmek için bir yöntem olarak

hizmet etmektedir (Zedeck ve Moiser, 1990, s. 241; Guest, 2002, s. 258). Bu teorik çerçeve, bireylerin bu tür bir çabanın olumlu sonuçlara yol açacağı inancına sahip olmaları halinde görevlere çaba harcamaya daha eğilimli olduklarını öne sürmektedir. Farklı görevler için harcanan çabanın büyüklüğünün belirleyicileri olarak işlev gören çaba olasılığı ve sonuçların değerlendirilmesi gibi değişkenleri içermektedir (Mitchell ve Pollard, 1973, ss. 35-36). Araçsallık teorisi aşağıdaki temel noktaları kapsamaktadır:

Beklenti: Bu unsur, bireyin harcadığı çabanın istenen performans düzeyine ulaşacağına dair inancına duyduğu güven etrafında şekillenmektedir. Kişinin eylemlerinin belirli bir sonucu doğrudan şekillendirebileceği ve buna katkıda bulunabileceği inancını yansıtmaktadır.

Araçsallık: Bu bileşen, başarılı performansın doğrudan belirli sonuçlara veya ödüllere bağlı olduğunu algılamayı içerir. Bireyler çabaları ile beklenen sonuçlar arasındaki bağlantıyı değerlendirerek motivasyonlarını ve belirli bir göreve katılımlarını etkileyebilmektedir.

Değerlilik: Değerlilik kavramı, bireyin beklenen sonuçlara attığı değerle ilgilidir. Bu değerlendirme bireyin ihtiyaçları, hedefleri ve kişisel tercihleri tarafından şekillendirilir ve algılanan ödüllerin öznel doğasını ortaya koymaktadır. Sonuçlarla ilişkilendirilen arzu edilebilirlik düzeyi, Araçsallık Teorisi çerçevesinde motivasyon kalıplarını etkilemede önemli bir rol oynamaktadır.

Sonuç olarak araçsallık teorisi, iş yerinde elde edilen başarılar veya başarı gibi bir ortamda elde edilen faydaların veya ödüllerin, diğer ortamın, bu durumda tatmin edici bir aile yaşamının geliştirilmesine katkıda bulunduğunu öne sürmektedir. Bu karşılıklı bağlantı, iki alanın birbirinden izole olmadığı, aksine bir alandaki sonuçların diğer alandaki kalite ve deneyimleri etkileyerek karmaşık bir şekilde bağlantılı olduğu belirtmektedir (Mitchell ve Pollard, 1973, ss. 35-36; Zedeck ve Mosier, 1990, s. 241; Khateeb, 2021, s. 33).

4.2.6 Çatışma teorisi (Conflict theory)

Greenhaus ve Beutell tarafından 1985 yılında formüle edilen çatışma teorisi, iş ve aile alanları arasında içsel bir çatışma olduğunu öne sürmektedir. Bir alanda başarıya ulaşmanın kaçınılmaz olarak diğer alanda fedakarlık gerektirdiğini ve bunun da roller arası çatışma olarak bilinen duruma yol açtığını savunur (Greenhaus ve

Beutell, 1985, s. 78). Bu teorik çerçeve 1980'lerin sonlarında önem kazanmış ve kuruluşları iş-yaşam dengesini kritik bir iş konusu olarak görmeye ve kuruluş ile çalışanlarının karşılıklı yararı için kaynaklarını buna göre yatırım yapmaya teşvik etmiştir. 1990'larda, iş-yaşam dengesine yönelik kapsamlı bir yaklaşıma işaret edecek şekilde, odak noktasının çok çeşitli bireyleri kapsayacak şekilde genişletildiği görülmüştür (Khateeb, 2021, s. 28).

Greenhaus ve Beutell'in teorisi çatışmayı üç türe ayırmaktadır: zaman temelli, gerginlik temelli ve davranış temelli; zaman yönetimi, duygusal stres ve farklı roller arasında çelişen davranışsal beklentilerle ilgili zorlukları vurgulamaktadır (Yıldırım, 2017, s. 6). Alternatif bir bakış açısı olarak çatışma modeli, farklı yaşam alanlarında yüksek taleplerle karşılaşan bireylerin psikolojik çatışmalar yaşayabileceğini ve bir alandaki başarı ile diğer alandaki fedakârlıklar arasında ödünleşim yapabileceğini öne sürmektedir (Zedeck ve Mosier, 1990, s. 241).

Çatışma Teorisi ile iş ve aile rolleri arasındaki doğal çatışmalar özetlenmekte ve iş-yaşam dengesini teşvik eden girişimlere kurumsal dikkat gösterilmesi gerekmektedir. Çatışma modeli, bireylerin farklı yaşam alanlarındaki talepleri yönetirken yaşayabilecekleri psikolojik çatışmalara ve ödünleşimlere vurgu yapmaktadır. Her iki bakış açısı da hem kurumların hem de bireylerin genel refahı için roller arası çatışmaların ele alınmasının önemini altını çizmektedir (Greenhaus ve Beutell, 1985, ss. 78-86; Zedeck ve Mosier, 1990, s. 241).

4.2.7 Sınır teorisi (Border theory)

Clark (2000), iş ve özel yaşam arasındaki kesişimi yönetme konusunda yeni bir bakış açısı sağlayan sınır teorisini tanıtmıştır. Bu teori, insan deneyiminin, her biri fiziksel, duygusal veya zamansal yönleri kapsayan sınırlar veya sınırlar tarafından sınırlandırılan belirli yaşam alanları tarafından sınırlandırıldığını ileri sürmektedir. Bu alanlar tipik olarak fiziksel, zamansal veya psikolojik sınırlarla birbirinden ayrılır. Bireyler, ev ve iş arasında gidip gelen günlük sınır geçiciler olarak karakterize edilebilirler. Bu sürekli hareketin entegrasyon düzeyleri, geçiş kolaylığı ve alanlar arasındaki çatışma potansiyeli üzerinde önemli etkileri vardır (Clark, 2000, ss. 750-753).

Clark'ın iş/yaşam sınırı teorisi kavramsallaştırması, bireylerin dengeli bir birliktelik sağlamak için hem iş hem de iş dışı alanlardaki rollerini aktif olarak

yönettiklerini ve müzakere ettiklerini öne sürmektedir. Teori, 'iş' ve 'iş dışı' arasındaki ilişkiyi bölümlenmeden bütünleşmeye doğru bir süreklilik içinde ele almaktadır. Bölümlere ayırma karşılıklı dışlama anlamına gelirken, bütünleşme iki alan arasında kavramsal örtüşme olduğunu göstermektedir. Sınırların geçirgenliği ve esnekliği, bölümlere ayırma ve bütünleştirme diyalektiğine daha da katkıda bulunur (Khateeb, 2021, s. 31).

Buna ek olarak, aile ve iş arasındaki geçişlerle ilgili kolaylık ve kısıtlamalar, bu alanların sentezi üzerinde derin bir etkiye sahiptir ve geçişlerin kolaylığını düzenler. İki alan arasındaki denge korunmalı ve birini diğerinin aleyhine zayıflatabilecek ihlallerden kaçınılması gerekmektedir. Teori aynı zamanda çatışma düzeyi ile bu yaşam alanlarının birbirine bağlılığı arasındaki yakın ilişkiyi de vurgulamaktadır (Yıldırım, 2017, s. 6; Bello ve Tanko, 2020, s. 223; Okolie ve Okereka, 2022, s. 4).

4.3 İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

İş-yaşam dengesini etkileyen dinamikleri incelerken, bireysel faktörleri göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim, iş-yaşam dengesinin belirlenmesini önemli ölçüde etkileyebilecek unsurlardır. İş-yaşam dengesini etkileyen bir diğer faktör de örgütsel unsurlardır. Bu özellikler arasında çalışma koşulları, yönetim tarzı, tanımlanmamış iş rolleri, iş yükü, çalışanların karar alma süreçlerine katılımı ve sorumluluklar yer almaktadır (Keklik vd., 2020, s.24). Benzer şekilde Guest (2002, s. 265), uyumlu bir iş-yaşam dengesinin bireysel ve örgütsel faktörlerin bir araya gelmesiyle elde edilebileceğini öne sürmektedir. Bu faktörler enerji, kişisel kontrol, başa çıkma mekanizmaları, cinsiyet, yaş, kişilik, iş talepleri, örgüt kültürü, ev talepleri ve ev kültürünü içerebilmektedir. Örgütsel faktörlerin iş-yaşam dengesi üzerinde etkisi olabilir ve bu da potansiyel olarak stres seviyelerinde artışa, iş ve yaşam memnuniyetinde değişikliklere, iş performansında değişikliklere ve ruh sağlığı sorunlarına yol açabilmektedir.

Çizelge 4.1: İş-Yaşam Dengesinin Doğası, Belirleyenleri ve Sonuçları

Belirleyici faktörler	Dengenin Doğası	Sonuçlar/Etkiler
Örgütsel faktörler	Öznel göstergeler	
İş talepleri İş kültürü	Denge: İş dışı yaşam ve işe eşit önem	İş tatmini Yaşam tatmini Zihinsel sağlık/iyilik/bütünsel refah
İş dışı yaşam talepleri İş dışı yaşam kültürü	Denge: İş dışı yaşam merkezli Denge: İş merkezli	Stres/hastalık
Bireysel faktörler		
İş yönelimi Kişilik Enerji	İşin iş dışı yaşama yayılması ve/veya müdahalesi	İşte performans İş dışı yaşam performansı
Bireysel kontrol ve başa çıkma Cinsiyet Yaş Yaşam ve kariyer aşaması	İş dışı yaşamın işe yayılması ve/veya müdahalesi	İşte diğerleri üzerinde etki İş dışı yaşamda diğerleri üzerinde etki
	Nesnel göstergeler	
	Çalışma saati Boş zaman Aile rolleri	

Kaynak: (Guest, 2002: s. 265)

Değişen kurumsal ortam, iş-yaşam dengesi kavramına olan ilginin artmasına neden olmuştur. İşgücü piyasası koşullarındaki değişimler, çalışanların demografik profillerindeki dönüşümler, çalışma saatlerindeki artış ve ev ortamı koşullarındaki değişiklikler bu ilginin artmasına neden olmuştur. Bu faktörler toplu olarak, çalışanların profesyonel ve kişisel yaşamları arasında uyumlu bir denge kurmaya ve bu dengeyi korumaya çalışmalarını gerektirmektedir (Aruldoss, Kowalski ve Parayitam, 2021). İş ve yaşamın değişen dinamikleri, çalışanların refahını ve tatminini teşvik etmek için çağdaş çalışma ortamının ortaya çıkardığı çok yönlü zorlukları ele almanın önemini göstermektedir.

Yoğun çalışma saatleri ve zorlu iş rolleri sadece iş ve özel yaşam arasındaki dengeyi bozmakla kalmaz, aynı zamanda önemli sağlık riskleri de oluşturmaktadır. Bu riskler arasında sigara içme eğiliminin artması, alkol tüketiminin artması, kilo alımı ve depresyona yatkınlık yer almaktadır. Çalışanlar arasında, çalışma saatlerinin uzunluğunun daha fazla iş bağlılığı ile ilişkili olduğuna dair yaygın bir inanış vardır. Özellikle kariyerin ilk aşamalarında, uzun saatler çalışmanın kurumsal dünyada başarı için gerekli olduğuna dair yaygın bir inanç bulunmaktadır. Ancak bu durum, iş-yaşam dengesi arzusu ile genellikle sürdürülebilir bir yaklaşımdan daha çok geçici

bir çözüm olarak görülen uzun çalışma saatlerine katlanma gerçeği arasında bir çatışma yaratabilmektedir (Sturges, ve Guest, 2004, ss. 17-18).

İş-yaşam çatışması, özellikle modern çalışanların çocuk bakımı, ev işleri ve yaşlı bakımı gibi birden fazla sorumlulukla yüklenmeleri nedeniyle fiziksel ve ruhsal sağlık üzerinde etkilere sahiptir. Bireyleri, işverenleri ve toplumları etkileyen bu sorun, kadınların işgücüne yüksek katılımı ve yaşlanan nüfus gibi faktörler nedeniyle artış göstermektedir. Değişen dünyada kuruluşlar, özellikle yaşlanan işgücüyü birlikte nitelikli bireyler için artan bir rekabetle karşı karşıyadır. Değişen demografik özellikler, kuruluşların iş-yaşam dengesinde değişen önceliklere uyum sağlama ihtiyacının altını çizmektedir (Dhas, 2015, s. 21660).

Teknolojik ilerlemelerin ve küreselleşmenin çalışanların yaşamları üzerindeki etkisi hem olumlu hem de olumsuz olarak kendini göstermektedir. Sosyal reformlarla birlikte rekabetçi istihdam baskıları artmış ve dinamik bir ortam oluşmuştur. Ancak bu artan rekabet, özellikle bankacılık ve teknoloji gibi zorlu sektörlerde iş tatminsizliği ile beraber iş-yaşam dengesinde bozulmalara yol açmaktadır. Teknoloji, daha uzun ve daha sağlıklı yaşamayı kolaylaştırarak, bilgiye kolay erişim yoluyla eğitimi geliştirerek ve aileleri uzak mesafeler arasında birbirine bağlayarak insanların yaşamlarına sayısız iyileştirme getirmiştir. Bununla birlikte, iş ve iletişimde esneklik sağlayan aynı teknolojik gelişmeler, profesyonel ve kişisel yaşam arasındaki sınırları da belirsizleştirmiştir. Bu entegrasyon, sürekli işlerine bağlı olan bireyler için stres ve tükenmişliğe yol açabilmektedir. Sağlıklı bir iş-yaşam dengesini korumak için bireylerin molalara öncelik vermeleri, keyif aldıkları faaliyetlere katılmaları ve iş ile kişisel zaman arasında net sınırlar belirlemeleri çok önem taşımaktadır. Etkili zaman yönetimi ve aşırı taleplere hayır diyebilme becerisi, genel refahın artmasına katkıda bulunarak hem profesyonel hem de kişisel alanlarda başarıyı teşvik etmektedir. (Hsu, Bai, Yang, Huang, Lin ve Lin, 2019, s. 2).

İrge (2021), çalışanların uzun saatler çalıştığı bankacılık sektöründe iş-yaşam dengesini etkileyen faktörleri analiz etmek için lojistik regresyon kullanarak bir çalışma yürütmüştür. Araştırma, iş-aile ve aile-iş çatışmalarının etkisini iki boyutta ele alarak değerlendirmeyi amaçlamıştır. Çalışmada cinsiyet, medeni durum, çocuk sayısı, hane halkı yardımı, aile desteği ve yönetim desteği gibi faktörler incelenmiştir. Çalışma, İstanbul'daki dört özel bankanın genel müdürlüklerinden 426 katılımcıyı analiz etmiştir. Finans sektöründe düzensiz ve aşırı çalışma saatleri,

yüksek iş yükü, yoğun hafta sonu çalışması, iş seyahatleri ve düşük ücretler gibi olumsuz çalışma koşulları nedeniyle çatışmalar ortaya çıkabildiğini tespit etmiştir. Sonuçlar, hem yönetim hem de aile desteğinin iş-aile ve aile-iş çatışmalarını azaltmada en etkili faktörler olduğunu göstermiştir. Çalışma, kuruluşların iş-yaşam dengesini sağlamanın zorluklarını ele almasının ve etkili programlar uygulamasının önemini belirtmektedir.

İş tatmini tek başına genel anlamda iyi olma hali için yeterli değildir. Birey işinde tatmin bulsa bile, kişisel yaşamı için yeterli zaman ayırabilme becerisi çok önemli hale gelir. Bu zaman ayırma sadece istenen alanlarda kişisel gelişime izin vermekle kalmaz, aynı zamanda bireyin değerli deneyimlerini profesyonel alanlarına geri getirmesini sağlar. Bunun aksine, iş dışı faaliyetlere zaman ayıramayan bir birey zaman içinde durgunlukla karşı karşıya kalabilir, kişisel gelişimini engelleyebilir ve işine potansiyel katkılarını sınırlayabilir. Kişisel ve profesyonel yönler arasındaki dinamik etkileşim, her iki alanın da birbirini tamamladığı, sürekli gelişimi teşvik eden ve kişinin profesyonel çabaları üzerinde olumlu bir etki yaratan dengeli bir yaklaşımın önemini göstermektedir (Akkuş, Najimudinova ve Gül, 2021, s.30).

Keklik ve diğerleri (2020) tarafından yürütülen çalışmada, OECD ülkelerini iş-yaşam dengelerine göre sınıflandırmak için OECD Daha İyi Yaşam Endeksi İş-Yaşam Dengesi 2018 verilerini küme analizi yoluyla incelemektedir. Araştırma, 50 saat veya daha fazla çalışma ile bireysel faaliyetlere ayrılan zaman arasında negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Analiz, k-ortalamlar kümelemesini kullanarak OECD ülkelerini 2018 yılında iş-yaşam dengesi açısından 5 kümeye ayırmaktadır. Bulgular, OECD ülkelerindeki çalışanların ortalama %8,73'ünün 50 saat veya daha fazla çalıştığını ve bireysel faaliyetlere ortalama 14,83 saat zaman ayırdığını göstermektedir. Çalışma uzun çalışma saatlerinin kişisel zaman üzerindeki negatif etkisinin altını çizmektedir.

İş-yaşam dengesi, bir bireyin hem profesyonel hem de ev ortamındaki davranışlarının birbiriyle ilişkili sonuçlarını kapsamaktadır. Bu, iş ve yaşam tatmini, sağlık, stres seviyeleri ve iş ve ev alanları arasındaki değerlerin uyumu üzerindeki etkileri içermektedir. İş ve ev kültürü, iş ve evden gelen talepler ve kişilik, yaş ve cinsiyet gibi bireysel faktörler gibi belirleyiciler önemli bir rol oynamaktadır. İş-yaşam dengesi kavramı genellikle iş ve ev yaşamının ne ölçüde örtüştüğü ve

dengenin tek bir alana odaklanma derecesi gibi öznel göstergeler aracılığıyla ölçülmektedir (Yavuz ve Sağlam, 2018, s.926).

Tüm bu bilgiler ışığında, uyumlu bir iş-yaşam dengesi sağlamak için, bireysel ve örgütsel faktörler arasındaki karmaşık etkileşimi kapsamlı bir şekilde anlamak çok büyük önem taşımaktadır. Cinsiyet, medeni durum, yaş ve eğitim gibi bireysel özelliklerin, çalışma koşulları ve yönetim tarzları gibi kurumsal unsurlarla birleşimi, profesyonel ve kişisel yaşam arasındaki hassas dengeyi belirlemektedir. İşgücü piyasalarındaki ve demografik yapıdaki değişimler nedeniyle değişen kurumsal manzara, modern çalışma ortamının sunduğu karmaşık zorlukların üstesinden gelmemizi gerektirmektedir. Dengesiz bir iş-yaşam dengesi, kişisel refahın ötesinde, fiziksel ve zihinsel sağlığı, iş memnuniyetini ve genel yaşam kalitesini etkileyen geniş kapsamlı etkilere neden olmaktadır. Günümüz dünyasında etkili yönetim, molalara öncelik verir, net sınırlar belirler ve kişisel ve profesyonel yönler arasındaki dinamik etkileşimi kabul etmektedir. Teknoloji ve küreselleşme hem avantajlar hem de zorluklar getirmektedir, ancak dengeli bir yaklaşım son derece önem taşımaktadır. İş-yaşam dengesinin öneminin kabul edilmesi, çalışanların refahını ve tatminini teşvik etmektedir. Bu da kuruluşların, bireylerin ve toplumsal paydaşların iş birliğine dayalı çabalarını gerektirmektedir.

4.4 İş Yaşam Dengesi ve Dijital Dönüşüm Arasındaki İlişki

Dijital dönüşüm ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi doğrudan ele alan herhangi bir çalışma tespit edememiş olsak da, dijitalleşme, teknoloji ve internet kullanımı ile iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi vurgulayan çalışmalar tespit edilmiştir.

Chopra ve Sharma (2020), dijitalleşmenin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi üzerine bir çalışma yürütmüştür. Çalışma, ankete katılan 100 beyaz yakalı çalışandan 71'inden elde edilen verileri analiz ederek dijitalleşmenin yaygınlığını ve iş genişletme, ağ genişletme ve görev tamamlama üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Çalışma, iş-yaşam dengesini iyileştirmek ve performansı artırmak için çalışanların refahına öncelik veren uyarlanabilir organizasyonel stratejilerin uygulanmasını önermektedir.

Gigauri'nin (2020) çalışması, COVID-19 krizinin ortasında dijitalleşmenin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini incelemektedir. Nitel bir araştırma yöntemi

kullanan çalışma, krize verilen insan kaynakları yönetimi tepkilerini, uzaktan çalışmanın dinamiklerini ve dijitalleşmenin yönetimini anlamak için Gürcistan'da uzman görüşmelerine başvuruyor. Yarı yapılandırılmış yüz yüze video görüşmelerinin metodolojik kullanımına odaklanan araştırma, insan kaynakları yönetimi alanında teorik bilgi ve pratik uzmanlığa sahip katılımcıları bir araya getirmektedir. Bulgular, dijitalleşmenin ortaya çıkardığı iş-yaşam dengesi zorluklarının ele alınmasında İnsan Kaynakları Yönetiminin kritik rolünün altını çizmekte ve hızla değişen dijital ortamda çalışanların refahını sağlamak için stratejik politikalara duyulan ihtiyacı vurgulamaktadır.

Jacukowicz ve Merecz-Kot (2020), Polonya'da yaşayan 189 çevrimiçi profesyonel (işlerinin bir parçası olarak sürekli çevrimiçi olan) ve 200 ofis profesyoneli (web'i öncelikle iletişim için kullanan) ile anket yönetimi ile araştırma gerçekleştirmiştir. Ortaya çıkan sonuçlar çevrimiçi mesleklerle ilgili teknolojik gelişmelerin örgütsel psikoloji ve iş sağlığı üzerinde etkileri olduğunu göstermektedir. Araştırma, çevrimiçi çalışanların geleneksel ofis çalışanlarına göre iş-yaşam dengelerinden daha az memnun olduklarını göstermektedir. Ancak iki grup sosyal refah söz konusu olduğunda farklılık göstermemiştir.

4.5 İş Yaşam Dengesi, Dijital Dönüşüm ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Zaresani ve Scott (2020), Avustralya'daki çeşitli klinik uygulama ortamlarından 7.043 hekimden oluşan bir örnekleme analiz ederek, hekimlerin dijital sağlık teknolojilerini benimsemeleri ile iş tatmini ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Dijital sağlık teknolojisi kullanımı ile iş tatmini ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkinin istatistik olarak pozitif anlamı olduğu sonucuna varılmıştır. Hekimlerin dijital sağlık teknolojisine ilişkin olumlu algıları olduğunda, teknolojiyi meslektaşlarıyla birlikte kullandıklarında, bilişim teknolojilerine desteğine erişimleri olduğunda teknolojiyi benimseme olasılıkları daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Teknolojinin bu şekilde benimsenmesi, iş tatminin artmasına ve olumlu bir iş-yaşam dengesine katkıda bulunduğu ortaya konmuştur.

Dijitalleşme ile esnek çalışma uygulamaları özellikle bakacılık sektöründe artmaktadır. Kaçık ve Aykan'ın (2022) Ankara'daki banka çalışanları üzerinde yaptığı araştırmasında 446 katılımcının verileri analiz edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, esnek çalışmanın iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkilediği tespit

edilmiştir. Elde edilen verilere göre, esnek çalışmanın iş-yaşam dengesini güçlendirdiği ve bu durumun çalışanların iş tatmini artırdığı belirlenmiştir. Ayrıca, esnek çalışmanın iş performansını da olumsuz yönde etkilediği istatistiksel anlamlı bir şekilde ve negatif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Duan, Deng ve Wibowo (2023) tarafından yapılan bir çalışma, işyerinde dijital teknolojilerin kullanımının bireyler arasındaki koordinasyonu ve bilgi paylaşımını önemli ölçüde artırdığını, bunun da iş-yaşam dengesinde ve genel iş performansında kayda değer bir iyileşmeye yol açtığını ortaya koymaktadır. Avustralya'da 199 katılımcıdan toplanan anket verileri üzerinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Koordinasyon ve bilgi paylaşımının dijital teknolojiye uygunluk boyutlarının iş-yaşam dengesini ve ardından iş performansını istatistiksel olarak anlamlı pozitif etkilemektedir. Ancak çalışma, dijital çalışma bağlamında iletişim ve karar alma için dijital teknolojilerin kullanımının iş-yaşam dengesini önemli ölçüde etkilemediğini belirtmektedir.

5. İŞ STRESİ

Stres terimi Latince "baskı yapmak" veya "zorlamak" anlamına gelen "stringere" fiilinden gelmektedir. Psikolojide 1950'lerde "sıkıntı", "kaygı", "gerilim", "duygusal çöküntü" ve "kendine yönelik tehdit" gibi çeşitli ifadelerin yerini alarak önem kazanmıştır (Baltaş ve Baltaş, 2011, s. 307). Bu evrim, psikoloji alanındaki önemini göstermektedir. Fizyolojik stres araştırmalarının önde gelen isimlerinden Hans Selye, stresi kesin olarak 'vücudun kendisinden istenmeyen herhangi bir talebe verdiği tepki' olarak tanımlamıştır. Selye'ye göre stres, genellikle stresörler olarak adlandırılan dış uyaranlara karşı vücudun verdiği tepkiyi temsil eder. İnsan varoluşunun doğal bir yönüdür ve bireyler yaşamları boyunca kaçınılmaz olarak stres faktörleriyle karşılaşır. (Selye, 1976, s. 137-138).

Selye (1976) stres sürecini, bireyin zaman içinde stresörlere verdiği tepkiyi gösteren üç aşamadan oluşan Genel Adaptasyon Sendromu olarak tanımlamaktadır. Alarm aşaması olarak bilinen ilk aşama, stres etkenleri tanımlandığında başlamaktadır. Bu aşama, terleme gibi vücuttaki belirli fiziksel tepkilerle dışarıdan da fark edilebilmektedir. Direnç (adaptasyon) aşaması olarak da bilinen ikinci aşamada, birey stres faktörleriyle aktif olarak mücadele etmektedir. Başarı ile metabolizma normale dönmektedir. Üçüncü ve son aşama ise bireyin stresin olumsuz etkilerini deneyimleyebileceği ve potansiyel olarak ciddi sağlık sorunlarına yol açabilecek tükenme olarak tanımlanmaktadır.

Yaşamın doğasında var olan çeşitli psikolojik ve fizyolojik yükleri kapsayan çok yönlü bir terim olan stres, bireylerin mesleki yaşamlarında kendilerine yüklenen talepler ile bu talepleri karşılama kapasiteleri arasındaki karmaşık etkileşimden kaynaklanmaktadır. Bu karmaşık denge, örgütsel bağlamda çalışanların refahı ve performansı üzerinde derin bir etki yaratarak hem olumlu hem de olumsuz olarak ortaya çıkabilir (Rizwan, Waseem ve Bukhari, 2014, s. 189).

Stresin, bireyin fiziksel ve sosyal çevresindeki uyumsuz koşullardan kaynaklanan fiziksel ve zihinsel durumu olarak tasvir eden tutarlı bir tanımı vardır. Bu tanım, stresin kişinin psikolojik sınırlarının ötesinde çaba sarf etmesini içerdiğini

vurgulamakta ve stresin zorlu koşullara karşı uyarlanabilir bir tepki olduğu kavramıyla örtüşmektedir (Cüceloğlu, 2003, s. 321).

Stresin genel olarak özellikleri şöyle sıralanabilir:

- Çok Yönlü Bir Olgudur: Stres hem olumlu hem de olumsuz yönleri olan bir olgudur. Bireylerin performansını hem azaltabilir hem de artırabilir. Stresin psikolojik, fizyolojik ve sosyal boyutlarının göz önünde bulundurulması esastır.
- Kaçınılmaz bir durumdur: Stres çoğu zaman kaçınılmaz bir durumdur. Sosyal çevre, aile ilişkileri, örgütsel yapı, işin kendisi, iş arkadaşları, üstler ve toplumsal yaşam tarzı gibi çeşitli faktörler strese katkıda bulunabilir. Ayrıca, başarı veya ödüller gibi olumlu koşullar da stresi tetikleyebilir.
- Hedefler ve Kısıtlamalarla İlişkilidir: Stres, bireylerin ulaşmak istedikleri hedefler ve karşılaştıkları kısıtlamalarla ilgilidir. Başarı, terfi ve daha fazla sorumluluk almak stresi azaltabilirken, başarısızlık ve sınırlamalar stresi artırabilir. Başarısızlık algısı stresin yoğunluğunda önemli bir rol oynar.
- Örgütsel Başarı ve Performansı Etkiler: Stres, örgütsel başarı ve performansı olumsuz yönde etkileyen önemli bir faktördür. Hem kamu hem de özel sektörün çeşitli kademelerinde faaliyetlerin etkin bir şekilde tamamlanmasını engelleyebilir.
- Psikolojik ve Fizyolojik Etki: Stres bireyleri hem psikolojik hem de fizyolojik olarak etkiler. Stres altındaki bireyler yorgunluk, öfke veya saldırganlık gibi çeşitli tepkiler gösterebilir. Ayrıca, duygusal sıkıntılara, baş ağrılarına ve depresyona yol açarak genel sağlığı etkileyebilir (Aktaş, 2001, ss. 27-28).

National Institute for Occupational Safety and Health iş stresini, iş talepleri ile çalışanın yetenekleri, kaynakları veya ihtiyaçları arasındaki uyumsuzluktan kaynaklanan zararlı fiziksel ve duygusal tepkiler olarak tanımlamaktadır. İş stresi sağlıksızlığa ve hatta yaralanmaya neden olabilmektedir (NIOSH, 1999, s.6).

Mutluluğu artırmayı amaçlayan girişimlere stres yönetimi faaliyetlerinin dahil edilmesi, mutluluğa ulaşmak için stresi azaltmanın gerekli olduğu yönündeki yaygın inanca dayanarak sıklıkla önerilmektedir. Ancak, olumlu ve olumsuz duygular arasındaki ilişki üzerine yapılan araştırmalar kesin değildir. Mutluluk ve stres

arasındaki ilişkiye dair araştırmalar, stresin refah üzerindeki olumsuz etkilerinin yanı sıra olumlu duyguların stres faktörlerine karşı bir denge unsuru olma potansiyelini de incelemiştir. Bu bulguların karmaşıklığı, stres tepkisi, başa çıkma mekanizmaları ve dayanıklılıktaki bireysel farklılıklarla daha da artmaktadır. Sonuç olarak, müdahaleler tipik olarak stresi yönetmek, olumlu duygular geliştirmek ve genel refahı artırmak için faaliyetler önermektedir (Schiffirin ve Nelson, 2008, ss. 34-35).

Bir işin talepleri bireyin zihinsel ve fiziksel kaynaklarını tükettiğinde ve tehdit edici veya zararlı olarak algılandığında, performansı düşürebilir ve sağlık ve refahı olumsuz yönde etkileyebilir. İşle ilgili stresi ele almak ve yönetmek, sağlıklı bir iş-yaşam dengesini korumak için çok büyük önem taşımaktadır. Bireyler işle ilgili stresi kontrol altına alarak genel performanslarını ve refahlarını artırabilirler. Normal düzeyde strese sahip çalışanlarla karşılaştırıldığında, yüksek düzeyde strese sahip çalışanlar organizasyonlara daha pahalıya mal olmakta, daha az üretken olmaktadır. Ayrıca başağrısı kardiyovasküler hastalıklar, obezite, çeker hastalığı; depresyon, endişe ve anksiyete ve kas-iskelet sistemi bozukluğu vb. rahatsızlıklara yakalanma riski taşımaktadır (Robbins ve Judge, 2014, s. 597; Bayarçelik vd., 2019, ss. 496).

İş stresinin baskısına maruz kalan bir bireyin, iş tatminsizliği, artan devamsızlık oranları, olumsuz psikolojik belirtilerin artması, motivasyonun azalması ve benlik saygısının azalması gibi belirtiler sergileme olasılığı daha yüksektir. Çalışma ortamındaki stres etkenleri ile düşük örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyetleri ve işten ayrılma davranışı gibi örgütsel sonuçlar arasındaki karmaşık ilişki bulunmaktadır. (Borman vd, 2003: s. 474).

İşyerinde stresle boğuşan çalışanlar, stres etkenlerini hafifletmek için yüksek işten ayrılma ve artan devamsızlık gibi başa çıkma mekanizmalarını benimseyebilir. İşten ayrılmanın uygun bir seçenek olmadığı durumlarda, yansımalar bireyin ötesine geçerek performans verimsizlikleri, operasyonel kaynak israfı ve astlar için engeller olarak kendini gösterir. İş stresinin banka çalışanlarının performansı üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar, stresin neden olduğu zorlukları ele almak için proaktif önlemlerin alınması ihtiyacını vurgulayarak, onların psikolojik sağlıkları üzerindeki olumsuz etkilerin altını çizmektedir (Ok, 2004, s. 58; Goswami, 2015, s.55).

Kurumsal beklentiler çalışanların kapasitelerini, bilgi ve deneyimlerini aştığında, iş yükünün artmasına ve işgücünün stres seviyesinin yükselmesine neden

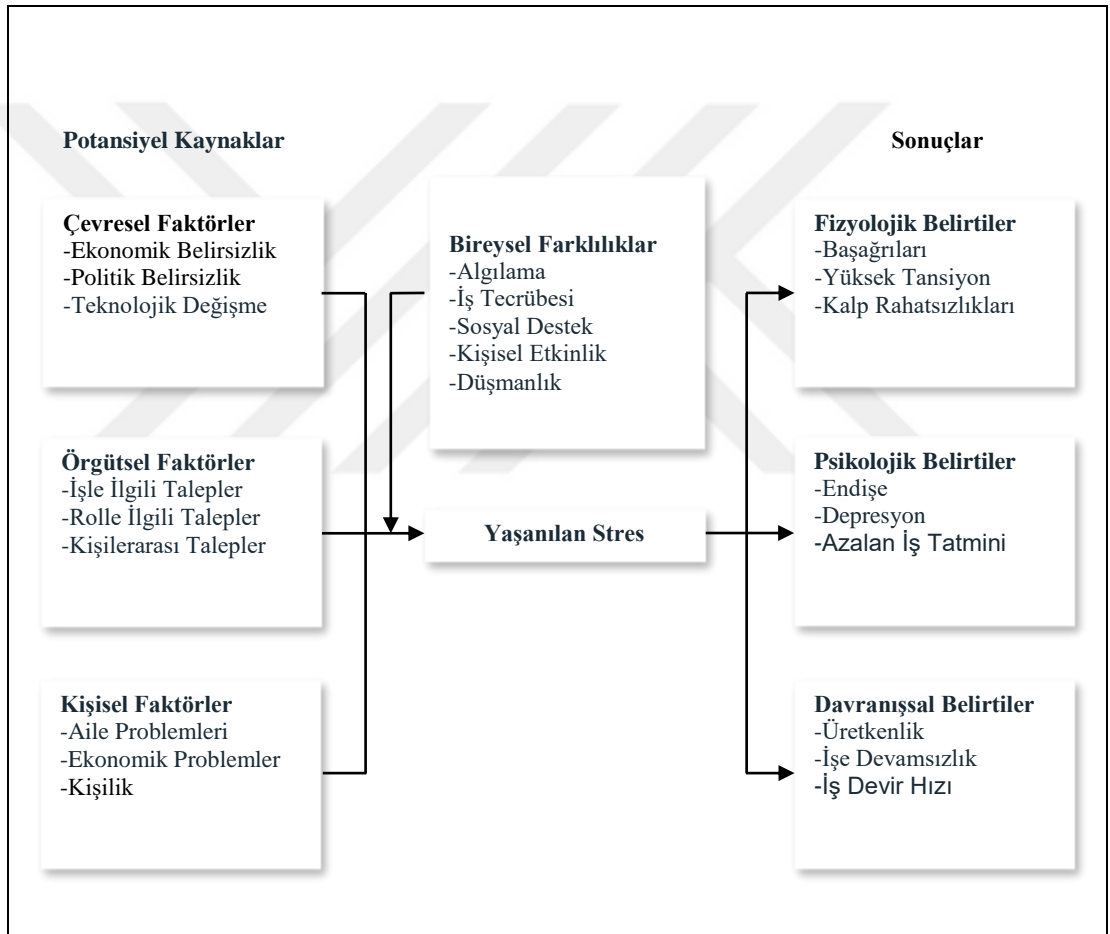
olmaktadır. Artan bu talepleri karşılama çabası, çalışanların zorluklara rağmen görevlerinde ısrar etmeleri nedeniyle işe devamsızlık davranışı sergilemelerine yol açabilmektedir. Mesleki yükümlülükleri yerine getirme arzusuyla hareket eden bu süreklilik, potansiyel olarak işi bırakma veya tamamen terk etme niyetiyle sonuçlanan, kademeli bir refah aşınmasıyla sonuçlanabilir. Sıklıkla ağır iş yükü ve yaygın iş stresiyle boğuşan beyaz yakalı çalışanlar, kendilerini bir devamsızlık döngüsüne hapsedilmiş halde bulabilmekte ve bu durum örgütsel dinamiklerin karmaşıklığını daha da artırabilmektedir (Türkkan ve Soyman, 2023, s. 1370).

Yüksek stresli durumlar, çalışanların kuruma ilişkin algılarını önemli ölçüde değiştirebilmekte ve potansiyel olarak hem birey hem de bir bütün olarak kurum için olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Tükenmişlik, değersizlik hissi, istifa etme eğiliminin artması ve alternatif iş fırsatlarının araştırılması da dahil olmak üzere strese verilen tipik tepkilerin tanınması ve anlaşılması çok önemli olacaktır (Çetin Aydın, Aytaç ve Şanlı, 2021, s. 13; Taş ve Özkara, 2020, s. 489-490).

İş stresinin kapsamlı bir şekilde anlaşılması, çeşitli organizasyonel ve işle ilgili stres faktörlerinin dikkate alınmasını gerektirir. Örgütsel politikalar, yapısal farklılıklar, iş süreçleri, çalışma koşulları, işin doğası, aşırı iş yükü, rol çatışmaları, kişilerarası ilişkiler, rol belirsizliği, zorbalık örnekleri, yetersiz maaş ve ekonomik ve politik belirsizlikler, sosyal dinamikler, teknolojik gelişmeler gibi dış faktörler hepsi organizasyonel ve işle ilgili strese önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, aile sorunlarının neden olduğu değişiklikler, iş dışındaki mali zorluklar ve diğer dış stres etkenleri gibi çevresel faktörler de bireyin iş stresi deneyimi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedir. İş stresinin bu çok yönlü boyutlarına değinmek, sağlıklı ve üretken bir çalışma ortamı oluşturmak için çok önemlidir. Çalışmanın ilerleyen bölümünde iş stresi kaynakları hakkında bilgi verilecektir.**5.1 İş Stresi Kaynakları**

Alan yazında çeşitli araştırmacılar iş stresine neden olan faktörleri farklı başlıklar altında ele alsa da bu faktörler genel olarak örgütsel stresörler ve bireysel stresörler kapsamında incelenmektedir (Güler, Öztürk Başpınar ve Gürbüz, 2001, s. 18-24; Cüceloğlu, 2003, s. 322; Robbins ve Judge, 2014, s. 596-598). Yüksek baskı ve stres altında çalışan bireyler, hayatlarının belirli noktalarında tükenmişlik yaşayabilmektedir. Bu bağlamda bankacılık mesleği, yüksek stres faktörleri ve mesleki finansal riskler nedeniyle ruh sağlığını ve dolayısıyla iş yaşamını olumsuz

etkileyebilecek yüksek riskli bir meslek olarak öne çıkmaktadır (Güner vd., 2016, s. 73-74). Strese yol açan faktörler stres kaynakları veya stresörler olarak adlandırılır ve çeşitli şekillerde analiz edilebilir ve kategorize edilebilir. Bu stresörler, vücut içindeki hem iç hem de dış kaynaklardan kaynaklanabilir. Araştırmacılar genel olarak stresin birincil kaynakları üzerinde hemfikir olsalar da, bu stres kaynakları üzerinde bir fikir birliğine varmak zor görünmektedir. Bununla birlikte, birçok araştırmacı arasında hakim olan görüş, iş stresinin bireysel, işle ilgili, örgütsel ve çevresel koşullarla karmaşık bir şekilde bağlantılı olduğu yönündedir (Borman vd., 2003, s. 467-474; Robbins ve Judge, 2014, s. 607-608).



Şekil 5.1: Stres Modeli

Kaynak: (Robbins ve Judge, 2014, s. 597)

Robbins ve Judge'ın (2014) stres modeline göre, potansiyel stres kaynakları çevresel, örgütsel ve kişisel faktörlere dayandırılabilir. Bu faktörler bireysel farklılıklarla etkileşime girerek stres deneyimine katkıda bulunabilmektedir. Bu etkileşimin bir sonucu olarak bireyler fizyolojik, psikolojik ve davranışsal semptomlar yaşayabilmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde iş stresinin kaynakları bireysel, işle ilgili ve örgütsel olmak üzere üç ana kategori çerçevesinde incelenecektir.**5.1.1**

Bireysel stres kaynakları

Günümüz iş dünyasında şirketleri birbirinden ayıran etmenlerden biri de sahip oldukları insan kaynaklarıdır. Çalışanlar eğitim, öğrenim, doğuştan gelen yetenek ve becerilerini birleştirerek yaratıcılıklarını ortaya koyabilmektedir. İnsanlar stresin çevrelerinden ve işlerinden kaynaklandığını düşünme eğilimine sahiptir. Çoğu stres faktörü çevresel olmakla birlikte, onları etkili kılan asıl kaynak kişinin kendisidir. Çalışanların cinsiyeti, yaşı, ırkı, inançları, mizaçları, yetenekleri ve aile yaşamları işletmelerde strese neden olabilecek faktörler olarak karşımıza çıkmaktadır. Çok sayıda araştırma, algılanan stres ile olumsuz duygular arasında güçlü bir bağ olduğunu ve bunun da yaşam tatminini azalttığını göstermektedir. Yapılan araştırmalar, algılanan stresin yoğunluğu, yükü ve başa çıkma mekanizmaları dikkate alınarak değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır (Cohen, Kamarck ve Mermelstein, 1983, s. 386-387).

İş stresine katkıda bulunan kişilik özelliklerinin araştırılması, hem tıbbi hem de örgütsel davranış alan yazınında uzun süredir odak noktası olmuştur. Friedman ve Rosenman'ın 1974 yılında A ve B tipi kişilik özellikleri üzerine yaptıkları çalışma, belirli davranışsal özellikler ile koroner kalp hastalığı arasındaki ilişkiyi ortaya koymuştur. Sabırsızlık, rekabetçilik ve amansız bir başarı arayışı gibi özelliklerle karakterize edilen A tipi bireyler, işle ilgili stres bağlamında kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Son zamanlarda yapılan araştırmalar, A Tipi kişilik ve kalp hastalığı arasındaki ilişkinin daha önce varsayılandan daha karmaşık olduğunu ortaya koyarak A Tipi davranış anlayışımızı önemli ölçüde geliştirmiştir. Son çalışmalar, sağlık riski oluşturabilecek olanın yalnızca sabırsızlık değil, daha ziyade yüksek öfke ve düşmanlık seviyeleri olduğunu vurgulamaktadır. A tipi bireyler stresi etkili bir şekilde yönetebilirken, sağlık sorunlarına yatkınlığı belirlemede önemli bir rol oynadığı için kritik faktör saldırganlıkla nasıl başa çıktıklarında yatmaktadır Dahası, A tipi ve B tipi bireylerin performans ve başarıları üzerine yapılan tartışmalar, bu kişilik özelliklerinin karmaşıklığının altını çizmektedir. Hırsları ve üretkenlikleriyle bilinen A tipleri genellikle benzerlerinden daha iyi performans gösterirken, en üst kademelerde B tipleri sabırları ve daha geniş bakış açıları sayesinde daha başarılı

olabilmektedir (Rosenman ve Friedman, 1974, ss. 270-2072; Ekinci ve Ekici, 2003, s. 100; Luthans, 2011, s. 284-286; Robbins ve Judge, 2014, s. 599).

Yaş, işyerindeki stres düzeylerini etkileyen önemli bir faktördür. Orta ve ileri yetişkinlik dönemindeki yöneticiler, biyolojik değişimler ve emeklilikle ilgili endişeler gibi duygusal zorluklar nedeniyle yoğun strese karşı özellikle hassastırlar. Yaşamın bu evresi, duygusal sorunların ve hayal kırıklıklarının artmasına katkıda bulunabilmektedir.

Kişiliğin ötesinde, ailevi sorunlar, ekonomik zorluklar ve doğuştan gelen kişilik özellikleri gibi kişisel faktörler, bireylerin yaşadığı iş stresine önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır. Evlilikle ilgili zorluklar, kişisel ilişkilerdeki aksamalar ve finansal mücadeleler, iş performansını ve refahı etkileyerek işyerine yansıyan stres yaratabilmektedir (Luthans, 2011, s. 284-286). Erkek egemen işyerlerindeki kadın yöneticiler, ataerkil örgütsel yapılar ve cinsiyete dayalı taciz nedeniyle erkek meslektaşlarından farklı stres yaşayabilmektedir. Stresörler benzer olsa da, bu ek gerilimler durumu daha da kötüleştirebilmektedir. Kadın yöneticiler, resmi iş ilişkileri ile gayri resmi ailevi sorumluluklar arasındaki çatışma nedeniyle ek stres yaşayabilmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003, ss. 100-102).

Gelir düzeyleri ne olursa olsun, finansal kötü yönetim ve kazanma kapasitesini aşan arzular ekonomik strese katkıda bulunarak dikkati işle ilgili sorumluluklardan uzaklaştırır. Araştırmalar, aile ve kişisel ilişkilerin bireyin refahı üzerindeki etkisini sürekli olarak öne çıkarmakta ve iş stresini anlamada bu faktörleri göz önünde bulundurmanın önemini belirtmektedir. Bazı bireyler doğaları gereği çevrelerinin olumsuz yönlerini vurgulayarak uzun süreli stres belirtilerine katkıda bulunabilirler (Luthans, 2011, s. 284-286).

5.1.2 İş ile ilgili stres kaynakları

Her meslek doğası gereği kendine özgü zorluklardan kaynaklanan stres faktörleriyle ilişkilidir. Bu durum, her bir işin yapısı ve kapsamı tarafından dikte edilen farklı gerekliliklere ve bu gerekliliklerle karmaşık bir şekilde bağlantılı belirli özelliklere bağlanmaktadır. Ayrıca, her bir iş, genellikle gerçekleştirilen görevlerin doğasına doğrudan bağlı olan, strese neden olan farklı yönler sergileyebilmektedir. Bu stres faktörleri, fiziksel çevre koşulları, iş yükündeki dengesizlikler (aşırı veya yetersiz), vardiyalı çalışma ve iş organizasyonu, otomasyon ve mesleki tehlikeler

gibi faktörlerin bir araya gelmesini kapsayan çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir (Ekinci ve Ekici, 2003, s. 97).

İşyerindeki stres içsel ve dışsal faktörler olarak ikiye ayrılabilir. İçsel faktörler arasında monoton görevler, düşük ücret, uzun çalışma saatleri, vardiyalı çalışma ve elverişsiz koşullar yer almaktadır. Dışsal faktörler ise bilişsel değerlendirmelerden etkilenen birey ve çevresi arasındaki etkileşimi içerir. Stresörler arasında teknolojik değişime uyum sağlamak, zehirli çalışma ortamları ve yüksek taleplerin algılanan tehdidi yer almaktadır (Colligan ve Higgins, 2006, ss. 93-95). Bu stres faktörleri, çalışan ile iş talepleri arasında bir çatışma olduğunda, özellikle de kontrol eksikliği olduğunda ortaya çıkar. Kategoriler, stres seviyelerini etkileyen iş yükü, rol çatışması, terfi kaygıları, kişiler arası çatışma ve örgüt iklimi gibi konuları içermektedir.

İşyeri stres faktörleri alanında, yetersiz veya aşırı aydınlatma dikkate değer bir olumsuz fiziksel durum olarak öne çıkmaktadır. Aydınlatma koşulları ve üretkenlik arasındaki karmaşık etkileşim iyi bir şekilde saptanmıştır. Araştırmalar, hem üretkenliğin hem de verimliliğin yetersiz aydınlatmanın varlığında ya da bu tür bir aydınlatmanın yoğunluğu kasıtlı olarak artırıldığında yükselme eğilimi gösterdiğini ortaya koymaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 303).

5.1.3 Örgütsel stres kaynakları

Robbins ve Judge (2014, s. 598) örgütsel stres faktörlerini üç ana başlık altında toplamaktadır: görev talepleri, rol talepleri ve kişiler arası talepler. Görev talepleri iş sorumluluklarının doğasında bulunan zorlukları, rol talepleri kişinin pozisyonuna bağlı beklentileri ve kişiler arası talepler ise işyeri etkileşimlerinden kaynaklanan karmaşıklıkları kapsamaktadır. Luthans (2011, s. 282) ise örgütsel stres kaynaklarını yönetim politikaları ve stratejileri, örgütsel yapı ve tasarım, örgütsel süreçler ve çalışma koşullarından kaynaklananlar olarak tanımlamaktadır.

Kurum dışında meydana gelen stres faktörlerine ek olarak, kurumun kendisiyle ilgili stres faktörleri de vardır. Çağdaş toplumda strese katkıda bulunan başlıca etkenlerden biri, işyeri koşullarının yol açtığı örgütsel strestir. İnsan hayatının önemli bir bölümünün iş yerinde geçtiği düşünüldüğünde, çeşitli iş yeri özelliklerinden kaynaklanan örgütsel stres, stresin ana kaynaklarından biri olmaya devam etmektedir. Bu nedenle, çalışma ortamı önemli bir stres kaynağı olarak kabul

edilebilir. Yöneticiler, çalışanlarından fark yaratacak düzeyde performans göstermelerini, yaratıcılıklarını ortaya çıkararak kurumlarının kârlılığını artırmalarını, rekabet avantajı elde etmelerini ve sürdürülebilirliğini sağlamalarını beklemektedir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, çalışanların stres altında olması beklenmektedir (Colligan ve Higgins, 2006, ss. 93-95).

Organizasyon, bir arada gruplanmış bireylerden oluşmaktadır, ancak organizasyona özgü olan ve strese neden olabilecek makro düzeyde boyutlar da bulunmaktadır. Performansı etkileyebilecek önemli iş stres faktörlerine örnek olarak rol belirsizliği, çatışma, aşırı iş yükü, iş güvensizliği, iş-aile çatışması, çevresel belirsizlik ve durumsal kısıtlamalar verilebilir. Kurumlar, çalışanlarının refahını ve üretkenliğini sağlamak için küreselleşme, ekonomik türbülans ve çeşitlilik gibi zorlukların neden olduğu yeni stres faktörlerini belirlemeli ve ele almalıdır. Kuruluşların, faaliyet gösterdikleri ortamdaki değişikliklere karşı çevik ve duyarlı olmaları, yeni koşullara hızla adapte olabilmeleri ve kendilerini sürekli olarak yenilemeleri gerekmektedir (Borman vd, 2003: s. 474; Luthans, 2011, s. 282).

Örgütsel stres, iş yaşamının çeşitli yönlerinden kaynaklanan bir olgu olup, örgütsel rolle ilgili faktörler önemli bir rol oynamaktadır. Atanan rollerin boyutu, niteliği ve yoğunluğu, genellikle rol beklentilerini çevreleyen çatışmalar ve belirsizliklerden kaynaklanan bireysel stres düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Üstler, astlar ve iş arkadaşları ile ilişkiler olarak kategorize edilen işyeri ilişkileri, yönetsel refahı önemli ölçüde etkilemektedir. Etkili iletişim, güçlü destek sistemleri ve olumlu kişiler arası dinamikler stres düzeylerini önemli ölçüde azaltabilmektedir. Bu faktörler, bireyler arasındaki etkileşimlerin kalitesinin belirlenmesinde çok önemli bir rol oynamaktadır (Colligan ve Higgins, 2006, ss. 93-95; Luthans, 2011, s. 282; Robbins ve Judge, 2014, s. 597).

Organizasyonun resmi düzenlemelerini, kültürel normlarını ve genel çalışma atmosferini kapsayan organizasyonel yapı ve iklim, yöneticiler üzerinde baskı oluşturan politika ve uygulamaları şekillendirerek strese katkıda bulunur. Seçme, yerleştirme, eğitim ve performans değerlendirmesini kapsayan insan kaynakları yönetimi uygulamaları, yöneticiler için iş güvensizliği, hızlı terfiler ve kariyer gelişiminin önündeki engeller gibi stres faktörlerini ortaya çıkarmaktadır. Maaş, yönetici rollerinin ayrılmaz bir parçası olmaya devam ederken, finansal kaygılar strese neden olabilir, iş aramayı veya rakip tekliflerin değerlendirilmesini

tetikleyerek belirsizlik ve rekabet baskısı yaratabilmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003, s. 97-99).

5.2 İş Stresinin Sonuçları

Stresin hem kurum hem de çalışan üzerinde önemli etkileri bulunmaktadır. Birey üzerindeki etki öncelikle sağlık ve psikoloji ile ilgiliyken, organizasyon üzerindeki etki üretkenliğin azalması ve organizasyonel hedeflere ulaşılamaması olarak yansımaktadır. Borman ve diğerleri (2003) bu tepkileri birey tarafından deneyimlenenler ve organizasyon tarafından deneyimlenenler olarak kategorize etmiştir. Ayrıca, tepkiler sürelerine göre de tepkiler ayrıştırılmıştır.

Çizelge 5.1: Stres Tepkilerine Genel Bakış

	Kısa Süreli Tepkiler	Uzun Süreli Tepkiler
Bireyin deneyimlediği		
Fiziksel	Fizyolojik tepkiler	Fiziksel hastalıklar
Duygusal	Bozuk ruh hali	Zayıf iyilik durumu ve ruh sağlığı sorunları
Davranışsal	Bilişsel tepkiler Artan çaba Performans düşüşü Kazalar	
Daha büyük organizasyon birimleri tarafından deneyimlenen	Kişiler arası çatışmalar	Artan personel devir hızı Devamsızlık oranları
İş dışında deneyimlenen	Yavaş gevşeme Rahatsız ruh halinin özel hayata yayılması	Diğer yaşam alanlarında Zayıf iyilik durumu Fiziksel hastalıklar

Kaynak: (Borman vd., 2003: s.456).

Çizelge 5.1’de görüldüğü üzere iş stresine verilen tepkiler, bireysel ve örgütsel olarak sınıflandırılabilir. Çalışmanın devam eden bölümünde iş stresinin bireysel ve örgütsel sonuçları hakkında bilgiler verilecektir.

5.2.1 Bireysel sonuçlar

Stres, bireyler üzerinde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal düzeylerde derin etkiler yaratarak anksiyete, uyku bozuklukları, depresyon ve sağlığın bozulması gibi olumsuz sonuçlara yol açabilmektedir. Strese verilen fizyolojik tepkiler kalp atış hızında artış, kas gerginliği, glikoz üretiminde artış ve adrenalin salınımını kapsar ve hipertansiyon ve kalp hastalığı gibi durumlarla sonuçlanabilir. Stres aynı zamanda kolesterol dengesizlikleri, diyabet, yüksek tansiyon ve ülser gibi sağlık sorunlarıyla

da ilişkilendirilmektedir. Fizyolojik olarak stres bağımsızlık sistemini zayıflatarak kas-iskelet sistemi sorunları, baş ağrısı, solunum sorunları ve çeşitli hastalıklara yol açar. Psikolojik etkiler arasında anksiyete, depresyon, üzüntü, umutsuzluk duyguları, öfke-düşmanlık ve öz saygının azalması yer almaktadır. Stres; belirsizlik, yorgunluk, düşük öz saygı, yabancılaşma, duygu ve düşüncelerin bastırılması gibi önemli psikolojik zorluklara önemli ölçüde katkıda bulunmaktadır (Luthans, 2011, s. 284-286; Taş ve Özkara, 2020, s. 480).

Örgütsel veya bireysel nedenlerle aşırı stres yaşamının bireyler üzerinde fizyolojik, psikolojik ve davranışsal düzeyde çeşitli olumsuz etkileri bulunmaktadır. Genç bireyler akut stres tepkilerine karşı direnç gösterebilirken, özellikle yaşlı veya sağlık sorunları olan bireylerde sürekli stres önemli sağlık sorunlarına yol açabilmektedir. Stresin neden olduğu fiziksel rahatsızlıklarla ilgili sağlık harcamaları, diğer çalışanlara kıyasla neredeyse iki kat artış göstermektedir. Yaşlanma, kadınlarda menopoz ve erkeklerde andropoz gibi hormonal değişiklikleri beraberinde getirerek eski biyolojik ve zihinsel dengeyi bozmakta, çalışanların hayatlarında duygusal sorunlara ve hayal kırıklığına katkıda bulunmaktadır. Fazla mesaiyi yönetmek yaşla birlikte daha zor hale gelir ve bireyler genç meslektaşlarına göre daha çabuk yorulabilir. Yaşlanma, deneyimlerle başa çıkma esnekliğini azaltarak önemli bir stres kaynağı oluşturabilmektedir (Çetin Aydın vd., 2021, s. 10).

Strese katkıda bulunan bir diğer değişken de cinsiyet faktörüdür. Dünya genelinde kadınlar, çocukluktan başlayarak şiddet, olumsuz deneyimler, hormonal değişiklikler, doğum ve aşırı sorumluluklar gibi zorlayıcı faktörler nedeniyle genellikle daha stresli kabul edilmektedir. İş stresi üzerine yapılan araştırmalar, 1950'lerden itibaren artan varlıklarından bu yana kadınların iş gücünde karşılaştıkları zorluklara ve güçlüklerle yoğun bir şekilde odaklanmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı, haksız uygulamalar, cinsel taciz ve mobbing gibi strese neden olan faktörleri inceleyen çalışmalar, kadınların geleneksel rollerini ve örgütsel sorumluluklarını daha sağlıklı ve başarılı bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olmak açısından büyük önem taşımaktadır (Yamuç ve Türker, 2015, s. 391; Bayarçelik vd., 2019, s. 512). Evli kadınlar, bekar kadınlara göre kişisel ve profesyonel yaşamlarını dengelemenin zorlukları nedeniyle daha fazla psikolojik sıkıntı yaşabilmektedir (Solanki ve Mandaviya, 2021, pp. 131-132).

Davranışsal sonuçlar arasında iştah değişiklikleri, uyku bozuklukları, içe kapanma veya kabullenme yer almaktadır. İş stresi ilişki kurmada zorluklara, madde bağımlılığına, riskli davranışlara, intihar girişimlerine ve saldırganlığa yol açabilmektedir. Örgütsel etkiler, bireyin stres faktörlerine duyarlılığına bağlı olarak iş performansındaki dalgalanmaları, devamsızlığı ve işten ayrılma oranlarını kapsamaktadır. Bu çok yönlü etkiler, stresin hem kişisel hem de mesleki yaşamlarında bireyler üzerindeki yaygın ve derin etkisinin altını önemle belirtir (Borman vd., 2003, s. 474). İş stresi, yukarıda bahsedilen sorunlara ek olarak can sıkıntısı, saldırganlık, özgüven ve özsaygı kaybı, konsantrasyon eksikliği, işe yaramazlık hissi, toplumsal değer ve normları önemsememe, duygusal yorgunluk, gerçeklikten kopma, iş ve yaşamdan memnuniyetsizlik, hayal kırıklığı ve duygu durum bozuklukları gibi psikolojik sıkıntılara yol açabilmektedir.

Stresin bireyler üzerindeki önemli psikolojik etkisi konusunda tartışma bulunmamaktadır. Yapılan gözlemler, bireylerde hem örgüt içinde hem de kişisel yaşamlarında belirgin davranış farklılıkları olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütler, sürekli kaygı, gerginlik, yorgunluk, uyumsuzluk, yetersizlik duyguları, depresif durumlar, bıkkınlık, gereksiz endişe ve hayal kırıklığı gibi stresin neden olduğu çeşitli psikolojik belirtilerle karşı karşıya kalabilmektedir (Ekinci ve Ekici, 2003, s. 100-102; Robbins ve Judge, 2014, s. 599). Zedeck ve Mosier (1990, s. 241) iş stresinin aile etkileşimlerini olumsuz etkileyebileceğini ve çalışanın stresle başa çıkmasına yardımcı olmak için aile üyelerinin kişisel kaynaklarını harcamasını gerektirebileceğini belirtmektedir.

5.2.2 Örgütsel sonuçlar

Örgütsel stresin, azalan örgütsel bağlılık ve artan işten ayrılma oranlarından yüksek devamsızlık seviyelerine kadar uzanan geniş kapsamlı sonuçları vardır. Çalışanların refahını korumak ve verimlilik seviyelerini muhafaza etmek için kuruluşlar örgütsel stresi ele almalıdır. Sağlık sorunları, işyeri kazaları, uzun çalışma saatleri ve dış baskılar gibi faktörler devamsızlığa katkıda bulunarak önemli bir zorluk oluşturmaktadır. İşe devamsızlığın azaltılması, altta yatan sağlık sorunlarını ele alan kapsamlı bir yaklaşım gerektirir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 198; Borman vd., 2003, s. 474).

İş stresi yalnızca örgütsel performansı tehlikeye atmakla kalmaz, aynı zamanda bireysel sağlık ve refah için de bir tehdit oluşturur. İş stresinden etkilenenler, sağlık harcamalarının artması, bakım hizmetlerine daha fazla ihtiyaç duyulması ve performans seviyelerinin düşmesi gibi olumsuz sonuçlarla karşılaşabilir. Profesyonel yöneticilerin ve insan kaynakları yönetiminin, etkili müdahaleler uygulayabilmek için işle ilgili stresin nedenleri ve sonuçları hakkında kapsamlı bilgiye sahip olması büyük önem taşımaktadır (Hessels vd., 2017: 178). Hatalardan kaçınma baskısı, aşırı iş yükü ve zorlu kişiler arası dinamikler gibi kronik mesleki talepler, çalışanlar arasında yüksek stres seviyelerine önemli ölçüde katkıda bulunur (Luthans, 2011, s. 282).

İş tasarımı ve fiziksel düzenlemeyle ilgili görev taleplerinin yanı sıra bireyin örgütsel rolüyle ilişkili rol talepleri de dahil olmak üzere çeşitli faktörler strese katkıda bulunmaktadır. Özellikle sosyal desteğin yokluğunda veya zorbalık ve taciz gibi olumsuz davranışlar nedeniyle iş arkadaşlarıyla etkileşimlerden kaynaklanan kişiler arası talepler, stres düzeylerini daha da kötüleştirmektedir (Robbins ve Judge, 2014, s. 598-599).

Bu bilgiler ışığında, iş yerindeki stres faktörleri hem fiziksel hem de psikolojik sağlığın yanı sıra genel tatmin düzeyleri üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Eşzamanlı etkiler özellikle psikolojik gerginlik konusunda belirginken, gecikmeli etkiler daha çok fiziksel stres belirtileriyle ilişkilidir. Bireyin mevcut çalışma ortamı psikolojik rahatsızlıkların gelişimini önemli ölçüde etkiler ve çalışma koşullarının kalıcı etkileri de fiziksel sağlık ve genel refah üzerinde kalıcı etkilere sahip olabilir (Borman vd., 2003, s. 467; Taş ve Özkara, 2020, s. 480). Bu nedenle, kuruluşlar daha sağlıklı ve daha üretken bir çalışma ortamını teşvik etmek için işyeri stres faktörlerini azaltma çabalarına öncelik verilmelidir.

İş stresinin örgütsel sonuçları çok yönlüdür ve hem bireyi hem de örgütün genel performansını etkiler. Stres, kaynağı ne olursa olsun, hem zihinsel hem de fiziksel olarak motivasyon ve performans üzerindeki etkileri yoluyla bireyin örgütsel sonuçlara katkısını etkiler. Örgütsel açıdan şu temel sonuçlar gözlemlenmektedir:

- İşe Yabancılaşma: Çalışanlara tek amacı üretim yapmak olan makineler gibi davranılırsa ve katı yönetim uygulamaları nedeniyle kurum içinde beklentilerini karşılayamazlarsa, yabancılaşabilir ve hatta saldırganlaşarak

tepkisel davranışlara yönelebilirler. Çalışanların iş arkadaşlarına ve örgütsel hedeflere karşı ilgisizliği ile karakterize edilen yabancılaşma, olumsuz duygulara yol açarak örgütsel performansı düşürmektedir. Stres faktörlerinin neden olduğu uygunsuz rol gereklilikleri, duygusal dengeyi engeller ve çalışanların yeteneklerini tam olarak sergilemesini engelleyerek duygusal ve sosyal yoksunluğa ve işe yabancılaşmaya yol açmaktadır (Şimşek, Çelik, Akgemci, ve Fettahlıoğlu, 2006, ss. 573-576).

- Düşük performans: İş stresi, çalışan performansını önemli ölçüde etkileyerek kuruluşların finansal performansını ve karlılığını etkilemektedir. Yüksek düzeyde iş taleplerine uzun süre maruz kalmak dikkat dağınıklığı, bilişsel yorgunluk, motivasyonda azalma, tükenmişlik ve iş performansının hem niceliğinde hem de niteliğinde düşüşe neden olmaktadır (Smith, 2018, s. 5).
- Geç Gelme, Devamsızlık ve İşten Ayrılma Niyeti: Örgütsel stres faktörleri, çalışanların zihinsel olarak işten uzaklaşmasına neden olarak geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi davranışlara yol açmaktadır. Stres, devamsızlık ve işten ayrılma niyeti arasındaki korelasyon, çalışanlar arası ilişkileri, örgütsel üretkenliği ve sonuçların genel nitelik ve niceliğini olumsuz yönde etkilemektedir (Ok, 2004, s. 58; Goswami, 2015, s.55; Çetin Aydın vd., 2021, s. 29).
- İş Kazaları: İş stresi, iş kazalarının artmasıyla ilişkilendirilmektedir. Yoğun stres, bir çalışanın sağlıklı karar verme yeteneğini bozarak iş kazası olasılığını artırmaktadır. Kazalar, doğrudan maliyetlerin yanı sıra, fiziksel kısıtlamalar nedeniyle kurumsal üretkenliğin azalması gibi dolaylı maliyetlere de yol açmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, 198).
- Tükenmişlik: Örgütsel stres faktörlerine uzun süre maruz kalmaktan kaynaklanan psikolojik bir sendrom olan tükenmişlik, duygusal tükenme, duyarsızlaşma ve kişisel başarıda azalma şeklinde kendini göstermektedir. Tükenmişlik bireyler üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir ve özgüven kaybı, düşük performans, stres, uykusuzluk ve sosyal ilişkilerde zorluklar gibi bir dizi olumsuz sonuçla karşı karşıya kalınabilir. Bu sonuçlar aynı zamanda kurum üzerinde de dalgalanma etkisi yaratarak hizmet kalitesi, iş tatmini ve örgütsel bağlılığın azalmasının yanı sıra işe devamsızlık, işten ayrılma niyeti

ve işten ayrılma davranışının artmasına yol açabilmektedir. Bu olumsuz sonuçları azaltmak için tükenmişliği proaktif olarak ele almak gerekmektedir (Güner vd., 2016, s. 73-74; Bayarçelik vd., 2019, s. 512).

Özetle, iş stresinin performans, çalışan davranışı ve genel üretkenlik dahil olmak üzere çeşitli yönleri etkileyen derin örgütsel etkileri bulunmaktadır. İşyerindeki stres hem çalışanları hem de kuruluşları önemli ölçüde etkileyerek kalp hastalıkları, adrenal fonksiyonların zayıflaması ve bağışıklık sisteminin etkinliğinin azalması gibi sağlık sorunlarına yol açarak fiziksel refahı olumsuz yönde etkilemektedir. Psikolojik olarak ise depresyon, sürekli kaygı, karamsarlık ve kızgınlık gibi sorunları tetiklemektedir. Kurumlar için sonuçları arasında düşmanlık, moral bozukluğu, kişiler arası çatışmalar, artan refah maliyetleri, azalan üretkenlik ve daha yüksek devamsızlık yer alır. Bu zorlukların üstesinden gelmek, çalışanların refahına öncelik vermeyi ve stres belirtilerini yönetmek için aralarında bir sorumluluk duygusu geliştirmeyi gerektirmektedir. Bu proaktif yaklaşımı benimseyen kuruluşlar, hem bireysel sağlığa hem de kurumsal sonuçlara olumlu katkıda bulunarak işyeri dinamiklerini geliştirip üretkenliği daha da yukarı çekebilirler. Örgütsel stres faktörlerinin ele alınması, sağlıklı bir çalışma ortamının sürdürülmesi ve optimum örgütsel sonuçların sağlanması için oldukça kritik önem taşımaktadır.**5.3 İş Stresi, Dijital Dönüşüm, İş Yaşam Dengesi ve Arasındaki İlişki**

Teknolojinin çalışanlar ve kuruluşlar üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olabilirken, teknostres gelişimi gibi potansiyel olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Teknostres, bilgi teknolojileri kullanımı veya bilgi teknolojileri kullanım talepleri ile ilişkili psikolojik bir stres durumudur (Cazan, 2020, s. 4). Dijital dönüşüm ile iş-yaşam dengesi ve iş stresi arasındaki ilişkiye dair yapılmış doğrudan bir çalışma tespit edilememiş olmakla birlikte, mevcut araştırmalar teknoloji ve internet kullanımı ile iş-yaşam dengesi ve iş stresi arasındaki bağlantıya işaret etmektedir.

Nam (2014), Pew İnternet ve Amerikan Yaşamı Projesi tarafından 2008 yılında 850 kişi ile telefon görüşmeleri yoluyla gerçekleştirilen “Ağa Bağlı Çalışanlar Anketi”ni kullanarak bir çalışma yürütmüştür. İnternet ve mobil teknolojilerin kullanımının iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu

sonucuna varmıştır. Bu çalışma, teknoloji kullanımının iş-yaşam dengesinin esneklik ve geçirgenlik boyutlarını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, teknoloji kullanımının iş tatmini, iş stresi ve iş yükü üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkileri olduğu bulunmuştur.

Geleneksel çalışma saatlerinin ötesinde e-postaların, mesajlaşma uygulamalarının ve intranet uygulamalarının kontrol edilmesi ve yanıtlanması da dahil olmak üzere işle ilgili faaliyetlerin sürekli olarak entegre edilmesi dijital çağda yaygın hale gelmektedir. Bu uygulamalar, artan bağlanabilirliği teşvik ederken, çalışanların mutluluğu açısından zorluklar yaratmaktadır. Özellikle, standart çalışma saatleri dışında işle ilgili iletişimde bulunma beklentisi genellikle telafi edilmemekte ve artan stres, tükenmişlik, uyku bozuklukları ve gergin kişisel ilişkiler gibi potansiyel olumsuz sonuçlara yol açmaktadır (Yankın, 2019 s. 24).

5.4 İş Stresi, İş Yaşam Dengesi ve İş Tatmini Arasındaki İlişki

Duxbury ve Higgins (2003), Health Canada tarafından desteklenen ve Kanada'daki iş-yaşam çatışmasını ve bunun ülkenin sağlık sistemi üzerindeki etkilerini inceleyen bir çalışma yürütmüştür. Araştırma, anketi tamamlayan 100 işveren de dahil olmak üzere 31.571 katılımcıyı kapsamıştır. Bireyin iş ve yaşam arasında denge kurma becerisinin iş ve iş dışı talepler ve demografik özelliklerle bağlantılı olduğu perspektifine dayanan çalışma, orta ve büyük ölçekli kurumlarda çalışanların dörtte birinin iş ve aile yaşamı arasında yüksek düzeyde uyumsuzluk yaşadığını, daha da kötümser bir senaryoya göre çalışanların %60'ının iş ve aile ihtiyaçları arasında denge kurmakta zorlandığını ortaya koymuştur. Araştırma, örgütsel sonuçları (bağlılık, işten ayrılma, devamsızlık, iş memnuniyeti, iş stresi), aile sonuçlarını (aile yaşam memnuniyeti, ebeveyn memnuniyeti, aile uyumu, aile entegrasyonu, olumlu ebeveynlik), çalışan sonuçlarını (algılanan stres, depresif ruh hali, algılanan fiziksel sağlık, tükenmişlik, yaşam memnuniyeti) ve toplumsal sonuçları (sağlık sisteminin kullanımı) kapsayan iş-yaşam çatışmasıyla ilişkili sonuçları incelemektedir. Bulgular, Kanada'nın önde gelen işverenlerinin en iyi uygulama standartlarını karşılamadaki yetersizliğinin altını çizmekte ve Kanadalı çalışanların fiziksel ve ruhsal sağlığında zaman içinde yaşanan düşüşe katkısı nedeniyle kurumsal değişimin zorunluluğunu vurgulamaktadır.

Weale, Wells ve Oakman (2019) tarafından Avustralya'da yürütülen 426 katılımcının yer aldığı çalışmada, iş-aile çatışması ve iş-yaşam dengesinin iş tatmini üzerindeki aracılık rolleri araştırılmıştır. Sonuçlar, iş-aile çatışması ve iş-yaşam dengesinin, işyeri stres faktörleri ile iş tatmini arasındaki ilişkilere aracılık etmek için seri olarak hareket ettiğini göstermiştir. Ayrıca, aracılardan sırasının tersine çevrilmesi, iş-yaşam dengesinin tek başına işyeri stresörleri ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir.

Hsu vd. (2019) çalışmasında Tayvan'da özellikle yüksek teknoloji ve bankacılık gibi yüksek stresli sektörlerde uzun çalışma saatlerinin çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Araştırma, Tayvan'da çalışanların yaygın olarak uzun saatler çalıştığını ve bu tür uygulamaları yasaklayan düzenlemelere rağmen yaklaşık %25'inin aşırı saatlerde çalıştığını ortaya koymaktadır. Yüksek teknoloji ve bankacılık sektörlerinden 369 katılımcının yer aldığı çalışmada çalışma saatleri, iş stresi, iş-yaşam dengesi ve iş tatmini arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Sonuçlar, uzun çalışma saatlerinin iş stresi ve iş-yaşam dengesini anlamlı bir şekilde etkilediğini ve iş stresinin çalışma saatleri ile iş-yaşam refahı arasında bir aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Ayrıca, zaman üzerinde algılanan kontrol, iş-yaşam dengesi ve çalışma saatleri arasındaki ilişkiyi etkileyen bir düzenleyici rolü tespit edilmiştir. Çalışma, uzun çalışma saatlerinin ele alınmasının önemini vurgulamakta ve çalışanların programları üzerindeki kontrollerini artıracak, daha iyi iş-yaşam dengesi ve iş tatmini sağlayacak müdahaleler önermektedir.

Yang, Qiu, Lau, ve Lau (2020) tarafından Hong Kong'da yürütülen çalışmada, 1.352 erkek işçide işkoliklik ve depresyon arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma, işkolikliğin, iş-yaşam dengesi, iş stresi ve kronik yorgunluğun aracılık ettiği depresyonla doğrudan ve dolaylı olarak ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların yaklaşık %30,5'i olası kronik yorgunluk belirtileri göstererek bu sorunun yaygınlığını göstermektedir. Ayrıca, katılımcıların %8,4'ü olası depresyon belirtisi göstermektedir. İşyerinde ruh sağlığını iyileştirmek için, yorgunluğun azaltılmasıyla birlikte zaman ve stres yönetimine odaklanan müdahaleler önerilmektedir.

Aruldoss ve diğerleri (2021) iş yaşamı kalitesi ile iş-yaşam dengesi arasında anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Çalışma, Hindistan'ın güneyindeki bir nakliye şirketinin anketleri dolduran 445 çalışanından toplanan verilerin de gösterdiği gibi, iş

stresi, iş tatmini ve işe bağlılığın bu ilişkide kısmi bir aracılık rolü oynadığını göstermiştir. Çalışma, iş yaşamı kalitesinin iş-yaşam dengesini doğrudan ve olumlu yönde etkilediğini doğrulamaktadır. İş stresi, iş-yaşam dengesi ile negatif bir ilişkiye sahipken, iş tatmini ve işe bağlılık pozitif bir ilişkiye sahiptir. Bu nedenle, yüksek düzeyde iş tatmini ve bağlılığın sürdürülmesi çalışanların refahı için çok önemlidir ve iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkilemektedir. İş tatmini ve bağlılığa öncelik vermek, optimal bir iş-yaşam dengesine ulaşmak için çok büyük bir önem taşımaktadır.

Yılmaz ve Sağlam (2021), COVID-19 ile ilgili algılanan stres ve tehdidin çalışanlar arasında motivasyon ve iş-yaşam dengesinin çeşitli boyutları üzerindeki etkilerini belirlemek için bir araştırma yapmıştır. Çalışmada basit rastgele örnekleme yöntemi kullanılmış ve 390 katılımcıdan çevrimiçi bir anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Çalışma, istatistiksel olarak anlamlı bulgularla kanıtlandığı üzere, stres ve tehdidin çalışanların iş-yaşam dengesini ve motivasyonunu önemli ölçüde etkilediğini ortaya koymuştur. Öte yandan, tehdidin özellikle iş-yaşam dengesi alt boyutları üzerinde ve motivasyon alt boyutlarında yalnızca yönetsel motivasyon araçları üzerinde olumsuz bir etkisi olduğu görülmüştür.

Salazar ve Diego-Medrano (2021), bilgi teknolojileri sektöründe iş-yaşam çatışmasının iş tatmini ve iyi olma hali üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla bir çalışma yürütmüştür. Çalışma, iş-yaşam çatışmasının hem olumlu hem de olumsuz boyutlarını ele almış, Fortune 500 şirketindeki 2.892 bilgi teknolojileri çalışanından oluşan geniş bir örneklemden veri toplamıştır. Bulgular, iş-aile çatışması, duygusal tükenmişlik, iş-yaşam çatışmasından kaynaklanan psikolojik sıkıntı iş tatmininin negatif anlamlı etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca iş-yaşam çatışması nedeniyle algılanan stres iş tatmininin negatif anlamlı etkilemektedir. Aile destekleyici amir davranışları, örgütsel vatandaşlık davranışları ve elverişli bir örgütsel iş-aile iklimi, bilgi teknolojileri profesyonelleri arasında iş tatmininin artmasına anlamlı katkı sağlayan pozitif faktörlerdir. Bilgi teknolojileri profesyonellerinin bu etkenlerin farkında olması ve olumsuz etkilerini azaltmak için gerekli adımları atması gerekmektedir. Öte yandan, iş-aile çatışması, duygusal tükenmişlik, psikolojik sıkıntı ve algılanan stres, iş tatmini üzerinde olumsuz etkiye sahip negatif etkenlerdir. Çalışma, bilişim çalışanları için olumlu bir iş-yaşam dengesini teşvik etmede örgütsel desteğin önemli rolünü ortaya koymaktadır.

6. YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı ve önemi, araştırma soruları, varsayımlar ve sınırlılıklar, araştırma modeli, hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama araçları, etik kurul onayı ve pilot çalışma yer almaktadır.**6.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Dijital dönüşüm konusu son yıllarda hem akademisyenler hem de uygulayıcılar tarafından büyük ilgi gören bir konudur. Alan yazında dijital dönüşüm, çalışanların iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş stresi birçok araştırmaya konu olmuştur. Gün geçtikçe bu konudaki akademik çalışmaların sayısı da artmaktadır. Ancak tespit edilebilen ilgili alan yazın incelendiğinde, bankacılık sektöründe dijitalleşmenin çalışanların iş tatmini, iş stresi ve iş yaşam dengesine etkisi konusunda bütüncül bir şekilde ele alınmadığı ve bu konuda bir boşluğun olduğu görülmüştür.

Buradan yola çıkarak hem akademik hem de uygulama açısından özgün bir çalışma olması için başlanan bu tez çalışmasının amacı, Türkiye’de bankacılık sektöründe dijitalleşmenin çalışanların iş stresi ve iş tatmini ilişkisinde iş-yaşam dengesinin aracılık rolünün olup olmadığının tespit edilmesidir. Dijital teknolojilerin işletmelerde yaygın olarak kullanılmasıyla birlikte, çalışanların dijitalleşme algılarının çalışma ortamı üzerinde önemli etkileri olması beklenmektedir. Bu nedenle araştırmamız, dijital dönüşümü çalışanların nasıl algıladıklarını ve nasıl etkilediğini araştırmayı amaçlamaktadır.

Bankacılık sektöründe de iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş stresi üzerine araştırmalar bulunmasına rağmen bu değişkenler ile yapılan araştırmalar yeterli değildir. Gelişen teknoloji ve sürekli artan kullanımı göze alındığında dijital bankacılık hizmetlerinin her geçen gün insanların hayatında daha fazla yer aldığı görülmektedir. Türkiye’deki dijital bankacılık uygulamaları dünya ile paralel şekilde hızla gelişmektedir. Bankacılık sektöründeki dijitalleşmenin çalışanların iş stresi iş tatmini ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisi olduğu düşünülmektedir.

Araştırmamız, Türkiye'de bankacılık sektöründe dijitalleşmenin çalışanların iş tatmini, iş stresi ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini ortaya koyarak iş dünyası, girişimciler, kamu sektörü ve araştırmacılar için değerli bilgiler sağlamanın yanı sıra, bankacılık sektöründe dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini, iş stresi ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini de ortaya çıkaracaktır. Bankacılık sektöründe dijital dönüşümün çalışanların iş tatmini, iş stresi ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini araştırarak mevcut alan yazındaki bir boşluğu doldurmayı hedeflemektedir. Ortaya koyduğumuz sonuçların bu alandaki hem teorik hem de pratik bilgilere önemli bir katkı sağlayacağına öngörülmektedir.

6.2 Araştırma Soruları

Bu çalışmada, dijital dönüşüm, iş tatmini, iş stresi ve iş-yaşam dengesi arasındaki karmaşık ilişkileri kapsamlı bir şekilde inceleyerek, aşağıda yer alan sorulara cevap aranacaktır.

1- Türkiye'de bankacılık sektöründe dijitalleşmenin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkileri nedir?

2- Türkiye'de bankacılık sektöründe dijitalleşmenin çalışanların iş stresi üzerindeki etkileri nedir?

3- Türkiye'de bankacılık sektöründe dijitalleşmenin çalışanların iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri nedir?

4- Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışanların iş stresinin iş tatmini üzerindeki etkileri nedir?

5- Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışanların iş-yaşam dengesinin, dijital dönüşüm ile iş stresi arasındaki ilişkide nasıl bir aracılık rolü oynadığına dair farklı alt boyutlarda nasıl bir etki görülmektedir?

6- Türkiye'de bankacılık sektöründe çalışanların iş-yaşam dengesinin dijital dönüşüm ile iş tatmini arasındaki ilişkide farklı alt boyutlarda nasıl bir aracılık rolü oynadığına dair nasıl bir etki gözlemlenmektedir?

6.3 Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerde daha önce kullanılmış, geçerliliği ve güvenilirliği çeşitli çalışmalarda ortaya konmuş ölçekler kullanılmış olmasının yeterli olduğu varsayılmaktadır.

Ölçeklerde yer alan soruların araştırma katılımcıları tarafından doğru bir şekilde anlaşıldığı, anketin objektif ve etki altında kalmadan doldurulduğu ve katılımcıların gerçek ve bireysel görüşlerini yansıttığı varsayılmaktadır.

Araştırma, Türk bankacılık sektöründe faaliyet gösteren ve ankete katılmayı kabul eden kurum çalışanları ile sınırlıdır. Örneklemin ana kütleyi temsil ettiği, araştırmada kullanılan ölçeklerin araştırmanın amacına uygun olduğu ve dijital dönüşümün iş tatmini, iş stresi arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesinin aracılık rolü üstleneceği varsayılmaktadır.

Anket çalışmasının Covid-19 salgını sırasında gerçekleştirilmiş olması çalışmanın bir sınırlılığı olarak görülmektedir. Anketlerin katılımcılara sadece çevrimiçi anket yöntemi ile ulaştırılmış olması da çalışmayı sınırlandırmaktadır.

Araştırmanın bulguları ve çıkarılan sonuçlar, yürütülen araştırmanın evreni ile sınırlıdır.

6.4 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Dijital dönüşüm ve internet kullanımı, mesleğe, gelire ve eğitime göre farklılık göstermekle birlikte iş tatmini olumlu yönde etkileyebilmektedir (Castellacci ve Viñas-Bardolet, 2019) ve dijitalleşme ile iş tatmini arasında anlamlı bir pozitif ilişki, iş-yaşam dengesi ile negatif bir ilişki ve iş özerkliği ile pozitif bir ilişki vardır (Cijjan vd., 2019). Dijitalleşme, artan iş tatmini ile ilişkilidir, ancak aynı zamanda tükenmişlik ve iş-aile dengesi üzerinde olumsuz etkileri de bulunmaktadır (Ninaus vd., 2021). Sosyal medya kullanımı, bekârlar ve çocuksuz bireyler arasında iş tatmini olumlu yönde etkilemektedir (Farivar ve Richardson, 2020), ancak dijitalleşmenin iş tatmini üzerindeki etkisi, kadınlar ve yaşlı çalışanlar da dâhil olmak üzere alt gruplar arasında farklılık göstermektedir (Bolli ve Pusterla, 2022).

Dijital dönüşüm ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiye dair doğrudan araştırmalar sınırlı olmakla birlikte, çalışmalar dijitalleşmenin ortaya çıkardığı iş-

yaşam dengesi zorluklarının ele alınmasında insan kaynakları yönetiminin önemi vurgulamaktadır (Chopra ve Sharma, 2020; Gigauri, 2020). Çevrimiçi profesyoneller, ofis profesyonellerine kıyasla daha düşük iş-yaşam dengesi memnuniyeti bildirmektedir (Jacukowicz ve Merecz-Kot, 2020). Dijital sağlık teknolojilerini benimseyen doktorlar, teknoloji kullanımı ile iş tatmini ve iş-yaşam dengesi arasında istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir ilişki yaşamaktadır (Zaresani ve Scott, 2020). Teknoloji ve internet kullanımı iş-yaşam dengesini olumlu yönde etkilemektedir (Nam, 2014; Duan vd., 2023). Dijital çağda işle ilgili yoğun faaliyetler stresin artmasına, tükenmişliğe, uyku bozukluklarına ve kişisel ilişkilerin gerilmesine katkıda bulunmakta (Yankın, 2019), uzun çalışma saatlerinin iş stresi ve iş-yaşam dengesini istatistiksel negatif anlamlı bir şekilde etkilemektedir (Hsu vd., 2019).

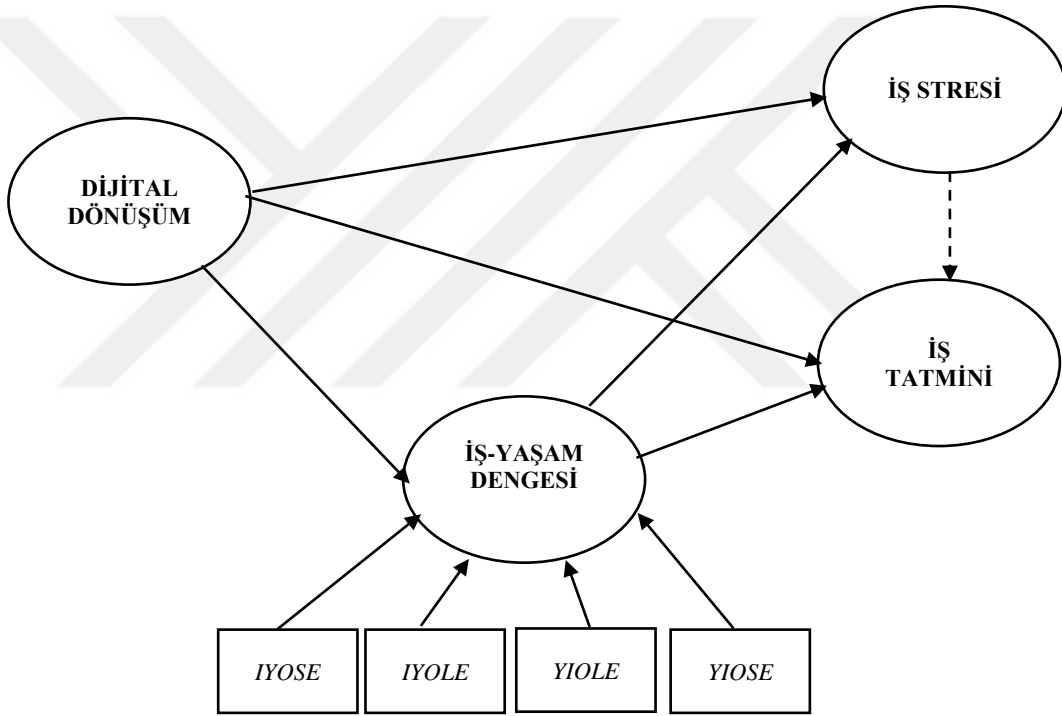
İş-yaşam dengesi ile iş tatmini arasında pozitif, iş tatmini ile tükenmişlik arasında ise negatif bir ilişki bulunmaktadır (Devi ve Nagini, 2013). İş-yaşam dengesinin iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi bulunduğu (Devi ve Nagini, 2013; Orkibi ve Brandt, 2015; Memon vd., 2020; Çam Kahraman ve Dündar, 2021; Attar vd., 2020), iş tatmininin iş-yaşam dengesinden etkilendiği fakat kişisel ve profesyonel yaşam arasındaki dengesizliğin, iş tatminsizliğine yol açma eğiliminde olduğu (Metz, 2018), motivasyon, iş-yaşam dengesi ve iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etkiye sahip olduğu (Manivannan, 2019), iş-yaşam dengesinin pozitiflik ile iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ettiği (Orkibi ve Brandt, 2015), iş tatmininin iş-yaşam dengesi ile çalışan performansı arasında kısmi aracılık rolü olduğu (Raju, 2022) ortaya konmuştur.

Daha önce yapılan araştırma iş stresi ile iş tatmini arasında negatif bir ilişkinin olduğu, (Yapraklı ve Yılmaz, 2010; Keleş ve Fındıklı, 2016; Yılmaz ve Kılınç, 2020) ortaya konmuştur. İş yaşamı kalitesi, iş stresi ile negatif, iş tatmini ve işe bağlılık ile pozitif ilişkili (Aruldoss vd. 2021) ve sosyo-demografik faktörlerin iş stresi, iş-yaşam dengesi ve iş tatmini üzerinde etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Duxbury ve Higgins, 2003; Solanki ve Mandaviya, 2021; Yılmaz ve Sağlam 2021). İş-aile çatışması ve iş-yaşam dengesinin, işyeri stres faktörleri ile iş tatmini arasındaki ilişkilere aracılık etmekte, iş-yaşam çatışmasından kaynaklanan psikolojik sıkıntı iş tatmininin negatif istatistiksel anlamlı etkilemekte ve ayrıca iş-yaşam çatışması nedeniyle algılanan stres iş tatmininin negatif anlamlı etkilemektedir

(Weale vd., 2019; Salazar ve Diego-Medrano 2021). Yapılan alan yazın taraması neticesinde edinilen bu bilgiler ışığında araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Araştırmada 4 tip değişken kullanılmıştır. Bunlar:

- I) Dijital Dönüşüm: Bağımsız Değişken
- II) İş Stresi: Bağımlı Değişken
- III) İş Tatmini: Bağımlı Değişken
- IV) İş Yaşam Dengesi (Alt Boyutlar; İşin yaşama olumlu etkisi, İşin yaşama olumsuz etkisi, Yaşamın işe olumlu etkisi, Yaşamın işe olumsuz etkisi): Aracı (Mediator) Değişken

Bu değişkenler ile oluşturulan model Şekil 6.1’de gösterilmiştir.



Şekil 6.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli

Oluşturulan hipotezler şunlardır;

H1: Dijital Dönüşümün İş Stresi üzerinde etkisi vardır.

H2: Dijital Dönüşümün İş Tatmini üzerinde etkisi vardır.

H3: Dijital Dönüşümün İş-Yaşam Dengesi üzerinde etkisi vardır.

H4: İş Stresinin İş Tatmini üzerinde etkisi vardır.

H5: İş-yaşam dengesinin, dijital dönüşüm ile iş stresi arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H5 (a): İşin yaşama olumlu etkisi, dijital dönüşüm ile iş stresi arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H5 (b): İşin yaşama olumsuz etkisi, dijital dönüşüm ile iş stresi arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H5 (c): Yaşamın işe olumlu etkisi, dijital dönüşüm ile iş stresi arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H5 (d): Yaşamın işe olumsuz etkisi, dijital dönüşüm ile iş stresi arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H6: İş-yaşam dengesinin, dijital dönüşüm ile tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H6 (a): İşin yaşama olumlu etkisi, dijital dönüşüm ile tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H6 (b): İşin yaşama olumsuz etkisi, dijital dönüşüm ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H6 (c): Yaşamın işe olumlu etkisi, dijital dönüşüm ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

H6 (d): Yaşamın işe olumsuz etkisi, dijital dönüşüm ile iş tatmini arasındaki ilişkide aracılık rolü vardır.

6.5 Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de dijital bankacılık hizmetlerini veren mevduat bankaları ile kalkınma ve yatırım bankalarında çalışan 188.687 kişi oluşturmaktadır (TBB, 2022b).

Örneklem büyüklüğü tahmini, gerçek evren büyüklüğüne, hata payına ve güven aralığına dayanarak gerçekleştirilebilmektedir. Çizelge 6.1’de en yaygın kullanılan hata payı (%5) ve güven aralığı (%95) seviyelerini verilmiştir.

Çizelge 6.1: Popülasyon Büyüklüğüne, Hata Payına (ME) ve Güven Aralığına (CI) Göre Örneklem Büyüklüğü Tahmini

<i>Evren Büyüklüğü</i>	<i>Hata payı (ME) (CI %95 için)</i>			<i>Güven Aralığı (CI) (ME %5 için)</i>		
	<i>10%</i>	<i>5%</i>	<i>1%</i>	<i>90%</i>	<i>95%</i>	<i>99%</i>
<i>100</i>	<i>50</i>	<i>80</i>	<i>99</i>	<i>74</i>	<i>80</i>	<i>88</i>
<i>500</i>	<i>81</i>	<i>218</i>	<i>476</i>	<i>176</i>	<i>218</i>	<i>286</i>
<i>1000</i>	<i>88</i>	<i>278</i>	<i>906</i>	<i>215</i>	<i>278</i>	<i>400</i>
<i>10,000</i>	<i>96</i>	<i>370</i>	<i>4900</i>	<i>264</i>	<i>370</i>	<i>623</i>
<i>100,000</i>	<i>96</i>	<i>383</i>	<i>8763</i>	<i>270</i>	<i>383</i>	<i>660</i>
<i>1.000,000</i>	<i>97</i>	<i>384</i>	<i>9513</i>	<i>271</i>	<i>384</i>	<i>664</i>

Kaynak: Serdar, Cihan, Yücel ve Serdar, 2021, s. 22

Uygulanacak anketler için etik kurul onayı alınmış ve bankacılık sektöründe çalışan 500 katılımcıya gönderilmiştir. Anketler banka çalışanlarına çevrimiçi olarak ulaştırılmış ve uygulanmıştır. Anketlerin 422'si elektronik olarak geri dönmüştür. G-Power programı tarafından belirlenen 422 katılımcılı örneklem büyüklüğü, yanıt sayısı için yeterli kabul edilmiştir (Faul vd., 2007, s. 177-189).

6.6 Araştırmada Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak “anket” yöntemi tercih edilmiştir. Veriler, dört farklı değişken için önceden tasarlanmış olan birer anket uygulaması aracılığıyla toplanmıştır. Anket formu beş bölümden oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan anket Dijital Dönüşüm, İş Stresi, İş Tatmini, ile İş-Yaşam Dengesi ölçeklerini barındırmakta ve demografik ifadelerle beraber 52 sorudan oluşmaktadır. Anketten elde edilen veriler SPSS for Windows 25.00 ve AMOS 24.0 programı ile analiz edilmiştir.

Birinci bölümde çalışanlar ile ilgili demografik bilgiler, ikinci bölümde Nadeem ve arkadaşları (2018) tarafından geliştirilen Sağlam (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan “Dijital Dönüşüm Ölçeği”, üçüncü bölümde Fisher ve arkadaşları tarafından geliştirilen Ekinci ve Sabancı (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan “İş Yaşam Dengesi Ölçeği”, dördüncü bölümde Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından 5 maddelik kısa formu oluşturulan Keser ve Bilir tarafından Türkçeye uyarlanan “İş

Tatmini Ölçeği”, beşinci bölümde Dr. Suzanne Haynes tarafından Ulusal Sağlık İstatistikleri Merkezi'nde çalışan kadınlar ve erkekler üzerinde uygulanmış Aktaş (2001) tarafından Türkçeye uyarlanan “İş Stresi Ölçeği” kullanılmıştır.

6.7 Etik Kurul Onayı

Bu araştırma, bankacılık sektöründe dijitalleşme ile buna bağlı iş stresi ve iş tatmini olguları arasındaki ilişkiyi açıklamada iş-yaşam dengesinin aracı rolünü incelemektedir. Dijitalleşme ile İş Stresi ve İş Tatmini Arasındaki İlişkide, İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma başlıklı doktora tez çalışmasında bilimsel araştırma ve yayın etiğinin titiz ilkelerine bağlı kalınmıştır. Çalışma için Gedik Üniversitesi Etik Kurulu tarafından 20 Aralık 2022 tarihinde ve 2022/10 sayılı toplantısı etik kurul onayı alınmıştır.

6.8 Pilot Analiz Bulguları

Pilot çalışmalar, araştırma sürecinde çok önemli ve gerekli bir adımdır. Araştırmacıların ana çalışmayla ilgili olası sorunları belirlemelerine ve ele almalarına olanak sağlarlar (Van Teijlingen, Rennie, Hundley ve Graham, 2001, ss. 293-293). Tez çalışmasının ana araştırmasına başlamadan önce bir pilot analiz gerçekleştirilmiştir. Bu, katılımcıların anket formlarını anladıklarından ve ölçeğin geçerlilik ile güvenilirliğinden emin olmak için yapılmıştır. Bu analizin amacı, olası sorunları tespit etmek ve ortadan kaldırmak için hedeflenen örneklemin küçük bir grubunu ön teste tabi tutmaktır.

Ölçüm araçlarının güvenilirliğini değerlendirmek için pilot bir çalışma gerçekleştirilmiştir. Anket formları, bankacılık sektöründe çalışan 50 kişiye uygulanmış ve geçerli 50 geri dönüş elde edilmiştir. Bu pilot uygulama aşamasında, ölçeklerin içsel tutarlılık ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

Bu pilot çalışma, kullanılan ölçüm araçlarının bankacılık sektöründe çalışanların demografik özellikleri, dijital dönüşüm, iş yaşam dengesi, iş tatmini ve iş stresi algılarına yönelik uygunluğunu değerlendirmek için bir adım olarak atılmıştır. İlerleyen aşamalarda daha geniş bir örneklem üzerinde benzer analizler gerçekleştirilecek ve elde edilen bulgular detaylı bir şekilde incelenecektir. Kullanılan ölçekler sırası ile detaylandırılmıştır.

Demografik Değişkenler: Araştırma anketinin ilk bölümünde, katılımcılarının demografik özelliklerini değerlendirmek üzere tasarlanmış yedi soruluk bir demografik bilgi anketi oluşturulmuştur. Bu ankette katılımcıların yaşı, cinsiyeti, eğitim düzeyi, medeni durumu, iş deneyimi, kıdemi ve mevcut iş rolü hakkında bilgi toplanmıştır.

Dijital Dönüşüm Ölçeği: Araştırma anketinin ikinci bölümünde Nadeem vd. (2018) tarafından geliştirilen, Türkçe'ye Sağlam (2021) tarafından uyarlanan tek boyutlu, on iki soruluk ve 5'li Likert tipinde (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) değerlendirilen ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek, katılımcıların dijital dönüşümle ilgili algılarını değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

İş Yaşam Dengesi Ölçeği: Araştırma anketinin üçüncü bölümünde Fisher, Bulger ve Smith (2009) geliştirilmiş, Ekinci ve Sabancı (2021) tarafından yılında Türkçe'ye uyarlanan dört boyut ve on yedi maddeden oluşan bu ölçek, iş ve yaşamın birbirleri üzerindeki olumsuz ve olumlu etkilerini ölçmektedir. Ölçeğin alt boyutlarını IYOSE (İşin Yaşama Olumsuz Etkisi), YIOSE (Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi), IYOLE (İşin Yaşama Olumlu Etkisi), YIOLE (Yaşamın İşe Olumlu Etkisi) oluşturmaktadır. Ölçek soruları 5'li Likert tipinde (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) yanıtlanmıştır. Bu ölçek, iş-yaşam dengesini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

İş Tatmini Ölçeği: Brayfield ve Rothe (1951) tarafından geliştirilen, Judge, Locke, Durham ve Kluger (1998) tarafından 5 maddelik kısa formu oluşturulan, Keser ve Bilir (2019) tarafından Türkçe'ye uyarlanan tek boyutlu ve 5'li Likert tipinde (1=Hiç katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) değerlendirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek katılımcıların iş tatmini düzeyini değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır.

İş Stresi Ölçeği: Dr. Suzanne Haynes tarafından Ulusal Sağlık İstatistikleri Merkezi'nde çalışan kadınlar ve erkekler üzerinde uygulanan, Aktaş (2001) tarafından Türkçe'ye uyarlanan on maddeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçek katılımcıların iş stresini değerlendirmek amacıyla kullanılmıştır.

6.8.1 Pilot veri analizinde kullanılan istatistiksel teknikler

Araştırmanın pilot analizinde ilk olarak ulaşılan 50 katılımcının anket yanıtları SPSS for Windows 25.00 programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Örneklemin detaylı frekans analizinde demografik özellikler ve çalışma hayatı ile ilgili tanımlayıcı bilgiler yüzdeler oranları ile birlikte tablolarda yer almaktadır. Anket formunda yer alan Dijital dönüşüm, İş yaşam dengesi, İş stresi ve İş tatmini ölçeklerinin örnekleme iç tutarlılık ve güvenilirlik ölçütü Cronbach's alpha değerleri hesaplanarak ölçümlenmiştir. Madde silindiğinde güvenilirlik değerleri de hesaplanarak maddelerin katılımcılar tarafından anlaşılma düzeyleri de ortaya konmuştur.

6.8.2 Örneklemin demografik özellikleri

Demografik bulgular, katılımcıları özel durumlarına göre kategorize etmek için çok önemli bir araçtır; bu da farklı grupların sunulan ifadeleri nasıl yorumladıklarının derinlemesine analiz edilmesini mümkün kılmaktadır. Bu yaklaşım, veri yorumlamasının genel kapsamını da önemli ölçüde artırmaktadır.

Çizelge 6.2: Örnekleme Ait Demografik Özelliklerin Yüzdeler Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Erkek	32	66,7%
	Kadın	16	33,3%
Yaş grupları	18-25	1	2,0%
	26-29	4	8,2%
	30-35	14	28,6%
	36-45	24	49,0%
	45+	6	12,2%
Medeni durum	Evli	38	77,6%
	Bekar	11	22,4%
Eğitim durumu	Ortaokul	0	0,0%
	Lise	2	4,1%
	Ön Lisans	1	2,0%
	Lisans	32	65,3%
	Yüksek Lisans	13	26,5%
	Doktora	1	2,0%

Katılımcıların cinsiyet dağılımında %66 kadın , %33,3 erkek olmak dağılımı söz konusudur. Katılımcılarımızın %77,6'sı evli iken, %22,4'ü ise bekarıdır. Yaş gruplarında 18-25 grubu oranı %2, 26-29 grubu oranı %8,2, 30-35 grubu oranı %28,6, 36-45 grubu oranı %49 ve 45 yaş ve üstü grubu oranı %12,2 olmak üzere dağılmıştır. Katılımcıların eğitim durumları örnekleme ilk ve orta okul mezunu olmadığı anlaşılmaktadır. Lise %4,1, ön lisans %2, Lisans %65,3, Yüksek lisans %26,5 ve doktora mezunu %2 olmak üzere temsil edilmiştir. Bu demografik yapının

daha dengeli hale getirilmesi gerçek örnekleme daha kontrollü dağıtılması sağlanmalıdır.

Çizelge 6.3: Örnekleme Yer Alan Bireylerin Mesleki Özelliklerinin Dağılımı

		n	%
Tecrübe yılı	0-5 Yıl	2	4,1%
	5 - 10 Yıl	9	18,4%
	10 - 15 Yıl	19	38,8%
	15 Yıldan fazla	19	38,8%
Kıdem yılı	0 - 1 Yıl	0	0,0%
	1 - 3 Yıl	1	2,0%
	3 - 5 Yıl	5	10,2%
	5 - 10 Yıl	13	26,5%
	10 Yıldan fazla	30	61,2%
Görevi	Asistan	8	16,3%
	Yetkili	16	32,7%
	Yönetici	25	51,0%

Örnekleme tecrübe yılı grupları 0-5 yıl %4,1, 5-10 yıl %18,4, 10-15 yıl %38,8, 15 yıl ve üzeri %38,8 oranında yer almıştır. Kıdem yılı grupları ise 0-1 yıl %0,0, 1-3 yıl %2, 3-5 yıl %10,2, 5-10 yıl %26,5 ve 10 yıldan fazla gurubu %61,2 oranları ile temsil edilmiştir. Katılımcıların %16,5'inin asistan olduğu, %32,7'sinin yetkili ve %51'inin ise yönetici olduğu anlaşılmaktadır.

6.8.3 Araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizleri

Sosyal bilim araştırmalarında, ölçüm için kullanılan ölçeklerin ve içindeki maddelerin tutarlılığını belirlemek çok önemlidir. Bunu başarmak için araştırmacılar genellikle bir ölçüm aracının güvenilirliğini ölçen güvenilirlik analizini kullanmaktadır. Bir ölçüm aracı güvenilir değilse, tutarsız veya hatalı sonuçlara yol açabilir ve bu da araştırmanın genel kalitesini etkileyebilir. Bununla birlikte, ölçüm aracının güvenilirliğinin sağlanması sonuçların doğruluğunu ve tutarlılığını artırmaktadır. Bir ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek için, ölçek soruları arasındaki korelasyonların ortalaması alınarak belirlenen ' α ' değeri hesaplanmalıdır. Cronbach Alpha değerinin 0,70'in üzerinde olmasının yüksek derecede güvenilirliğe işaret ettiği genel kabul görmektedir (Bayram, 2017, s. 194).

6.8.3.1 Dijital dönüşüm ölçeği (DD) için güvenilirlik analizi

12 maddeli ve tek boyutlu olarak alan yazında yer alan Dijital dönüşüm Ölçeği için uygulanan Güvenilirlik analizinde hesaplanan değer (,972) ile “yüksek güvenilirlik düzeyindedir.

Çizelge 6.4: Dijital Dönüşüm Ölçeği (DD) İçin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri				
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı			
,972	12			
Madde-Toplam İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
DD1	45,9184	88,202	,811	,971
DD2	45,8571	88,292	,849	,970
DD3	46,0204	84,895	,863	,969
DD4	45,8980	86,552	,865	,969
DD5	46,1837	83,403	,908	,968
DD6	46,0408	85,957	,893	,969
DD7	45,9184	88,327	,891	,969
DD8	46,0204	87,020	,895	,969
DD9	46,1224	85,818	,886	,969
DD10	46,2449	83,564	,852	,970
DD11	46,0408	85,957	,770	,972
DD12	46,4286	82,083	,830	,971

Madde korelasyon değerleri oldukça yüksek ($r>.770$) ve madde silindiğinde güvenilirlik değerlerinin tamamı, hesaplanan güvenilirlik değerinden küçük ($<.972$) bulunduğu için analizden elenmesi gereken madde olmadığı anlaşılmıştır.

6.8.3.2 İş Yaşam dengesi ölçeği (IYD) için güvenilirlik analizi

17 maddeli ve 4 boyutlu olarak alan yazında yer alan İş yaşam dengesi Ölçeği (IYD) uygulanan Güvenilirlik analizinde hesaplanan değer (,799) ile “oldukça güvenilir” düzeydedir. Gerçek örnekleme bu değerden daha yüksek bulunacağı tahmin edilmektedir.

Çizelge 6.5: İş Yaşam Dengesi Ölçeği (IYD) Güvenilirlik Analizi

Cronbach's Alpha	Madde Sayısı			
,799	17			
Madde-Toplam İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
IYD1	44,3265	91,724	,391	,789
IYD2	44,6327	88,029	,469	,783
IYD3	44,8980	84,260	,584	,774
IYD4	45,2041	85,457	,451	,784
IYD5	44,8980	86,635	,476	,782
IYD6	45,8571	84,708	,475	,782
IYD7	46,5306	85,838	,607	,775
IYD8	46,4694	87,296	,476	,783
IYD9	46,4898	86,505	,559	,778
IYD10	45,9184	86,285	,508	,780
IYD11	46,6735	87,016	,534	,779
IYD12	45,6939	94,842	,329	,789
IYD13	45,9592	94,582	,363	,768
IYD14	46,0816	92,618	,345	,799
IYD15	45,0204	93,395	,353	,799
IYD16	44,8367	95,014	,340	,778
IYD17	45,0408	94,207	,314	,799

Madde korelasyon değerleri kabul edilebilir düzeyde ($r>0,329$) ve madde silindiğinde güvenilirlik değerlerinin tamamı, hesaplanan güvenilirlik değerinden küçük ($<,799$) bulunduğundan analizden elenmesi gereken madde olmadığı görülmektedir.

6.8.3.3 İş stresi ölçeği (IS) İçin Güvenilirlik analizi

10 maddeli olarak literatürde yer alan İş Stresi Ölçeği (IS) için uygulanan Güvenilirlik analizinde hesaplanan değer ($,757$) ile “oldukça güvenilir” düzeydedir. Gerçek örnekleme bu değerın yükseleceği düşünülmektedir.

Çizelge 6.6: İş Stresi Ölçeği (IS) Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri				
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı			
,757	10			
Madde-Toplam İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
IS1	26,7755	35,136	,488	,727
IS2	27,2857	36,792	,335	,751
IS3	27,1429	34,583	,683	,705
IS4	26,4286	37,958	,404	,740
IS5	27,6531	45,440	,382	,756
IS6	26,2245	35,678	,506	,726
IS7	27,5510	33,919	,530	,720
IS8	26,9592	33,290	,700	,697
IS9	26,1633	40,098	,478	,757
IS10	27,4490	32,753	,655	,700

Madde korelasyon değerleri kabul edilebilir düzeyde ($r>0,353$) ve madde silindiğinde güvenilirlik değerlerinin tamamı, hesaplanan güvenilirlik değerinden küçük ($<,757$) bulunduğundan analizden elenmesi gereken madde olmadığı görülmektedir.

6.8.3.4 İş tatmini lği (IT) için güvenilirlik analizi

5 maddeli ve tek boyutlu olarak alan yazında yer alan İş Tatmini lği (IT) için uygulanan Güvenilirlik analizinde hesaplanan değer ($,847$) ile “yüksek güvenilirlik” düzeyindedir.

Çizelge 6.7: İş Stresi lği (IS) Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik İstatistikleri				
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı			
,847	5			
Madde-Toplam İstatistikleri				
	Madde Silindiğinde lk Ortalaması	Madde Silindiğinde lk Varyansı	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Cronbach's Alpha
IT1	12,2653	13,866	,814	,775
IT2	12,4286	13,458	,822	,770
IT3	12,6122	17,784	,362	,844
IT4	12,6122	14,159	,705	,803
IT5	12,4490	13,669	,749	,790

Madde korelasyon değerleri kabul edilebilir düzeyde ($r>0,36$) ve madde silindiğinde güvenilirlik değerlerinin tamamı, hesaplanan güvenilirlik değerinden küçük ($<,847$) bulunduğundan analizden elenmesi gereken madde olmadığı görülmektedir.

7. BULGULAR VE TARTIŞMA

Bu bölümde, veri analizi için kullanılan istatistiksel teknikler ve araştırma verilerinin analizinden elde edilen bulgular sunulmaktadır. Daha sonra modelde yer alan ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve ölçek alt boyutlarında uygulanan yakınsama ve ayrışma geçerliliği belirtilmiştir. Son olarak da araştırma modelinin gözlenen değerlerle uygulanan yapısal eşitlik modellemesi yol analizi yapılmış ve bulgulara yer verilmiştir. **7.1 Veri Analizinde Kullanılan İstatistiksel Teknikler**

Araştırma, SPSS for Windows 25.00 ve AMOS 24.0 yazılımlarını kullanarak 422 katılımcıdan oluşan bir örneklemden alınan anket yanıtlarının kapsamlı bir analizini gerçekleştirmiştir. Bu yazılım araçlarının kullanılması, titiz bir istatistiksel analiz ve yapısal eşitlik modellemesine olanak sağlayarak verilerdeki ilişkilerin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını mümkün kılmaktadır.

Örneklemin detaylı frekans analizinde demografik özellikler ve çalışma hayatı ile ilgili tanımlayıcı bilgiler yüzdelik oranları ile birlikte tablolarda sunulmuştur. Anket formunda yer alan Dijital dönüşüm, iş yaşam dengesi, iş stresi ve iş tatmini ölçeklerinin doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak örnekleme geçerlilik ve güvenilirliği Cronbach's alpha ve Birleşik güvenilirlik ile Açıklanan ortalama varyans (AVE) değerleri hesaplanarak ölçümlenmiştir. Bu istatistiksel ölçümler, ölçeklerin amaçlanan yapıları doğru bir şekilde yakalamasını ve tutarlı sonuçlar ortaya koymasını sağlamaktadır. Değişkenler arasında Discriminant geçerliliği analizi yapılarak yapısal eşitlik modellemesi için değişkenler arası ayrışmanın yeterli olup olmadığı araştırılmıştır. Dijital dönüşümün İş stresi ve İş tatminine etkisinde iş yaşam dengesi değişkeninin alt boyutlar bazında aracılık etkisi olup olmadığı gözlenen değişkenlerle yol analizi modeli ile test edilmiştir. Bu analitik yaklaşım, değişkenlerin hem doğrudan hem de dolaylı etkilerinin incelenmesine ve İş Yaşam Dengesinin alt boyutlarına dayalı aracılık hipotezinin değerlendirilmesine olanak tanımaktadır.

Alan yazında Baron-Kenny yöntemi olarak bilinen nedensel adımlar yaklaşımının geçerliliği tartışılmaktadır. Davranış araştırmalarında bu yöntem yerine modern yaklaşımın kullanılması, aracılık modellerinin test edilmesi ve yorumlanmasında daha gerçekçi sonuçlar elde edilmesine yardımcı olabilmektedir (Gürbüz ve Bayık, 2021, s. 4-12; Çelik, 2022, s. 396-397). Önerilen modern yaklaşım, dolaylı etkiyi değerlendirmek için bootstrap yönteminin kullanılmasını içermekte ve Sobel testi gibi geleneksel yöntemlerden bir sapma sunmaktadır. Geleneksel tekniklerin sınırlamalarının ötesine geçen bootstrap yöntemi, aracılık analizinde daha sağlam ve güvenilir sonuçlar sağlama kabiliyetiyle öne çıkmaktadır. Modern yöntem, bootstrap yöntemini kullanarak dolaylı etkiyi test etmektedir. Bu yöntem Sobel testinden daha güçlü ve güvenilir sonuçlar vermektedir. Bu tekniğe göre, gerçek veri setindeki gözlemler tekrarlanarak yeni bir veri seti oluşturulmaktadır. Daha sonra istatistiksel hesaplamalar yeni oluşturulan örnekler üzerinde gerçekleştirilmektedir (Efron, 1987, s. 172-185).

7.2 Örneklemin Demografik özellikleri

Çalışanların demografik özellikleri, dünyayı algılamaları ve bunu izleyen davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışma sektörü ve deneyimin yanı sıra görev pozisyonu bilgisi de bireysel davranışların şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Ankette katılımcılardan cinsiyetleri, medeni durumları, yaşları, eğitim düzeyleri, çalıştıkları sektör, kurumun büyüklüğü, mevcut kurumdaki deneyimleri, toplam iş deneyimleri ve görev pozisyonları hakkında güven ve açıklıkla bilgi vermeleri istenmiştir.

Çizelge 7.1’de araştırma katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır.

Çizelge 7.1: Örnekleme Ait Demografik Özelliklerin Yüzdesele Dağılımı

		n	%
Cinsiyet	Erkek	193	46,0%
	Kadın	229	54,0%
Yaş grupları	18-25	36	8,5%
	26-29	50	11,8%
	30-35	123	29,1%
	36-45	164	38,9%
	45+	49	11,6%
Medeni durum	Evli	279	66,2%
	Bekar	143	33,8%

Çizelge 7.1: (Devamı) Örneklem Ait Demografik Özelliklerin Yüzdesel Dağılımı

		n	%
Eğitim durumu	Ortaokul	1	0,2%
	Lise	26	6,2%
	Ön Lisans	50	11,8%
	Lisans	294	69,7%
	Yüksek Lisans	49	11,6%
	Doktora	2	0,5%

Katılımcıların cinsiyet dağılımında %54 kadın , %46 erkek olmak üzere dengeli olduğu ifade edilebilecek bir dağılım söz konusudur. Katılımcılarımızın %66,2'si evli iken, %33,8'ü ise bekarıdır. Yaş gruplarında 18-25 grubu oranı %8,5, 26-29 grubu oranı %11,8, 30-35 grubu oranı %29,1, 36-45 grubu oranı %38,9 ve 45 yaş ve üstü grubu oranı %11,6 olmak üzere yoğunluk göstermiştir. Katılımcıların eğitim durumları örneklemede ilköğretim %6,4, ön lisans %11,8, Lisans %69,7, Yüksek lisans %11,6 ve doktora mezunu %0,5 olmak üzere temsil edilmiştir.

Çizelge 7.2'de araştırma katılımcıların bireylerin mesleki özelliklerini yer almaktadır. Bankacılar özelinde değerlendirme yapılmış, toplam çalışma deneyimi tecrübe yılı, çalıştığı kurumda bulunduğu süre kıdem yılı ve mevcut göre pozisyonu göz önüne alınmıştır.

Çizelge 7.2: Örneklemede Yer Alan Bireylerin Mesleki Özelliklerinin Dağılımı

		n	%
Tecrübe yılı	0-5 Yıl	59	14,0%
	5 - 10 Yıl	84	19,9%
	10 - 15 Yıl	140	33,2%
	15 Yıldan fazla	139	32,9%
Kıdem yılı	0 - 1 Yıl	22	5,2%
	1 - 3 Yıl	48	11,4%
	3 - 5 Yıl	31	7,4%
	5 - 10 Yıl	94	22,3%
	10 Yıldan fazla	226	53,7%
Görevi	Asistan	162	38,5%
	Yetkili	153	36,3%
	Yönetici	107	25,2%

Örneklemede tecrübe yılı grupları 0-5 yıl %14, 5-10 yıl %19,9, 10-15 yıl %33,2, 15 yıl ve üzeri %32,9 oranında yer almıştır. Kıdem yılı grupları ise 0-1 yıl %5,2, 1-3 yıl %11,4, 3-5 yıl %7,4, 5-10 yıl %22,3 ve 10 yıldan fazla gurubu %53,7 oranları ile temsil edilmiştir. Katılımcıların %38,5'inin asistan olduğu, %36,3'ünün yetkili ve %25,2'sinin ise yönetici olduğu anlaşılmaktadır.

7.3 Modelde Yer Alan Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Doğrulayıcı faktör analizi bağlamında, özellikle 200'ü aşan örneklerde, örneklem büyüklüğündeki artış Ki-Kare (χ^2) değerlerinin yükselmesine karşılık gelmekte ve ilgili Ki-Kare testi istatistiksel anlamlılığın azaldığını göstermektedir (Bollen, 1989, s. 256; Fornell ve Larcker, 1981, s. 40; Bagozzi, Gopinath ve Nyer, 1999, s. 396). Araştırmada kullanılan ölçekler değerlendirilirken ve test edilen genel modellerin çalışma kapsamına uygunluğu belirlenirken, yalnızca serbestlik derecesine göre düzeltilmiş Ki-Kare değeri (Ki-Kare değeri / serbestlik derecesi) değil, aynı zamanda çeşitli uyum iyiliği indeksleri ve standardize edilmiş artık kovaryans matrisi de dikkate alınmıştır. Karar verme süreci bu faktörlerin kapsamlı bir şekilde incelenmesine dayanmaktadır (Bayram, 2013, s. 71). Bu indeksler arasında karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI), Tahmin hatalarının ortalamasının karekökü (RMSEA), standartlaştırılmış hata kareleri ortalamasının karekökü (SRMR) ve uyum iyiliği indeksi (GFI) bulunmaktadır (İlhan ve Çetin, 2014, s. 30). Araştırma da kullanılan doğrulayıcı faktör analizinde uyum iyiliği indeksleri ve uyum değerleri çizelge 7.3'de verilmektedir.

Çizelge 7.3: Doğrulayıcı Faktör Analizinde Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri ve Uyum Değerleri

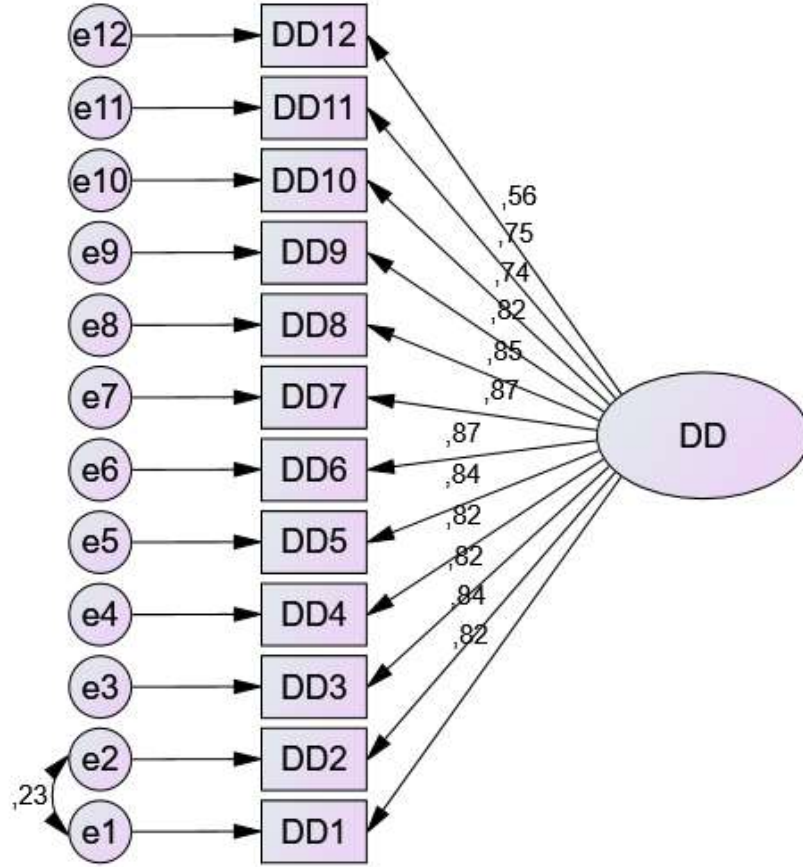
İndeksler	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
χ^2 / df	$0 \leq \chi^2/df \leq 2$	$2 < \chi^2/df \leq 3$
GFI	$\geq 0,90$	0,85-0,89
CFI	$\geq 0,97$, $\geq 0,95$
SRMR	$\leq 0,05$, $06 \leq SRMR \leq ,08$
RMSEA	$\leq 0,05$, $06 \leq RMSEA \leq ,08$

Kaynak: (Meydan ve Şeşen 2011, s.182)

7.4 Dijital Dönüşüm Ölçeği (DD) İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

Tek boyutlu ve 12 maddeden oluşan Dijital Dönüşüm Ölçeği'ne uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde, faktör yükleri 12 maddenin tamamı için ($FY > 0,50$) olarak bulunmuş, bu nedenle hiçbir madde analizden elenmemiştir. Doğrulayıcı

faktör analizi alan yazında yer aldığı gibi 12 madde ile sonuçlandırılmıştır. Analizde faktör yükü standart değerleri (,56;,87) aralığında yer almakta olduğu görülmektedir.



Şekil 7.1: Dijital Dönüşüm Ölçeği (DD) Doğrulayıcı Faktör Analizi Boyut Yapısı

Doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarına göre, model indeks değerleri incelendiğinde ($P < 0,05$), χ^2 değeri (158,417) ve χ^2/df oranı (2,989) elde edildiği, bu da doğrulayıcı faktör analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede, elde edilen uyum indeks değerleri de dikkate alındığında, GFI (.932), CFI (.971), SRMR (.0269), ve RMSEA (.074) gibi değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığını ve kullanılan modelin gözlemlenen veri setine uyumlu olduğunu desteklemektedir. Bu değerler toplu olarak önceden belirlenmiş kabul edilebilir eşik değerlerin içinde yer almakta ve ölçeğin yapı geçerliliğinin doğrulandığını göstermektedir. Model parametrelerinde iyileştirme sağlamak amacıyla 1.ve 2. maddeler arasında modifikasyon bağlantısı yapılmıştır.

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen standart faktör yükleri ve anlamlılık değerleri çizelge 7.4’de sunulmuştur.

Çizelge 7.4: Dijital Dönüşüm Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu

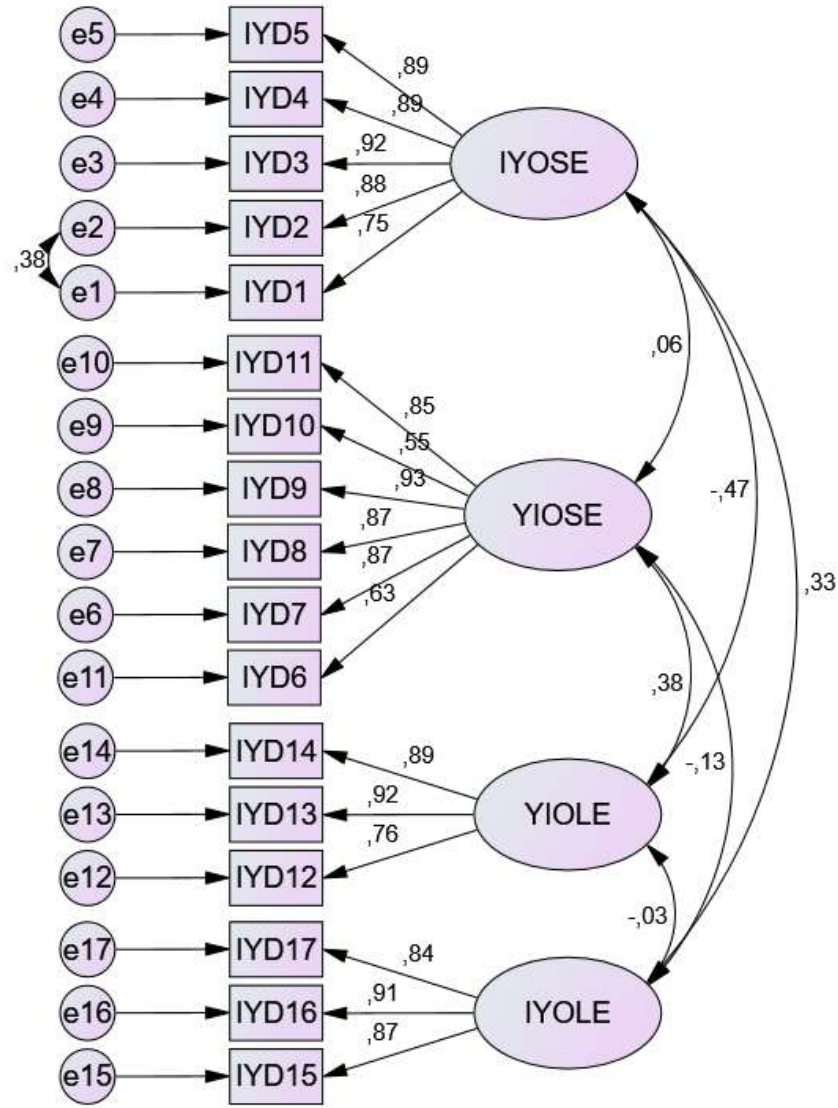
Boyut	Madde	Tahmin Değeri	Std. Tahmin Değeri	Z	p
DD →	DD1	1,000	,819		
DD →	DD2	,920	,837	23,851	,00011***
DD →	DD3	,970	,820	20,214	,00024***
DD →	DD4	,954	,823	20,337	,00022***
DD →	DD5	1,146	,836	20,819	,00014***
DD →	DD6	1,154	,873	22,307	,00021***
DD →	DD7	1,107	,871	22,233	,00020***
DD →	DD8	1,003	,847	21,247	,00019***
DD →	DD9	1,028	,820	20,218	,00025***
DD →	DD10	,960	,744	17,575	,00010***
DD →	DD11	,978	,748	17,718	,00013***
DD →	DD12	,941	,563	12,335	,00003***

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ Tahmin Değeri: faktör yükü tahmin Std. Tahmin Değeri: faktör yükü standart Z: test tablo değeri

Ölçekte yer alan tüm maddelerin standart faktör yükleri (0,50) değerinden yüksek ve anlamlı ($p < 0,05$) bulunmuştur. Tüm bu sonuçlara göre dijital dönüşüm ölçeğinin araştırma örnekleminde geçerli olduğu anlaşılmaktadır.

7.5 İş Yaşam Dengesi Ölçeği (IYD) İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

17 maddeli ve 4 boyutlu olarak alan yazında yer alan İş yaşam dengesi Ölçeği (IYD) için uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde maddelerin tamamı ($FY > 0,5$) olduğundan analizden elenen madde olmamıştır. Analizde faktör yükü standart değerleri (,55; ,93) aralığında yer almakta olduğu görülmektedir. Model parametrelerinde iyileştirme sağlamak amacıyla 1.ve 2. maddeler arasında modifikasyon bağlantısı yapılması uygun görülmüştür.



Şekil 7.2: İş Yaşam-Dengesi Ölçeği (IYD) Doğrulayıcı Faktör Analizi Boyut Yapısı

Doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarına göre, model fit değerleri ($P < 0.05$) kapsamında elde edilen χ^2 (303,482) ve χ^2 / df oranı (2,710), Doğrulayıcı Faktör Analizinin anlamlı olduğunu ortaya koymaktadır. Analiz kapsamında elde edilen uyum indeks değerleri de incelendiğinde, GFI (.921), CFI (.966), SRMR (.0504), ve RMSEA (.0640) gibi değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırma örneklemini için ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığını göstermekte olup, elde edilen modelin veri setine uyumlu olduğunu desteklemektedir.

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen standart faktör yükleri ve anlamlılık değerleri çizelge 7.5’de sunulmuştur.

Çizelge 7.5: İş Yaşam Dengesi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu

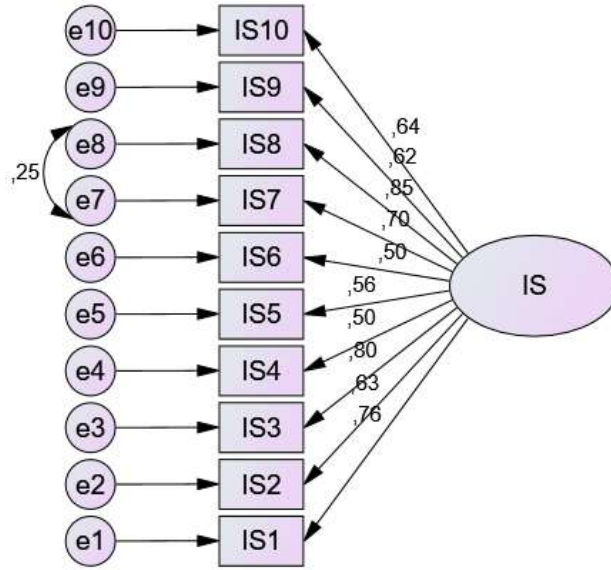
Boyut	Madde	Tahmin Değeri	Std. Tahmin Değeri	Z	p
IYOSE →	IYD1	1,000	,747		
IYOSE →	IYD2	1,352	,878	23,322	,00023***
IYOSE →	IYD3	1,535	,924	19,977	,00017***
IYOSE →	IYD4	1,680	,892	19,214	,00013***
IYOSE →	IYD5	1,527	,887	19,107	,00010***
YIOSE →	IYD7	1,000	,867	24,103	,00024***
YIOSE →	IYD8	,997	,869	24,173	,00025***
YIOSE →	IYD9	1,020	,927	27,392	,00032***
YIOSE →	IYD10	,717	,552	12,286	,00001***
YIOSE →	IYD11	,920	,848	23,122	,00020***
YIOSE →	IYD6	,908	,625	14,423	,00010***
YIOLE →	IYD12	1,000	,758	16,457	,00011***
YIOLE →	IYD13	1,198	,917	19,397	,00013***
YIOLE →	IYD14	1,159	,890	19,022	,00012***
IYOLE →	IYD15	1,000	,871	18,034	,00011***
IYOLE →	IYD16	,982	,913	24,301	,00025***
IYOLE →	IYD17	,928	,840	21,961	,00019***

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ Tahmin Değeri: faktör yükü tahmin Std. Tahmin Değeri: faktör yükü standart Z: test tablo değeri

Analizde kalan maddelerin standart faktör yükleri (0,50) değerinden yüksek ve anlamlı ($p < 0,05$) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, İş Yaşam Dengesi Ölçeği'nin (IYD) örneklem içerisinde geçerli olduğunu ifade etmektedir. Yani, analizde yer alan maddelerin ölçtüğü kavramların, örneklemdeki bireyler arasında anlamlı ve güçlü bir şekilde temsil edildiği söylenebilir. Bu bulgular, İş Yaşam Dengesi Ölçeği'nin güvenilir bir araç olduğunu ve analizdeki faktörlerin ölçümünün örneklem içinde anlamlı bir şekilde gerçekleştiğini göstermektedir.

7.6 İş Stresi Ölçeği (IS) İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

10 maddeli ve tek boyutlu olarak alan yazında yer alan İş Stresi Ölçeği (IS) için uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde standart faktör yükü değerleri ($FY > 0,5$) olduğundan analizden elenene madde olmamıştır. Analizde faktör yükü standart değerleri ($,50; ,85$) aralığında yer almakta olduğu görülmektedir. Model parametrelerinde iyileştirme sağlamak amacıyla 7.ve 8. maddeler arasında modifikasyon bağlantısı yapılmıştır.



Şekil 7.3: İş Stresi Ölçeği (IS) Doğrulayıcı Faktör Analizi Boyut Yapısı

Doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarına göre, model fit değerleri ($P < 0.05$) kapsamında elde edilen χ^2 (96,662) ve χ^2/df oranı (2,843), Doğrulayıcı Faktör Analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Analiz kapsamında elde edilen uyum indeks değerleri de incelendiğinde, GFI (.934), CFI (.956), SRMR (.05217), ve RMSEA (.061) gibi değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırma örneklemini için ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığını göstermekte olup, elde edilen modelin veri setine uyumlu olduğunu desteklemektedir.

Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen standart faktör yükleri ve anlamlılık değerleri çizelge 7.6’da sunulmuştur.

Çizelge 7.6: İş Stresi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu

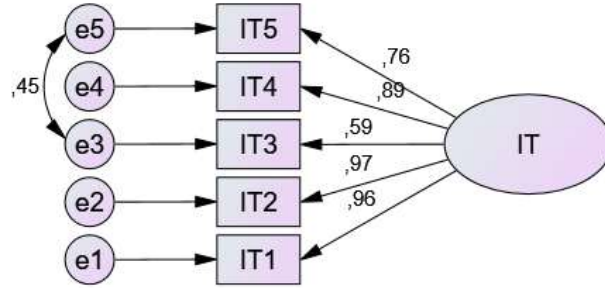
Boyut	Madde	Tahmin Değeri	Std. Tahmin Değeri	Z	p
IS →	IS1	1,000	,758		
IS →	IS2	,888	,632	12,852	,00025***
IS →	IS3	,976	,800	16,632	,00027***
IS →	IS4	,559	,497	9,932	,00001***
IS →	IS5	,721	,564	11,367	,00002***
IS →	IS6	,513	,503	10,057	,00017***
IS →	IS7	,916	,696	14,056	,00025***
IS →	IS8	1,062	,847	17,637	,00026***
IS →	IS9	,767	,619	12,560	,00013***
IS →	IS10	,837	,644	13,116	,00014***

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ Tahmin Değeri: faktör yükü tahmin Std. Tahmin Değeri: faktör yükü standart Z: test tablo değeri

Analizde kalan maddelerin standart faktör yükleri (0,50) değerinden yüksek ve anlamlı ($p<0,05$) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, İş Stresi Ölçeği'nin (IS) örneklem içerisinde geçerli olduğunu ifade etmektedir. Yani, analizde yer alan maddelerin ölçtüğü kavramların, örneklemdeki bireyler arasında anlamlı ve güçlü bir şekilde temsil edildiği söylenebilir. Bu bulgular, İş Stresi Ölçeği'nin güvenilir bir araç olduğunu ve analizdeki faktörlerin ölçümünün örneklem içinde anlamlı bir şekilde gerçekleştiğini göstermektedir.

7.7 İş Tatmini Ölçeği (IT) İçin Doğrulayıcı Faktör Analizi

5 maddeli ve tek boyutlu olarak alan yazında yer alan İş Tatmini Ölçeği (IT) için uygulanan doğrulayıcı faktör analizinde standart faktör yükü değerleri ($FY>0,5$) olduğundan analizden elenen madde olmamıştır. Analizde yer alan 5 madde ile analiz sonuçlandırılmıştır. Analizde faktör yükü standart değerleri ($,59; ,96$) aralığında yer almakta olduğu görülmektedir. Model parametrelerinde iyileştirme sağlamak amacıyla 3.ve 5. maddeler arasında modifikasyon bağlantısı yapılmıştır.



Şekil 7.4: İş Tatmini Ölçeği (IT) Doğrulayıcı Faktör Analizi Boyut Yapısı

Doğrulayıcı faktör analiz sonuçlarına göre, model fit değerleri ($P<0,05$) kapsamında elde edilen χ^2 (4,44) ve χ^2 /df oranı (1,111), Doğrulayıcı Faktör Analizinin anlamlı olduğunu göstermektedir. Analiz kapsamında elde edilen uyum indeks değerleri de incelendiğinde, GFI (.996), CFI (.998), SRMR (.0197), ve RMSEA (.016) gibi değerlerin kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, araştırma örneklemini için ölçeğin yapısal geçerliliğinin sağlandığını göstermekte olup, elde edilen modelin veri setine uyumlu olduğunu desteklemektedir. Ölçüm aracının geçerliliği ve yapısal uyumu açısından elde edilen bu sonuçlar, yapılan analizin güvenilir ve geçerli olduğuna işaret etmektedir.

Doğrulatoryıcı faktör analizinden elde edilen standart faktör yükleri ve anlamlılık değerleri Çizelge 7.7’de sunulmuştur.

Çizelge 7.7: İş Tatmini Ölçeği Doğrulatoryıcı Faktör Analizi Parametre Tablosu

Boyut	Madde	Tahmin Değeri	Std. Tahmin Değeri	Z	p
IT	→	IT1	1,000	,959	
IT	→	IT2	1,007	,967	47,487 ,00042***
IT	→	IT3	,579	,586	14,245 ,00002***
IT	→	IT4	,885	,893	34,044 ,00025***
IT	→	IT5	,808	,760	22,165 ,00021***

*** $p < 0,001$ ** $p < 0,01$ Tahmin Değeri: faktör yükü tahmin Std. Tahmin Değeri: faktör yükü standart Z: test tablo değeri

Analizde kalan maddelerin standart faktör yükleri (0,50) değerinden yüksek ve anlamlı ($p < 0,05$) olarak belirlenmiştir. Bu sonuçlar, İş Tatmini Ölçeği'nin (IT) örneklem içerisinde geçerli olduğunu ifade etmektedir. Analizde yer alan maddelerin ölçtüğü kavramların, örneklemdeki bireyler arasında anlamlı ve güçlü bir şekilde temsil edildiği söylenebilir. Bu bulgular, İş Tatmini Ölçeği'nin güvenilir bir araç olduğunu ve analizdeki faktörlerin ölçümünün örneklem içinde anlamlı bir şekilde gerçekleştiğini göstermektedir.

7.8 Ölçek Alt Boyutlarında Uygulanan Yakınsama ve Ayrışma Geçerliliği

Birleşik güvenilirlik (CR) değerleri, doğrulatoryıcı faktör analizinden elde edilen faktör yükleri üzerinden hesaplanır. Bu değer, ölçüm modelinin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla kullanılır. Birleşik güvenilirlik değeri ($CR \geq 0.70$) olduğunda birleşik güvenilirlik şartının sağlandığı söylenebilir. Dolayısıyla, analizde elde edilen birleşik güvenilirlik değerinin ($CR \geq 0.70$) olması, kullanılan ölçüm modelinin iç tutarlılığının yüksek olduğunu ve faktörler arasındaki kovaryansların dikkate alındığında bile güvenilir bir ölçüm sağladığını ifade eder (Raykov, 1997, ss. 181-182).

Yakınsama geçerliliğinin göstergesi açıklanan ortalama varyans (AVE) değeridir. Bu değer, faktörlerin gözlemlenen değişkenleri ne kadar iyi açıkladığını gösterir. Yakınsama geçerliliğinin teyit edilebilmesi için açıklanan ortalama varyansın ($AVE \geq 0.50$) olması yeterlidir. Eğer tüm Birleşik güvenilirlik değeri ($CR \geq 0.70$) bulunursa ($AVE \geq 0.40$) olması da yeterli sayılır. Ayrışma geçerliliğinin sağlanması için açıklanan ortalama varyans (AVE) değerinin karekök sonucunun

(\sqrt{AVE}) aynı satır ve sütundaki korelasyon değerlerinden yüksek olması gereklidir. Bu bağlamda, elde edilen AVE değerleri ve korelasyonlar, ölçümlerin yakınsama ve ayırışma geçerliliğinin sağlandığını desteklemektedir (Fornell ve Larcker, 1981, ss. 39-50).

Çizelge 7.8: Standart Faktör Yüklerinden Hesaplanan Yakınsama ve Ayırışma Geçerlilik Değerleri

Boyut	AO	SS	DD	IYOLE	IYOSE	YIOLE	YIOSE	IS	IT
Dijital dönüşüm (DD)	4,26	,72	(,818)						
İşin yaşama olumlu etkisi	3,95	1,07	,290**	(,875)					
İşin yaşama olumsuz etkisi	3,93	1,17	-,012	,310**	(,867)				
Yaşamın işe olumlu etkisi	2,45	1,22	,134**	-,027	-,420**	(,857)			
Yaşamın işe olumsuz etkisi	1,91	1,01	-,071	-,124*	,098*	,344**	(,793)		
İş Stresi	3,18	1,00	-,035	,382**	,571**	-,551**	-,078	(,707)	
İş Tatmini	2,85	1,30	,057	-,378**	-,589**	,646**	,087	-,645**	(,845)
Cronbach's Alpha (CA)			,952	,903	,938	,889	,894	,871	,926
Composite reliability (CR)			,958	,907	,938	,893	,908	,802	,924
Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)			,670	,766	,753	,736	,630	,500	,715

*** $p < 0.001$ ** $p < 0.01$ * $p < 0.05$ DD: Dijital dönüşüm IYOLE: İşin yaşama olumlu etkisi IYOSE: İşin yaşama olumsuz etkisi YIOLE: Yaşamın işe olumlu etkisi YIOSE: Yaşamın işe olumsuz etkisi IS: İş Stresi IT: İş Tatmini

Araştırmada yer alan ölçeklerin ilk örnekleme aldıkları güvenilirlik değerleri; Dijital dönüşüm ölçeği için (,952), İş yaşam dengesi ölçeği tüm maddeler için (,945), İş yaşam dengesi ölçeği (,945) alt boyutlarından işin yaşama olumlu etkisi boyutu için (,903), İşin yaşama olumsuz etkisi için (,938), Yaşamın işe olumlu etkisi için (,889), Yaşamın işe olumsuz etkisi için (,894), İş stresi ölçeği için (,802) ve İş tatmini ölçeği için (,946) bulunduğundan ölçeklerin tamamında yüksek güvenilirlik ($Alpha \geq 0,80$) derecesi elde edilmiştir. Birleşik güvenilirlik Dijital dönüşüm ölçeği için (,958), İş yaşam dengesi ölçeği alt boyutlarından işin yaşama olumlu etkisi boyutu için (,907), İşin yaşama olumsuz etkisi için (,938), Yaşamın işe olumlu etkisi için (,893), Yaşamın işe olumsuz etkisi için (,908), İş stresi ölçeği için (,823) ve İş tatmini ölçeği için (,924) bulunmuştur. Birleşik güvenilirlik değerlerinde ölçeklerin tamamında hesaplanan katsayı ($CR \geq 0.70$) olduğundan birleşik güvenilirlik şartının sağlandığı ifade edilebilir. Tüm değişkenler için ortalama açıklanan varyans değerlerinin ($AVE \geq 0.50$) bulunduğundan yakınsama geçerliliği içinde gerekli şart sağlanmıştır. Ayırışma geçerliliği için hesaplanan ortalama açıklanan varyans (AVE) değerlerinin karekök sonuçları parantez içlerinde yer almaktadır. Bu değerlerde aynı

satır ve sütunda yer alan korelasyon değerinden yüksek olduğundan ayrışma geçerliliğinin sağlandığı ifade edilebilir.

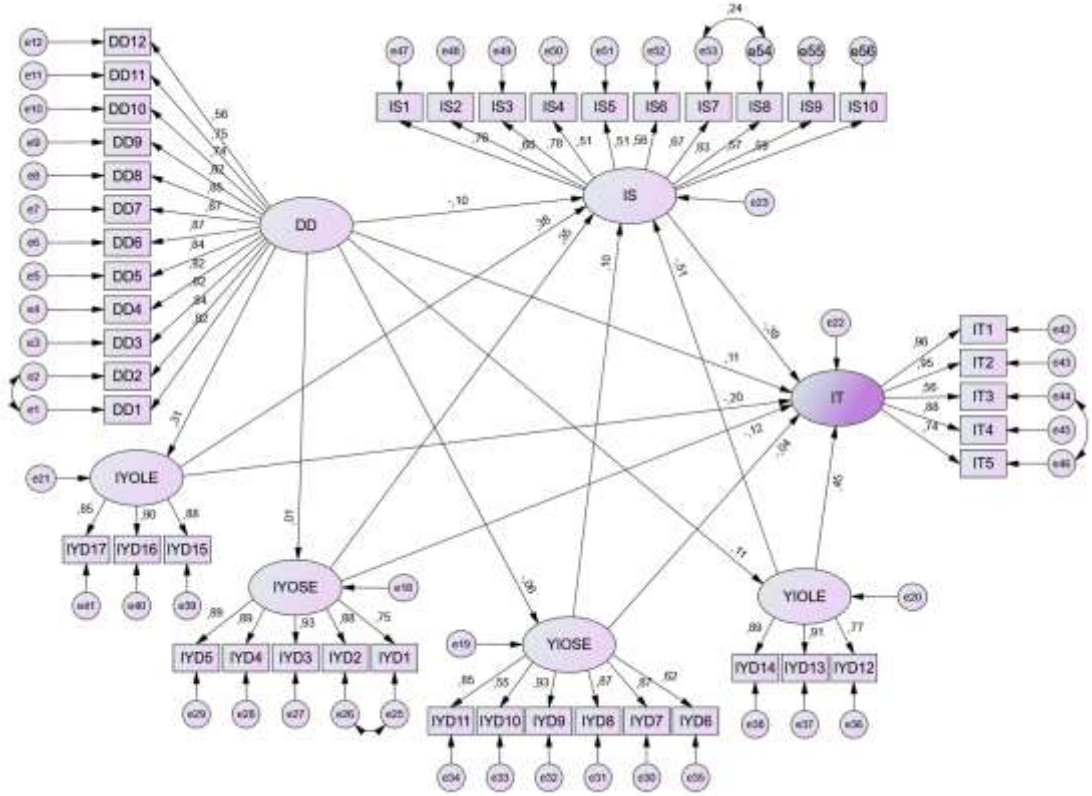
7.9 Araştırma Hipotezlerinin Testi

Çalışmada, teorik modelin hipotezleri yapısal eşitlik modellemesi (YEM) teknikleri kullanılarak test edilmiştir.

7.9.1 Araştırma Modelinin Gözlenen Değerlerle Uygulanan Yapısal Eşitlik Modellemesi Yol Analizi

Pek çok bakımdan mediatör veya moderatör değişkenlerin varlığını sınavan modeller, yapısal eşitlik modellemesinin temelini oluşturur. Gerçekte, mediatör veya moderatör değişkenlerin varlığını sınavan modeller, basit yapısal eşitlik modelleri olarak düşünülebilir (Kline, 2005, s. 9-10). Şekil 7.5’de gösterilen araştırma modeli, AMOS programı 24.0 sürümü aracılığıyla hesaplanan değişkenlerle yol analizi kullanılarak test edilmiştir İki model daha sonra test edilmiştir; bu modellerde mevcut dolaylı (indirect) etkilerin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı, normal dağılım varsayımını çoğunlukla karşılamadığı için son yıllarda Sobel testi yerine önerilen bootstrapping yöntemiyle simülasyon (%95 Güven Aralığı (GA) için, en az 2000 yeniden örnekleme kullanılarak) test edilmiştir (Preacher ve Hayes, 2008, s. 884-885). Bu analizler, araştırma modelinin kompleks yapısını anlamak ve çeşitli değişkenler arasındaki ilişkilerin doğasını belirlemek adına kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır.

Araştırma modelinde Dijital dönüşümün İş stresi ve İş tatminine etkisinde iş yaşam dengesi değişkeninin alt boyutlar bazında aracılık etkisi olup olmadığı gözlenen değişkenlerle yol analizi modeli ile test edilmiştir. Modelde aynı zamanda Dijital dönüşümün İş tatminine etkisinde iş stresi değişkeninin de aracılık etkisi olup olmadığı da incelenmiştir.



Şekil 7.5: Gözlenen Değişkenlerle Medyator Model Yol Analizi (bootstrap n=5000)

Gözlenen değişkenlerle yol analizi modelinde model test değerleri ($p < 0.05$) olmak üzere χ^2 (1735,497), χ^2/df (2,284) bulunduğundan modelin anlamlı olduğu anlaşılmaktadır. Bu değerler, modelin gözlemlenen veri ile uyumunun anlamlı olduğunu gösterir. Ayrıca, modelin uyum indeks değerleri **GFI** (.907), **CFI** (.955), **SRMR** (.0791), **RMSEA** (.0553) ise iyi uyum sınırları içinde yer aldığından modelin geçerli olduğu anlaşılmaktadır. Bu uyum indeks değerleri, modelin teorik yapı ile uyumlu olduğunu ve veri setine iyi bir şekilde adapte olduğunu göstermektedir. Model regresyon parametreleri çizelge 7.9'da ve medyatörlük hipotezleri ile ilgili detaylı değerler tabloda çizelge 7.10'da yer almaktadır. Bu sonuçlar, analizdeki modelin geçerliliğini ve anlamlılığını destekler niteliktedir.

Çizelge 7.9: Modelde Yer Alan Regresyon Katsayılarının Anlamlılık Testi

Bağımsız		Bağımlı	Katsayı	S.katsayı	Z	p	Hipotez
DD	→	IYOLE	,477	,315	6,106	,00012**	Kabul
DD	→	IYOSE	,013	,012	,226	,820	Ret
DD	→	YIOLE	,167	,111	2,121	,032*	Kabul
DD	→	YIOSE	-,092	-,062	-1,208	,227	Ret
DD	→	IS	-,141	-,098	-2,260	,024*	Kabul
IYOLE	→	IS	,361	,379	8,028	,00010**	Kabul
IYOSE	→	IS	,444	,353	7,765	,00013**	Kabul
YIOSE	→	IS	,098	,100	2,456	,00039**	Kabul
YIOLE	→	IS	-,490	-,511	-10,120	,00003**	Kabul
DD	→	IT	,207	,107	3,133	,002**	Kabul
IS	→	IT	-,528	-,395	-7,234	,00012***	Kabul
IYOLE	→	IT	-,258	-,202	-4,997	,00018***	Kabul
IYOSE	→	IT	-,204	-,121	-3,263	,032*	Kabul
YIOSE	→	IT	-,058	-,044	-1,383	,585	Ret
YIOLE	→	IT	,573	,447	9,543	,00011***	Kabul

Gözlenen değişkenlerle yol analizi modelinde direkt regresyon etkilerinin incelendiği çizelge 7.9’da Dijital dönüşümün İşin yaşama olumsuz etkisi değişkenine etkisi, Dijital dönüşümün Yaşamın işe olumsuz etkisi değişkenine etkisi ve Yaşamın işe olumsuz etkisi değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisi anlamsız ($p>0,05$) bulunmuş, diğer bütün etkilerde ($p<0,05$) bulunduğundan anlamlı olarak değerlendirilmiştir. Buna göre;

Dijital dönüşüm değişkeninin İşin yaşama olumlu etkisi alt boyutu değişkenine etkisi ($\beta=,477$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre Dijital dönüşüm değişkeni İşin yaşama olumlu etkisi değişkenini direkt olarak yükseltici yönde etki eder.

Dijital dönüşüm değişkeninin İşin yaşama olumsuz etkisi değişkenine etkisi ($\beta=,013$; $p>0,05$) anlamsız bulunmuştur. Buna göre Dijital dönüşüm İşin yaşama olumsuz etkisi değişkenini direkt etkilememektedir.

Dijital dönüşüm değişkeninin Yaşamın işe olumlu etkisi alt boyutu değişkenine etkisi ($\beta=,167$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre Dijital dönüşüm değişkeni Yaşamın işe olumlu etkisi değişkenine direkt olarak arttırıcı yönde etki eder.

Dijital dönüşüm değişkeninin Yaşamın işe olumsuz etkisi değişkenine etkisi ($\beta=-,092$; $p>0,05$) anlamsız bulunmuştur. Buna göre Dijital dönüşüm Yaşamın işe olumsuz etkisi değişkenini direkt etkilememektedir.

Dijital dönüşüm değişkeninin İş stresi değişkenine etkisi ($\beta=-,141$; $p<0,05$) negatif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre Dijital dönüşüm değişkene İş değişkenini direkt olarak azaltıcı yönde etki eder.

İşin yaşama olumlu etkisi değişkeninin İş stresi değişkenine etkisi ($\beta=,361$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre İşin yaşama olumlu etkisi değişkeni İş stresi değişkenini direkt olarak arttırıcı yönde etki eder.

İşin yaşama olumsuz etkisi değişkeninin İş stresi değişkenine etkisi ($\beta=,444$; $p <0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre İşin yaşama olumsuz etkisi değişkeni İş stresi değişkenini direkt olarak arttırıcı yönde etki eder.

Yaşamın işe olumsuz etkisi değişkeninin İş stresi değişkenine etkisi ($\beta=,098$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre yaşamın işe olumsuz etkisi değişkeni İş stresi değişkenini direkt olarak arttırıcı yönde etki eder.

Yaşamın işe olumlu etkisi değişkeninin İş stresi değişkenine etkisi ($\beta=-,490$; $p<0,05$) negatif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre yaşamın işe olumlu etkisi değişkeni İş stresi değişkenini direkt olarak azaltıcı yönde etki eder.

Dijital dönüşüm değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisi ($\beta=,207$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre Dijital dönüşüm değişkeni İş tatmini değişkenini direkt olarak arttırıcı yönde etki eder.

İş stresi değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisi ($\beta=-,528$; $p<0,05$) negatif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre İş stresi değişkeni İş tatmini değişkenini direkt olarak azaltıcı yönde etki eder.

İşin yaşama olumlu etkisi değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisi ($\beta=-,258$; $p<0,05$) negatif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre İşin yaşama olumlu etkisi değişkeni İş tatmini değişkenini direkt olarak azaltıcı yönde etki eder.

İşin yaşama olumsuz etkisi değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisi ($\beta=-,204$; $p<0,05$) negatif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre İşin yaşama olumsuz etkisi değişkeni İş tatmini değişkenini direkt olarak azaltıcı yönde etki eder.

Yaşamın işe olumsuz etkisi değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisi ($\beta=-,058$; $p>0,05$) anlamsız bulunmuştur. Buna göre yaşamın işe olumsuz etkisi değişkeni İş tatmini değişkenini direkt etkilememektedir.

Yaşamın işe olumlu etkisi değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisi ($\beta=-,573$; $p<0,05$ pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre yaşamın işe olumlu etkisi değişkeni İş tatmini değişkenini direkt olarak arttırıcı yönde etki eder.

Çizelge 7.10: Modelde Yer Alan Medyator Hipotezlerin Anlamlılık Testi

	Katsayı	Min	Max	p	Hipotez
DD→İYOLE→İT	-,123	-,194	-,065	,001**	Kabul
DD→İYOLE→İS	,172	,107	,246	,001**	Kabul
DD→İYOSE→İT	-,002	-,020	,013	,909	Ret
DD→İYOSE→İS	,006	-,059	,054	,930	Ret
DD→YIOSE→İT	,002	-,008	,015	,756	Ret
DD→YIOSE→İS	-,013	-,042	,006	,309	Ret
DD→YIOLE→İT	,081	,020	,157	,026*	Kabul
DD→YIOLE→İS	-,091	-,162	-,022	,026*	Kabul
DD→İS→İT	,085	-,002	,173	,109	Ret
IYOLE→İS→İT	-,241	-,336	-,163	,001**	Kabul
IYOSE→İS→İT	-,301	-,452	-,196	,001**	Kabul
YIOSE→İS→İT	-,080	-,150	-,017	,022*	Kabul
YIOLE→İS→İT	,346	,249	,462	,001**	Kabul

Dijital dönüşüm değişkeninin iş tatmini ve İş stresi değişkenine etkisinde İş yaşam dengesi ölçeği alt boyutlarının aracılık rollerinin test edilmesinde, iş yaşam dengesi ölçeği alt boyutlarının iş tatminine etkisinde İş stresinin aracılık rollerinin test edilmesinde bootsrap yöntemi ($n=5000$) kullanılmıştır. Modelde yer alan 13 adet aracılık hipotezinden 7 adet aracılık hipotezinde ($p<0,05$) bulunduğu kabul edilmiştir.

Dijital dönüşüm değişkeninin, İş tatmini değişkenine İşin yaşama olumlu etkisi alt boyutu değişkeni üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=-,123$; $p<0,05$) negatif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre İşin yaşama olumlu etkisi alt boyutu, Dijital dönüşüm değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisinde kısmi aracıdır. Burada Dijital dönüşüm dolaylı olarak İş tatmini değişkenini azaltıcı yönde etkiler. (Dijital dönüşüm direkt olarak pozitif etkilerken, burada endirekt olarak negatif etkiler)

Dijital dönüşüm değişkeninin, İş stresi değişkenine İşin yaşama olumlu etkisi alt boyutu değişkeni üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=,172$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre İşin yaşama olumlu etkisi alt boyutu, Dijital dönüşüm değişkeninin İş stresi değişkenine etkisinde kısmi aracıcıdır. Burada Dijital dönüşüm dolaylı olarak İş stresi değişkenini arttırıcı yönde etkiler. (Dijital dönüşüm iş stresini direkt olarak negatif etkilerken, burada endirekt olarak pozitif etkiler)

Dijital dönüşüm değişkeninin, İş tatmini değişkenine İşin yaşama olumsuz etkisi alt boyutu değişkeni üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=-,002$; $p>0,05$) bulunduğundan anlamlı bulunmamıştır. Buna göre İşin yaşama olumsuz etkisi alt boyutu, Dijital dönüşüm değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisinde aracılık rolü üstlenmemektedir.

Dijital dönüşüm değişkeninin, İş stresi değişkenine İşin yaşama olumsuz etkisi alt boyutu değişkeni üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=,006$; $p>0,05$) bulunduğundan anlamlı değildir. Buna göre İşin yaşama olumsuz etkisi alt boyutu, Dijital dönüşüm değişkeninin İş stresi değişkenine etkisinde aracılık rolü üstlenmemektedir.

Dijital dönüşüm değişkeninin, İş tatmini değişkenine Yaşamın işe olumsuz etkisi alt boyutu değişkeni üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=,002$; $p>0,05$) bulunduğundan anlamlı bulunmamıştır. Buna göre Yaşamın işe olumsuz etkisi alt boyutu, Dijital dönüşüm değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisinde aracılık rolü üstlenmemektedir.

Dijital dönüşüm değişkeninin, İş stresi değişkenine Yaşamın işe olumsuz etkisi alt boyutu değişkeni üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=-,013$; $p>0,05$) bulunduğundan anlamlı değildir. Buna göre Yaşamın işe olumsuz etkisi alt boyutu, Dijital dönüşüm değişkeninin İş stresi değişkenine etkisinde aracılık rolü üstlenmemektedir.

Dijital dönüşüm değişkeninin, İş tatmini değişkenine Yaşamın işe olumlu etkisi alt boyutu değişkeni üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=-,081$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre Yaşamın işe olumlu etkisi alt boyutu, Dijital dönüşüm değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisinde kısmi aracıcıdır. Burada, Dijital dönüşüm dolaylı olarak İş tatmini değişkenini arttırıcı yönde etkiler. (Dijital dönüşüm direkt olarak pozitif etkilerken, burada da endirekt olarak pozitif etkiler)

Dijital dönüşüm değişkeninin, İş stresi değişkenine yaşamın işe olumlu etkisi alt boyutu değişkeni üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=-,091$; $p<0,05$) negatif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre yaşamın işe olumlu etkisi alt boyutu, Dijital dönüşüm değişkeninin İş stresi değişkenine etkisinde kısmi aracıdır. Burada Dijital dönüşüm dolaylı olarak İş stresi değişkenini azaltıcı yönde etkiler. (Dijital dönüşüm iş stresini direkt olarak negatif etkilerken, burada da endirekt olarak negatif etkiler)

Dijital dönüşüm değişkeninin, İş tatmini değişkenine İş stresi değişkeni üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=,085$; $p>0,05$) bulunduğundan anlamlı bulunmamıştır. Buna göre İş stresi değişkeni, Dijital dönüşüm değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisinde aracılık rolü üstlenmemektedir.

İşin yaşama olumlu etkisi değişkeninin, İş tatmini değişkenine İş stresi değişkeni üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=-,241$; $p<0,05$) negatif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre İş stresi değişkeni, İşin yaşama olumlu etkisi değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisinde kısmi aracıdır. Burada, Dijital dönüşüm dolaylı olarak İş tatmini değişkenini arttırıcı yönde etkiler. (İşin yaşama olumlu etkisi direkt olarak negatif etkilerken, burada da endirekt olarak negatif etkiler)

İşin yaşama olumsuz etkisi değişkeninin, İş tatmini değişkenine İş stresi değişkeni üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=-,452$; $p<0,05$) negatif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre İş stresi değişkeni, İşin yaşama olumsuz etkisi değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisinde kısmi aracıdır. Burada, İşin yaşama olumsuz etkisi dolaylı olarak İş tatmini değişkenini azaltıcı yönde etkiler. (İşin yaşama olumsuz etkisi direkt olarak negatif etkilerken, burada da endirekt olarak negatif etkiler)

Yaşamın işe olumsuz etkisi değişkeninin, İş tatmini değişkenine İş stresi değişkeni üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=-,080$; $p<0,05$) negatif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre İş stresi değişkeni, Yaşamın işe olumsuz etkisi değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisinde tam aracıdır. Burada, yaşamın işe olumsuz etkisi dolaylı olarak İş tatmini değişkenini azaltıcı yönde etkiler. (Yaşamın işe olumsuz etkisi direkt olarak anlamsızken, burada da endirekt olarak negatif anlamlı etkiler)

Yaşamın işe olumlu etkisi değişkeninin, İş tatmini değişkenine İş stresi değişkeni üzerinden dolaylı etkisi ($\beta=,3467$; $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bulunmuştur. Buna göre İş stresi değişkeni, Yaşamın işe olumlu etkisi değişkeninin İş tatmini değişkenine etkisinde kısmi aracıdır. Burada, yaşamın işe olumlu etkisi dolaylı

olarak İş tatmini değişkenini artırıcı yönde etkiler. (Yaşamın işe olumlu etkisi direkt olarak pozitif iken, burada da endirekt olarak pozitif anlamlı etkiler)

Araştırmanın bulguları bir bütün olarak değerlendirildiğinde, alan yazında daha önce incelenmiş olan bağımsız ve bağımlı değişkenlerimizin birbirleriyle olan ilişkilerini teyit etmesi açısından alan yazına katkı sağlamaktadır. Alan yazında daha önce incelenmiş olan dijital dönüşüm, iş tatmini, iş stresi ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiler bankacılık sektörü bağlamında yeniden incelenmiş ve önceki bulgularla paralellik tespit edilmiştir. Tüm analizler sonucunda, çalışma kapsamında kurulan hipotezlerin sonuçları çizelge 7.11'de gösterilmektedir.

Çizelge 7.11: Hipotez Sonuçları

Hipotez	Sonuç
H1: Dijital Dönüşümün İş Stresi Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklendi
H2: Dijital Dönüşümün İş Tatmini Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklendi
H3: Dijital Dönüşümün İş-Yaşam Dengesi Üzerinde Etkisi Vardır.	Desteklendi
H4: İş Stresinin İş Tatmini Üzerinde Negatif Etkisi Vardır.	Desteklendi
H5: İş-Yaşam Dengesinin, Dijital Dönüşüm ile İş Stresi Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü Vardır.	Desteklendi
H5 (a): İşin Yaşama Olumlu Etkisi, Dijital Dönüşüm ile İş Stresi Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü Vardır.	Desteklendi
H5 (b): İşin Yaşama Olumsuz Etkisi, Dijital Dönüşüm ile İş Stresi Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü Vardır.	Desteklenmedi
H5 (c): Yaşamın İşe Olumlu Etkisi, Dijital Dönüşüm ile İş Stresi Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü Vardır.	Desteklendi
H5 (d): Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi, Dijital Dönüşüm ile İş Stresi Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü Vardır.	Desteklenmedi
H6: İş-Yaşam Dengesinin, Dijital Dönüşüm ile Tatmini Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü Vardır.	Desteklendi
H6 (a): İşin Yaşama Olumlu Etkisi, Dijital Dönüşüm ile Tatmini Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü Vardır.	Desteklendi
H6 (b): İşin Yaşama Olumsuz Etkisi, Dijital Dönüşüm ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü Vardır.	Desteklenmedi
H6 (c): Yaşamın İşe Olumlu Etkisi, Dijital Dönüşüm ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü Vardır.	Desteklendi
H6 (d): Yaşamın İşe Olumsuz Etkisi, Dijital Dönüşüm ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Aracılık Rolü Vardır.	Desteklenmedi

8. SONUÇ

Bu çalışmanın amacı, Türkiye'de bankacılık sektöründe dijitalleşme ile çalışanların iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkide iş-yaşam dengesinin aracılık rolünü incelemektir. Günümüzde hızla yayılan dijital dönüşüm olgusundan bankacılık sektörü de etkilenmektedir. Bankacılık sektörü de zaman içinde rekabetten önemli ölçüde etkilenmiştir. Yabancı bankaların sektöre girişi, odak noktasını müşteriye ihtiyaç duyan bankalardan bankaya ihtiyaç duyan müşterilere kaydırmıştır. Türkiye'de 1987 yılında ilk ATM'nin hizmete girmesiyle başlayan dijital bankacılık, 2000'li yıllarda internet kullanımının artmasıyla önemli bir evrim geçirmiştir.

Dijital bankacılığın ortaya çıkışı, internetin faydaları ve teknolojik gelişmelerle birleştiğinde bankacılık sektörünü yeni bir rekabet dönemine sokmuştur. Bankalar artık daha geniş bir müşteri tabanına hitap edebilmekte, uygun maliyetli hizmetler sunabilmekte ve güvenle daha hızlı işlem yapabilmektedir. Dijital bankacılık, 2000'li yılların ikinci yarısında internetin akıllı cihazlara entegre edilmesiyle birlikte hızla gelişmiştir. Dijital bankacılığın odak noktası, geleneksel bankacılık yaklaşımının aksine müşteri ihtiyaçlarının karşılanması olmuştur. Dijital teknolojiler ile bankalar küresel olarak ve ülkemizde faaliyet gösterme biçimlerini dönüştürmektedir. Bankalar müşterilerine en hızlı ve en iyi hizmeti sunabilmek için birbirleri ile teknoloji yarışına girmişlerdir.

Dijitalleşmenin ilerlemesiyle birlikte, ofisler, şehirler, ağlar vb. alanlarda eski normlar ile yeni normlar arasında belirgin farklılıklar ortaya çıkarak çalışma koşullarını değiştirmektedir. Bu gelişmelerin sonucunda bankalarda yeni iş modelleri ve çalışma koşulları oluşmuştur. Bankalar şube sayılarını azalatarak ve merkezileşerek geleneksel şube bankacılığı terk etmektedir. Hibrit ve uzaktan çalışma, uzaktan müşteri edinimi gibi çalışma koşullarını değiştiren uygulamalar ile çalışanların iş stresi, iş-tatmini ve iş-yaşam dengesini etkilemektedir.

Dijitalleşmeden kaynaklanan stres faktörlerini yönetmek ve uyumlu bir iş-yaşam dengesi kurmak, günümüzün dinamik çalışma ortamında iş tatminini artırmak

için çok önemli sayılabilecek stratejilerden bazılarıdır. Dijital dönüşüm zorluklarını yönetmek, iş stresini azaltan ve olumlu bir iş deneyimini teşvik eden bir denge oluşturabilir. Sağlıklı bir iş-yaşam dengesi, çalışanların kişisel yaşamlarını beslerken mesleki sorumluluklarını verimli bir şekilde yerine getirmelerini sağlamaktadır. Çalışanlar, refahlarından ödün vermeden iş taleplerinin üstesinden daha iyi gelebildikleri için iş tatmininin artmasına yol açmaktadır. İş ve özel yaşam arasında bir denge kurmak, olumlu ve tatmin edici bir iş deneyimi için gereklidir.

Alan yazında, dijital dönüşümün çalışanların iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş stresi üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalara rastlanmaktadır. Bu konuda yapılan akademik çalışmaların sayısındaki artış, konunun önemini ve araştırmacıların ilgisini ortaya koymaktadır. Alan yazın taramasında tespit edilen araştırmalarda, dijitalleşmenin bankacılık sektöründe çalışanların iş tatmini, iş stresi ve iş-yaşam dengesi üzerindeki bütünsel etkisinin ele alınmasında bir boşluk olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada, Türk bankacılık sektöründeki çalışanlar arasında dijitalleşme, iş stresi ve iş tatmini arasındaki ilişkide iş-yaşam dengesinin aracılık rolünü araştırmaktadır. Bu amaca ulaşmak için bankacılık sektöründeki 422 beyaz yakalı çalışandan toplanan veriler analiz edilmiştir. Çalışmada elen alınan değişkenler arası analizlerin sonuçları, çalışmanın kısıtları, gelecekteki araştırmalar için öneriler ve sektöre özgü tavsiyelerle bu bölümde yer verilecektir.

Yapısal eşitlik modeli kullanılarak yapılan çalışmamız, dijital dönüşümün iş stresi üzerinde anlamlı bir negatif etkisi olduğunu göstermektedir. Bu, dijital dönüşüm metodolojilerinin benimsenmesiyle ilişkili olarak çalışanların iş stresinde somut bir azalmaya işaret etmektedir. Teknolojik gelişmelerin modern çalışma ortamlarındaki stres faktörlerini hafifletme potansiyelini bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, dijital dönüşümün iş tatmini üzerinde önemli bir pozitif etkisi olduğunu göstermektedir. Bu pozitif etki, dijital dönüşümü benimseyen kuruluşların çalışan memnuniyeti seviyelerinde doğrudan bir iyileşmeye tanık olduğu anlamına gelmektedir. Dijital teknolojilerin entegrasyonunun genel iş tatminine olumlu katkıda bulunduğu görülmektedir.

Çalışma, dijital dönüşümün iş-yaşam dengesini de etkilediğini ortaya koymaktadır. Ayrıca, dijital dönüşümün iş-yaşam dengesi alt boyutları üzerindeki farklılaşan etkilerini ortaya çıkarmıştır. İşin yaşama olumlu etkisi (IYOLE) ve yaşamın işe olumlu etkisi (YIOLE) pozitif yönde etkilenirken, işin yaşama olumsuz etkisi (IYOSE) ve yaşamın işe olumsuz etkisi (YIOSE) üzerinde doğrudan bir etki görülmemiştir. Bu sonuçlar, dijital dönüşümün uygulanmasının iş-yaşam dengesinin (IYOLE, YIOLE) boyutlarını etkilediğini göstermektedir. Dijitalleşme ile iş-yaşam dengesinin alt boyutu yaşamın işe olumsuz etkisi göz önüne alındığında çalışanların özel hayatlarına etkisi olmadığı ve aynı şekilde dijitalleşmenin iş-yaşam dengesinin alt boyutu işin yaşama olumsuz etkisinde olmadığı anlaşılmaktadır.

Çalışmamız, iş stresinin iş tatmini üzerinde önemli bir negatif etkisi olduğunu göstermekte ve daha yüksek iş tatmini seviyelerini teşvik etmek için iş stresini yönetmenin önemini yansıtmaktadır. İş stresini azaltma girişimlerine öncelik veren kurumların genel çalışan tatmininde iyileşmeler görmesi beklenmelidir. Dijitalleşmeden kaynaklanan stres faktörlerini yönetmek ve iş-yaşam dengesini sağlamak iş tatminini önemli ölçüde artırabilir. İş-yaşam dengesi sadece olumlu bir iş deneyimine katkıda bulunmakla kalmaz, aynı zamanda çalışanların işlerini daha verimli bir şekilde yönetmelerini ve kişisel yaşamlarını kolaylıkla sürdürmelerini sağlar.

Çalışmanın sonuçları, iş-yaşam dengesinin dijital dönüşüm, iş stresi ve iş tatmini arasında aracılık ettiği hipotezini desteklemektedir. Aracılık hipotezleri, iş-yaşam dengesi alt boyutlarının dijital dönüşüm ve iş stresi arasındaki ilişkiye müdahale ettiğini öne sürmektedir. İşin yaşama olumlu etkisinde (IYOLE) ve yaşamın işe olumlu etkisinde (YIOLE) gözlenen kısmi aracılık ile bunu doğrulamaktadır. Bu durum, iş-yaşam dengesinin dijital dönüşümün iş stresini nasıl etkilediğini etkilemede önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Çalışma sonuçlarımız iş-yaşam dengesi alt boyutlarının dijital dönüşüm ve iş tatmini arasındaki ilişkiye de aracılık ettiğini de ortaya koymaktadır. Özellikle, işin yaşam üzerindeki olumlu etkisinde ve yaşamın iş üzerindeki olumlu etkisinde kısmi aracılık tespit edilmiştir. Dijital dönüşüm ve iş tatmini arasındaki ilişkide yaşamın iş üzerindeki olumlu etkisinde tam aracılık gözlemlenmiştir.

Özellikle, dijital dönüşüm işin yaşama olumlu etkisini artırmış ve bunun da iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi olmuştur. Bu durumla birlikte dijital dönüşümün işin yaşama olumsuz etkilerini ya da yaşamın yaşamın işe olumsuz etkisini doğrudan etkilemediği görülmüştür. Ayrıca, dijital dönüşüm iş stresini doğrudan negatif etkilemiş, böylelikle işle ilgili stres düzeylerini azaltabileceğini göstermektedir. İşin yaşama olumlu etkisi, işin yaşama olumsuz etkisi ve yaşamın işe olumsuz etkisi tümüyle iş stresini doğrudan arttırken, yaşamın işe olumlu etkisi, iş stresini doğrudan azaltıcı bir etkiye sahiptir.

Ayrıca, dijital dönüşüm iş tatmini üzerinde doğrudan bir artırıcı etkiye sahipken, iş stresi iş tatmini üzerinde doğrudan azaltıcı bir etkiye sahiptir. İşin yaşama olumlu etkisi ve işin yaşama olumsuz etkisi de iş tatmini üzerinde doğrudan etkili olmuş, ancak olumsuz etkileri bulunmaktadır. Yaşamın işe olumlu etkisi ise iş tatmini üzerinde doğrudan pozitif bir etkiye sahiptir. İş-yaşam dengesini sağlamak için, uzaktan çalışma ve mobil erişim seçeneklerinin sunduğu esnekliğe rağmen, açık iletişimi sürdürmek ve uygun politikaları uygulamak çok önemlidir.

Araştırmanın bazı açılardan kısıtları bulunmaktadır. Çalışmamız bankacılık sektörü yöneticileri ve çalışanlarından elde edilen veriler kullanılarak hazırlanmıştır. Dolayısı ile farklı sektörlerde farklı sonuçlar elde edilebilir. Konunun çeşitli sektörlerdeki işletmelerde ele alınması, daha genel bir çerçeve oluşturmak ve genellemeler yapabilmek açısından önemlidir. Bankacılık sektöründeki hızlı ve sürekli teknolojik gelişmeler göz önüne alındığında, araştırma belirli bir zaman aralığında yürütülmüş, dolayısı ile zaman açısından da kısıtlı bir araştırma gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür. Ayrıca örnekleme çerçevesi ve daha fazla doğrulamak için örneklem büyüklüğü artırılabilir.

Gelecekteki akademik çalışmalar, çeşitli veri toplama araçları veya analiz yöntemleri kullanarak daha kapsamlı bir tasarım oluşturulabilir. Dijitalleşme, iş stresi, iş tatmini ve iş-yaşam dengesi konularında kamu ve özel bankacılık sektörleri arasındaki farklılıkları ortaya koymak için gelecekteki çalışmalarda iki farklı sektörün seçilmesi önerilmektedir. Ayrıca, çalışma Türkiye'deki sektörel farklılıkları ve bölgesel dinamikleri inceleyecek şekilde genişletilebilir. Yöneticiler, yetkililer ve asistanlar gibi farklı görev pozisyonlar ya da demografik değişkenler ile ayrı ayrı analiz edilebilir. Çalışma nicel bir yöntem kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Gelecekteki çalışmalara nitel yöntemin entegre edilmesi daha geniş bir bakış açısı

sağlayabilir. Gelecekteki çalışmalar değişkenleri oluşturan boyutları ve alt boyutları ayrı ayrı inceleyebilir.

Bununla birlikte, dijital teknolojilerin artan kullanımının iş-yaşam dengesinden bağımsız olarak iş tatmini üzerinde bir etkisi olabileceğini kabul etmek önemlidir ve bu konuda daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Ayrıca, gelecekteki araştırmaların dijital dönüşüm, iş tatmini, iş stresi ve iş-yaşam dengesi arasındaki ilişkiyi etkileyen ek faktörleri keşfetmesi gerektiğini önerilmektedir. Bunlar arasında kurum kültürü, liderlik desteği ve bireysel farklılıklar gibi unsurlar yer almaktadır. İş-yaşam dengesinin zorluklarını ve fırsatlarını kapsamlı bir şekilde analiz etmek için sektörler ve kültürel bağlamlar arasında karşılaştırmalı çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Uygulamacıları yönelik önerilerin başında, kuruluşların çalışanların iş-yaşam dengesini kolaylaştırmak için stratejik olarak dijital teknolojilere odaklanmaları gelmektedir. Esnek çalışma modelleri, uzaktan çalışma seçenekleri ve adapte edilebilir çalışma saatleri gibi uygulamalar, profesyonel ve kişisel yaşamlar arasında uyum sağlamak adına etkili seçenekler sunmaktadır. İş kolaylaştırma uygulamaları, çalışanların zaman yönetimini geliştirme ve genel üretkenliği artırma konusunda değerli araçlar olarak kabul edilmektedir. Mobil erişim ile işle ilgili bilgilere her an ve her yerden erişim, çalışanların bağlantıda kalabilmeleri için önemli bir fırsat sunmaktadır. Ayrıca, dijital iletişim araçları, çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırarak ekip işbirliğini destekleyebilir.

Bu stratejilerin olumlu etkilerini pekiştirmek amacıyla, kuruluşlar çalışanlar arasında iş-yaşam dengesi farkındalığını artırmaya ve dijital teknolojilerin etkin kullanımını geliştirmeye yönelik eğitim ve etkinliklere teşvik edilmelidir. Bireysel farklılıkların tanınması, dijitalleşmenin iş tatmini üzerindeki çeşitli etkilerini anlamak için kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, dijitalleşmenin iş tatmini, iş stresi ve iş-yaşam dengesi üzerindeki etkilerine odaklanan uzun vadeli araştırmaların yapılması, bugün ve gelecekteki olası olumsuz sonuçları en aza indirmek açısından önemlidir.

Örgütsel faktörler arasında kültür ve liderlik tarzı, dijitalleşmenin iş tatmini, iş stresi ve iş-yaşam dengesi üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır. İş tatminini artırmaya yönelik olarak esnek çalışma politikalarının uygulanması, zaman yönetimi eğitimlerinin verilmesi ve çalışanları mesai saatleri dışında işle bağlantılarını

kesmeye teşvik eden bir kültürün teşvik edilmesi gibi stratejiler önerilmektedir. Üst yönetimin, çalışanlarla düzenli iletişim kurarak onların sorunlarını anlamaya yönelik çabaları, liderlikte organizasyonel destek algısını güçlendirmeye ve duygusal ihtiyaçlara odaklanmaya olanak tanıyarak olumlu bir iş ortamının oluşturulmasına katkı sağlayabilir. Bankaların çalışma koşullarını iyileştirmesi, fiziksel ortamı daha elverişli hale getirmesi, performans bazlı ücret sistemleri oluşturması ve sosyal imkanları gözden geçirmesi, çalışanların işyerinde olumlu bir deneyim yaşamasına yönelik önemli katkılarda bulunabilir.

Bankalarda mesai saatleri dışında iletişimi sınırlamak, çalışanların iş-yaşam dengesini güçlendirmek ve özel yaşamlarına daha fazla zaman ayırmalarını sağlamak adına önemli bir stratejidir. Ayrıca, stresle başa çıkma konusundaki destekleyici sportif etkinliklere ve içsel huzur sağlayan uygulamalara odaklanmak da bu dengeyi iyileştirebilir. İşgörenlere düzenli eğitimler düzenlemek, eksik yönlerini geliştirmelerine ve güçlü yönlerini pekiştirmelerine olanak tanımaktadır. İşe alım sürecinde büyük bir özenle yapılan personel seçimi ve örgütlerin çalışanların gelişimini desteklemeye yönelik kariyer planlamaları, uzun vadeli sürdürülebilir başarıya katkıda bulunabilir.

Değişim ve dönüşümün getirdiği iş yükünü dengelemek amacıyla etkili teknolojik altyapılar kullanılmalıdır. Operasyonel işlemlerin bilgisayar tabanlı olması, insan kaynağının sadece pazarlama ve satışa odaklanmaya zorlanmaması önemlidir. Yenilikçi teknolojilerin, iş-yaşam dengesini bozmadan çalışma hayatına entegre edilmesi, işlerinin yapılış şekline olumlu katkı sağlayacak bunun sonucunda yaşam kalitesini ve iş-yaşam dengesini iyileştirecektir.

KAYNAKLAR

- Abbas, S. M.** (2012). Organizational Work-life Balance Policies: A Study on Indian Insurance and Banking Sector. *Management Insights: The Galgotias Business School Journal*, 4, 64-71. doi: 10.2139/ssrn.2189316
- Adekola, B.** (2014). Assessing the Effect of Some Selected Demographic Factors on the Level of Job Satisfaction of Senior University Staff. *Journal of Economics, Management and Trade*, 5(3), 319–328. doi: 10.9734/BJEMT/2015/13525
- Akbaş, F.** (2023). Bankacılıkta Dijital Dönüşüm ve FinTech. *Uluslararası Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9(2), 1-12. DOI: 10.20491/isarder.2023.1063
- Akkoç, İ., Çalışkan, A. ve Turunç, Ö.** (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 19(1), 105-135. DOI: 10.18657/yonveek.2012.01.006
- Akkuş, D. B., Najimudinova, S. ve Gül, H.** (2021). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü: Bir Araştırma. *Pamukkale Üniversitesi İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 27-46. doi:10.47097/piar.867721
- Aktaş, A. M.** (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 56(4), 1. doi:10.1501/SBFder_0000001872
- Aktuğ, S. S.** (2020). Development of Fintech Sector in Turkey. *BİLTÜRK Ekonomi Ve İlişkili Çalışmalar Dergisi*, 2(3), 487-499. <https://doi.org/10.47103/bilturk.669083>
- Alderfer, C. P.** (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142–175. doi: 10.1016/0030-5073(69)90004-x90004-x)
- Angraal, S., Krumholz, H. M. ve Schulz, W. L.** (2017). Blockchain Technology. *Circulation: Cardiovascular Quality and Outcomes*, 10(9). <https://doi.org/10.1161/circoutcomes.117.003800>
- Aruldoss, A., Kowalski, K.B. ve Parayitam, S.** (2021). The relationship between quality of work life and work-life-balance mediating role of job stress, job satisfaction and job commitment: evidence from India. *Journal of Advances in Management Research*, 18(1), 36-62. <https://doi.org/10.1108/JAMR-05-2020-0082>
- Atıgan, F.** (2011). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayın
- Attar, M., Çağlıyan, V. ve Abdul-kareem, A.** (2020). Evaluating the Moderating Role of Work-Life Balance on the Effect of Job Stress on Job

Satisfaction. *Istanbul Business Research*, 49(2), 201-223. <https://doi.org/10.26650/ibr.2020.49.0081>

- Aşık, A. N.** (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 82(467), 31-51.
- Avunduk, H. ve Aşan, H.** (2018). Blok Zinciri (Blockchain) Teknolojisi ve İşletme Uygulamaları: Genel Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 33(1), 369-384. DOI: 10.24988/deuiibf.2018331746
- Bagheri, B., Yang, S., Kao, H.-A. ve Lee, J.** (2015). Cyber-physical Systems Architecture for Self-Aware Machines in Industry 4.0 Environment. *IFAC-PapersOnLine*, 48(3), 1622–1627. <https://doi.org/10.1016/j.ifacol.2015.06.318>
- Bagozzi, R. P., Gopinath M. ve Nyer, P. U.** (1999). The role of emotions in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184-206. <https://doi.org/10.1177/0092070399272005>
- Bakotic, D. ve Babic, T.** (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206-213.
- Barnes, S. J. ve Corbitt, B.** (2003). Mobile banking: Concept and potential. *International Journal of Mobile Communications*, 1(3), 273. <https://doi.org/10.1504/ijmc.2003.003494>
- Barutçugil, İ.** (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. Kariyer Yayıncılık.
- Bayarçelik, E. B., Vatanserver Durmaz, B. ve Gürler, N.** (2019). İş Stresi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Tükenmişlik Üzerine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *İnsan ve İnsan Dergisi*, 493–523. <https://doi.org/10.29224/insanveinsan.513475>
- Bayarçelik, E. B. ve Hıdır, A.** (2020). Kuşaklara Göre İş Tatmini, Tükenmişlik ve İş Yaşam Dengesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 54-70. <https://doi.org/10.29064/ijma.665688>
- Bayram, N.** (2013). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: AMOS uygulamaları*. Ezgi Kitabevi.
- Bayram, N.** (2017). *Sosyal bilimlerde SPSS ile veri analizi*. Ezgi Kitabevi.
- Baysal, C.** (2023). Dijital dönüşüm'ün son on yılı: Web of Science'de taranan çalışmaların bibliyometrik analizi. *Turkish Studies - Economy*, 18(1), 33-51. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.63407>
- Belias, D. ve Koustelios, A.** (2014). Organizational Culture and Job Satisfaction: A Review. *International Review of Management and Marketing*, 4, 132-149.
- Bello, Z. ve Tanko, G. I.** (2020). Review of Work-Life Balance Theories. *GATR Global Journal of Business and Social Science Review (GJBSSR)*, 8(4), 217–227. [https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4\(3\)](https://doi.org/10.35609/gjbssr.2020.8.4(3))
- Beytur, M.** (2021). *Bankacılık Sektöründeki Dijital Yeniliklerin Banka Müşterilerinin Dijitalleşmeyi Benimseme Durumları Üzerindeki Etkisi*.

- (Doktora Tezi). Erişim adresi:
https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/TezGoster?key=9MiDp3x86xrwjpi5-14w-d2DPEbr6bYbTx7yG1noHEgMKSXjS2spZ-0HW_RInAMn
- Biddle, B. J.** (1986). Recent Developments in Role Theory. *Annual Review of Sociology*, 12, 67-92.
<http://dx.doi.org/10.1146/annurev.so.12.080186.000435>
- Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı** (2018). Türkiye'nin Sanayi Devrimi. Dijital Türkiye Yol Haritası. Erişim adresi:
https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_Dijital-Turkiye-Yol-Haritasi.pdf
- Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu** (2021). Erişim adresi:
<https://www.btk.gov.tr/uploads/pages/arastirma-raporlari/toplum-5-0-arastirma-raporu.pdf>
- Brayfield, A. H. ve Rothe, H. F.** (1951). An index of job satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 35(5), 307–311. <https://doi.org/10.1037/h0055617>
- Bollen, K. A.** (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. John Wiley and Sons, Inc. <https://doi.org/10.1002/9781118619179>
- Bolli, T. ve Pusterla, F.** (2022). Decomposing the effects of digitalization on workers' job satisfaction. *International Review of Economics*, 69(2), 263-300. <https://doi.org/10.1007/s12232-022-00392-6>
- Borman, W. C., Ilgen, D. R. vr Klimoski, R. J. (Ed.).** (2003). *Handbook of Psychology: Industrial and Organizational Psychology, Vol. 12*. John Wiley & Sons, Inc.
- Boz Eravcı, D.** (2020). Kurumların Dijital Dönüşümü: Büyük Veri. *Çalışma İlişkileri Dergisi*, 11(1), 90-112.
- Bölükbaş, K.** (2021). Sosyal Bilimlerde Büyük Veri Üzerine Yapılan Akademik Çalışmaların Analizi: YÖK Tez Örneği (2010 - 2020). *Akdeniz Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (35), 158-173. <https://doi.org/10.31123/akil.886708>
- Büyükbeşe, T., Dikbaş, T., Asiltürk, A. ve Çavuş, Ö.** (2023). Herzberg's Two Factor Theory and Its Impact on Job Satisfaction: A Research on Bank Employees During The Covid-19 Period. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(45), 998-1013.
- Cain, L., Busser, J., ve Kang, H. J. (A).** (2018). Executive chefs' calling: effect on engagement, work-life balance and life satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(5), 2287-2307. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-02-2017-0105>
- Castellacci, F. ve Viñas-Bardolet, C.** (2019). Internet use and job satisfaction. *Computers in Human Behavior*, 90, 141–152. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2018.09.001>
- Cazan, A.** (2020). The digitization of working life: challenges and opportunities. *Psihologia Resurselor Umane*, 18(1), 3-6. <https://doi.org/10.24837/pru.v18i1.457>

- Chopra, R. ve Sharma, S.** (2020). Impact Of Digitalization On Employees' Work Life Balance in Corporate. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 8(8), 3386-3393.
- Cijan, A., Jenič, L., Lamovšek, A. ve Stemberger, J.** (2019). How digitalization changes the workplace. *Dynamic Relationships Management Journal*, 8(1), 3-21. <https://doi.org/10.17708/DRMJ.2019.v08n01a01>
- Clark, S. C.** (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Cohen, S., Kamarck, T. ve Mermelstein, R.** (1983). A global measure of perceived stress. *Journal of Health and Social Behavior*, 24(4), 385-396. <https://doi.org/10.2307/2136404>.
- Colligan, T. W. ve Higgins, E. M.** (2005). Workplace Stress: Etiology and Consequences. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 21(2), 89-97. https://doi.org/10.1300/J490v21n02_07
- Çam Kahraman, F. ve Dündar, G.** (2021). Aile destekleyicisi iş ortamının iş tatmini ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisinde iş-yaşam dengesinin aracı rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(3), 1357-1380. <https://doi.org/10.16953/deusosbil.728696>
- Çelen, S.** (2017). Sanayi 4.0 Ve Simülasyon. *International Journal of 3D Printing Technologies and Digital Industry*, 1(1), 9-26.
- Çelik, F.** (2022). Davranışsal İletişim Araştırmalarında Aracılık Testine Genel Bir Bakış. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 49, 392-410. <https://doi.org/10.52642/susbed.1158738>
- Çetin Aydın, G., Aytaç, S. ve Şanlı, Y.** (2021). İşe İlişkin Duygular, İş Stresi ve Tükenmişliğin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi / Journal of Social Policy Conferences*, (80), 1-35. <https://doi.org/10.26650/jspc.2021.80.0011>
- Çirkin, E. ve Özdağoğlu, A.** (2021). Endüstri 4.0 Bünyesindeki Otonom Robotların Sürdürülebilirlik Perspektifleri Açısından Değerlendirilmesi. *Erciyes Akademi*. <https://doi.org/10.48070/erciyesakademi.997049>
- Davis, K.** (1988). *İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış* (Çev: Kemal Tosun). İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- Devi, V. R. ve Nagini, A.** (2013). Work-life balance and burnout as predictors of job satisfaction in private banking sector. *Skyline Business Journal*, 9(1), 50-53.
- Drigă, I. ve Isac, C.** (2014). E-banking services – features, challenges and benefits. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 14(1), 49-58.
- Duan, S. X., Deng, H., ve Wibowo, S.** (2023). Exploring the impact of digital work on work-life balance and job performance: A technology affordance perspective. *Information Technology & People*, 36(5), 2009-2029. <https://doi.org/10.1108/ITP-01-2021-0013>

- Duxbury, L. ve Higgins, C.** (2003). *Work-life balance in Canada in the new millennium: A status report*. Healthy Communities Division, Canada. Erişim adresi: <https://publications.gc.ca/collections/Collection/H72-21-186-2003E.pdf>
- Edwards, J. R. ve Rothbard, N. P.** (2000). Mechanisms Linking Work and Family: Clarifying the Relationship between Work and Family Constructs. *The Academy of Management Review*, 25(1), 178. <https://doi.org/10.2307/259269>
- Efron, B.** (1987). Better Bootstrap Confidence Intervals. *Journal of the American Statistical Association*, 82(397), 171–185. <https://doi.org/10.1080/01621459.1987.10478410>
- Ekinci, H. ve Ekici, S.** (2003). Yöneticiler üzerindeki etkileri açısından stres kaynakları ve bir uygulama. *Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 93-111.
- Ekinci, H. ve Sabancı, A.** (2021). İş-yaşam dengesi ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 151-163. <https://doi.org/10.24315/tred.690816>
- Erdal, E. ve Ergüzen, A.** (2020). Nesnelerin İnterneti (IoT). *International Journal of Engineering Research and Development*, 12(3), 24-34. <https://doi.org/10.29137/umagd.827676>
- Eren, B. A.** (2021). Sanal Bankacılık Müşteri Asistanlarına İlişkin Hizmet Kalitesinin Müşteri Güveni, Müşteri Tatmini ve Müşteri Sadakatine Etkisi ve Ağızdan Ağıza İletişim. *Pazarlama Ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 14(2), 239-283. <https://doi.org/10.15659/ppad.14.2.251>
- Erkasap, A.** (2023). The Effect Of Fear Of Covid-19 On Stress, Depression, Anxiety, Life Satisfaction And Well-Being: A Meta-Analysis Study. *Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(3), 229-240. <https://doi.org/10.52122/nisantasisbd.1351119>
- Ertel, W.** (2017). *Introduction to Artificial Intelligence*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-58487-4>
- Farivar, F. ve Richardson, J.** (2021). Workplace digitalisation and work-nonwork satisfaction: The role of spillover social media. *Behaviour & Information Technology*, 40(8), 747-758. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2020.1723702>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G. ve Buchner, A.** (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods*, 39(2), 175–191. <https://doi.org/10.3758/bf03193146>
- Fisher, G. G., Bulger, C. A. ve Smith, C. S.** (2009). Beyond work and family: A measure of work/nonwork interference and enhancement. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(4), 441-456.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. ve Welch, M.** (2013). Embracing digital technology: a new strategic imperative. *MIT sloan management review research report*. Erişim adresi:

<https://sloanreview.mit.edu/projects/embracing-digital-technology/>
adresinden edinilmiştir.

- Fornell, C. ve Larcker, D. F.** (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Fukuyama, M.** (2018). Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. *Japan Spotlight*, 27(5), 47-50.
- Garanti BBVA.** (2022a). Dijital-Bankacılık. Erişim adresi: <https://www.garantibbva.com.tr/tr/subesiz>
- Garanti BBVA** (2022b). Erişim adresi: <https://www.garantibbva.com.tr/dijital-bankacilik/musterimiz-olun>
- Garrison, G., Kim, S. ve Wakefield, R. L.** (2012). Success factors for deploying cloud computing. *Communications of the ACM*, 55(9), 62–68. <https://doi.org/10.1145/2330667.2330685>
- Gemmill, G. R. ve Heisler, W. J.** (1972). Machiavellianism as a factor in managerial job strain, job satisfaction, and upward mobility. *Academy of Management Journal*, 15(1), 51–62. <https://doi.org/10.2307/254800>
- Gigauri, I.** (2020). Effects Of Covid-19 on Human Resource Management from The Perspective of Digitalization And Work-Life-Balance. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*, (4(31)). https://doi.org/10.31435/rsglobal_ijite/30092020/7148
- Greenhaus, J. H. ve Beutell, N. J.** (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10(1), 76–88. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4277352>
- Guest, D. E.** (2002). Perspectives on the study of work-life balance. *Social Science Information*, 41(2), 255-279. doi:10.1177/0539018402041002005
- Gudergan, G. ve Mugge, P.** (2017). *The gap between practice and theory of digital transformation*. In Proceedings of the Hawaii International Conference on System Sciences, Honolulu, HI, USA.
- Güler, Z., Öztürk Başpınar, N. ve Gürbüz, H.** (2001). *İş Yaşamında Stres ve Kamu Kurumlarındaki Sekreterler Üzerinde Bir Uygulama*. Anadolu Üniversitesi Yayınları. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/289976693_Is_yasaminda_Stres_Ve_Kamu_Kurumlarindaki_Sekreterler_Uzerinde_Bir_Uygulama#full-TextFileContent
- Güngör Karyağdı, N.** (2022). Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşümün Verimliliğe Olan Etkileri: TRB2 Bölgesinde Nitel Bir Çalışma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 852-870. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.990218>
- Güner, F., Çiçek, H. ve Can, A.** (2016). Banka çalışanlarının mesleki stres ve tükenmişlik düzeylerinin iş doyumunu ve yaşam doyumunu düzeyleri ile ilişkisi. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(3).
- Gürbüz, S. ve Bayık, M. E.** (2021). Aracılık Modellerinin Analizinde Yeni Yaklaşım: Baron ve Kenny'nin Yöntemi Hâlâ Geçerli mi? *Türk Psikoloji*

- Gürdoğan, A. ve Atabey, S.** (2014). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik ve İş Doyum Düzeylerine Yönelik Bir Çalışma. *Journal of Recreation and Tourism Research (JRTR)*, 1(2), 14-28.
- Hackman, J. R. ve Oldham, G. R.** (1974). *The Job Diagnostic Survey: An Instrument for the Diagnosis of Jobs and the Evaluation of Job Re-design Projects* (Technical Report). Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hadı, H. J., Shnan, A. H., Hadishaheed, S. ve Ahmad, A. H.** (2015). Big Data and Five V's Characteristics. *International Journal of Advances in Electronics and Computer Science*, 2(1), 16-23.
- Hamarat, E., Thompson, D., Zabrucky, K. M., Steele, D., Matheny, K. B. ve Aysan, F.** (2001). Perceived Stress and Coping Resource Availability as Predictors of Life Satisfaction in Young, Middle-Aged, and Older Adults. *Experimental Aging Research: An International Journal Devoted to the Scientific Study of the Aging Process*, 27(2), 181-196. <http://dx.doi.org/10.1080/036107301750074051>
- Hessels, J., Rietveld, C. A. ve van der Zwan, P.** (2017). Self-employment and work-related stress: The mediating role of job control and job demand. *Journal of Business Venturing*, 32(2), 178–196. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2016.10.007>
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. ve Wiesböck, F.** (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2).
- Hsu, Y.-Y., Bai, C.-H., Yang, C.-M., Huang, Y.-C., Lin, T.-T. ve Lin, C.-H.** (2019). Long Hours' Effects on Work-Life Balance and Satisfaction. *BioMed Research International*, 2019, 1–8. <https://doi.org/10.1155/2019/5046934>
- Holliday Wayne, J., Michel, J. S. ve Matthews, R. A.** (2022). Balancing work and family: A theoretical explanation and longitudinal examination of its relation to spillover and role functioning. *Journal of Applied Psychology*, 107(7). <https://doi.org/10.1037/apl0001007>
- İlhan, M. ve Çetin, B.** (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology*, 5(2), 26-42. <https://doi.org/10.21031/epod.31126>
- İrge, N. T.** (2021). İş-Yaşam Dengesini Etkileyen Risk Faktörleri. *Biga İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 322-333.
- Jacukowicz, A. ve Dorota M.** (2020). Work-related Internet use as a threat to work-life balance – a comparison between the emerging on-line professions and traditional office work. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 33(1), 21-33. <https://doi.org/10.13075/ijomeh.1896.01494>

- Judge, T. A. ve Klinger, R.** (2008). Job Satisfaction: Subjective Well-being at Work. M. Eid ve R. J. Larsen (Ed.), *The science of subjective well-being* (s. 393-413). New York, NY, US: Guilford Press
- Judge, T. A., Locke, E. A., Durham, C. C. ve Kluger, A. N.** (1998). Dispositional Effects on Job and Life Satisfaction: The Role of Core Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 83(1), 17.
- Karagöz, H. ve Erdoğan, P.** (2023). Örgütsel Güvenin İş Tatminine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *USAYSAD*, 9(3), 361-374.
- Karahan, Ç. ve Tüfekci, A.** (2019). Blokzincir Teknolojisinin İç Denetim Faaliyetlerine Etkileri: Fırsatlar ve Tehditler. *Denetişim*, 19, 55-72.
- Kaçık, S. ve Aykan, E.** (2022). Esnek çalışmanın iş-yaşam dengesi, iş tatmini ve iş performansı üzerindeki etkisi: Bankacılık sektöründe bir alan araştırması. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 40-64.
- Katz, D. ve Kahn, R. L.** (1978). *The social psychology of organizations* (2. Ed.). New York: Wiley.
- Keklik, A., Başol, O. ve Yalçın, E. C.** (2020). İş Yaşam Dengesinin Daha İyi Yaşam Endeksi Çerçevesinde Değerlendirilmesi: OECD Ülkeleri Üzerine Bir İnceleme. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 20-33.
- Keleş, H. N. ve Fındıklı, M. A.** (2016). The effect of the meaningfulness of work on job satisfaction, job stress, and intention to leave. *Global Journal of Business, Economics and Management: Current Issues*, 6(2). doi:10.18844/gjbem.v6i2.1370
- Kelliher, C., Richardson, J. ve Boiarintseva, G.** (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2):97-112. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12215>
- Keser, A. ve Öngen Bilir, K. B.** (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(3), 229-239.
- Kiran, T. ve Batool, N.** (2022). Opening the Black Box of Work-Life Balance Theories: A Critical Review of Literature. *Pakistan Journal of Social Research*, 4(4), 200-208. DOI: 10.52567/pjsr.v4i04.803
- Kline, R. B.** (2005). *Principles and practice of structural equation modeling* (2nd ed.). Guilford Press.
- Klein, M.** (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve etmenleri. *Journal of Business in The Digital Age*, 3(1), 24-35. <https://doi.org/10.46238/jobda.729499>
- Koçel, T.** (2020). *İşletme Yöneticiliği* (18. Baskı). Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. İstanbul.
- Koçoğlu, E. ve Ersöz, F.** (2022). Finansal Teknolojiler (Fintech) İle Kurumsal Kredi Bankacılığında Değişim ve Gelişmeler: Bir Literatür Değerlendirmesi. *Journal of Management Theory and Practices Research*, 3(1), 72-94.

- Lee, D. K. C., ve Teo, E. G. S.** (2015). Emergence of FinTech and the LASIC Principles. *Journal of Financial Perspectives*, 3(3). <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2668049>
- Locke, E. A.** (1976). The nature and causes of job satisfaction. M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (s. 1297–1349) içinde. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P.** (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705-717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Lunenburg, F. C.** (2011). Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations. *International Journal of Management, Business, and Administration*, 15, 1-9.
- Luthans, F.** (2011). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. McGraw-Hill Irwin.
- Manivannan, A. S. R.** (2019). The Mediating Effect of Work-Life Balance between Motivation and Job Satisfaction and Its Impact on Emotional Intelligence of Mystery Shopping Professionals. *SEISENSE Journal of Management*, 2(4), 14–34. <https://doi.org/10.33215/sjom.v2i4.160>
- Maslow, A. H.** (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Matt, C., Hess, T. ve Benlian, A.** (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Memon, M. Q., Khaskhely, M. ve Pitafi, A.** (2020). Evaluating the Mediating Effect of Work-Life Balance between Emotional Intelligence and Job Satisfaction in Corporate Sector. *European Journal of Business and Management Research*, 5(6). <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.594>
- Meydan, C. H. ve Şeşen, H.** (2011). *Yapısal Eşitlik Modellemesi: Amos Uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- McClelland, D. C.** (1965). Toward a theory of motive acquisition. *American Psychologist*, 20(5), 321–333. <https://doi.org/10.1037/h0022225>
- Metz, J. D.** (2018). *The Impact of Achievement Motivation, Job Satisfaction and Work-life Balance among Retail Managers*. (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://www.proquest.com/docview/2112733690/AE8CD526886647C0PQ/1?sourcetype=Dissertations%20&%20Theses>
- Mitchell, T. R. ve Pollard, W. E.** (1973). Instrumentality theory predictions of academic behavior. *The Journal of Social Psychology*, 89(1), 35–45. doi: 10.1080/00224545.1973.9922565
- Mukhtar, F.** (2012). *Work life balance and job satisfaction among faculty at Iowa State University*. (Doktora Tezi). Erişim adresi: <https://dr.lib.iastate.edu/entities/publication/22623bf3-e844-4437-b44e-7cc36036eccd>

- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. ve Chew, E.** (2018). Editorial: Digital Transformation & Digital Business Strategy in Electronic Commerce - The Role of Organizational Capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8. <https://doi.org/10.4067/s0718-18762018000200101>
- Nakamoto, S.** (2008). Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system. Erişim adresi: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3440802>
- Nam, T.** (2014). Technology use and work-life balance. *Applied Research in Quality of Life*, 9(4), 1017-1040. <https://doi.org/10.1007/s11482-013-9283-1>
- Ninaus, K., Diehl, S. ve Terlutter, R.** (2021). Employee perceptions of information and communication technologies in work life, perceived burnout, job satisfaction and the role of work-family balance. *Journal of Business Research*, 136, 652–666. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.007>
- National Institute for Occupational Safety and Health.** (1999). *Stress... At Work (Publication No. 99-101)*. CDC - NIOSH Publications and Products. Erişim adresi: <https://www.cdc.gov/niosh/docs/99-101/pdfs/99-101.pdf?id=10.26616/NIOSH PUB99101>
- OECD.** (2019). A Measurement Roadmap for the Future. In *Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/1b9f3165-en>
- Ok, S.** (2004). Banka Çalışanlarının Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu, Rol Çatışması, Rol Belirsizliği ve Bazı Bireysel Özelliklere Göre İncelenmesi. *Turkish Psychological Counseling and Guidance Journal*, 3(21), 57-67.
- Okolie, U. C., & Okereka, O. P.** (2022). A comprehensive review of work-family balance theories. *Indonesian Journal of Strategic Management*, 5(2). <https://doi.org/10.25134/ijsm.v5i2.6338>
- Orkibi, H. ve Brandt, Y. I.** (2015). How Positivity Links With Job Satisfaction: Preliminary Findings on the Mediating Role of Work-Life Balance. *Europe's Journal of Psychology*, 11(3), 406-418. <https://doi.org/10.5964/ejop.v11i3.869>
- Oshagbemi, T.** (2003). Personal correlates of job satisfaction: Empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30(12), 1210-1232. <https://doi.org/10.1108/03068290310500634>
- Özaydın, M. ve Özdemir, Ö.** (2014). Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251-281.
- Özdemir, A., Naralan Nursaçan, M. N. ve Nursaçan, İ.** (2018). 2014-2018 Yılları Arasında Nesnelerin İnterneti (IOT) Üzerine Bir Literatür Taraması. *Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-22.
- Özgül, B., Erkmen, T. ve Karaarslan, E.** (2020). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinde İş-Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü Üzerine Bir Araştırma. *BMIJ*, 8(5), 4364-4412. doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i5.1630>

- Özpehlivan, M.** (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri, Yararları Ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
- Özsoylu, A. F.** (2017). Endüstri 4.0. *Çukurova Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 41-64.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J. ve Teppola, S.** (2022). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>
- Preacher, K.J. ve Hayes, A.F.** (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behav Res Methods*, 40, 879-91. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Putica, M.** (2020). Influence of digital banking channels on the number of branches in European Union countries and Serbia. *Anali Ekonomskog fakulteta u Subotici*, (43), 67–84. <https://doi.org/10.5937/anebsub2001067p>
- Raju, J. K. ve Shruthi, M.** (2022). The mediating effect of job satisfaction on the relationship between work-life balance and employee performance- a study with reference to banking women employees. *Special Education*, 2(23), 2408-2424.
- Raykov, T.** (1997). Estimation of composite reliability for congeneric measures. *Applied Psychological Measurement*, 21(2), 173–184. <https://doi.org/10.1177/01466216970212006>
- Rincy, V. M. ve Panchanatham, N.** (2014). Work Life Balance: A Short Review Of The Theoretical And Contemporary Concepts. *Continental Journal of Social Sciences*, 7(1), 1-24. <https://doi.org/10.5707/cjsocsci.2014.7.1.1.24>
- Robbins, S. P. ve Judge, T.** (2014). *Organizational Behavior*. Pearson Education, Limited.
- Royle, M. T. ve Hall, A. T.** (2012). The Relationship between McClelland’s Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others. *International Journal of Management and Marketing Research*, 5, 21-42.
- Rosenman, R. H. ve Friedman, M.** (1974). Neurogenic Factors in Pathogenesis of Coronary Heart Disease. *Medical Clinics of North America*, 58(2), 269–279. doi:10.1016/s0025-7125(16)32158-7
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P. ve Harnisch, M.** (2015). Industry 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries. *Boston Consulting Group*, 9(1), 54-89.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M.** (1998). *Örgütsel Psikoloji*. Alfa Yayınları.
- Salazar, L. R. ve Diego-Medrano, E.** (2021). An Investigation of the Work-Life Conflict Predictors of IT Employees' Job Satisfaction and Well-Being. *Global Business & Management Research*, 13(1), 16-37.

- Sağlam, M.** (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395-420.
- Selye, H.** (1976). Stress without Distress. G. Serban (Ed.), *Psychopathology of Human Adaptation* (s. 137–146) içinde. Boston, MA: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4684-2238-2_9
- Serçemeli, M.** (2018). Muhasebe ve Denetim Mesleklerinin Dijital Dönüşümünde Yapay Zekâ. *Journal of Turkish Studies*, 13(30), 369-386. <http://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.14373>
- Sevimli, F. ve İşcan, Ö. F.** (2005). Bireysel ve iş ortamına ait etkenler açısından iş doyumu. *Ege Academic Review*, 5(1), 55-64.
- Schiffirin, H. H. ve Nelson, S. K.** (2008). Stressed and Happy? Investigating the Relationship Between Happiness and Perceived Stress. *Journal of Happiness Studies*, 11(1), 33–39. <https://doi.org/10.1007/s10902-008-9104-7>
- Solanki, S. ve Mandaviya, M.** (2021). Does Gender Matter? Job Stress, Work-Life Balance, Health and Job Satisfaction among University Teachers in India. *Journal of International Women's Studies*, 22(7), 121-134.
- Soylu, A.** (2018). Endüstri 4.0 ve Girişimcilikte Yeni Yaklaşımlar. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 43-57. <https://doi.org/10.30794/pausbed.424955>
- Spector, P.** (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. California: Sage Publication.
- Smerek, R. E. ve Peterson, M.** (2006). Examining Herzberg's Theory: Improving Job Satisfaction among Non-academic Employees at a University. *Research in Higher Education*, 48(2), 229–250. <https://doi.org/10.1007/s11162-006-9042-3>
- Smith, S. D.** (2018). *Workplace Stress and Absenteeism, Turnover, and Employee Performance in the Ship-Repair Industry: A Case Study*. (Doktora Tezi). Erişim adresi: https://media.proquest.com/media/hms/ORIG/2/uwMmH?_s=7nkZiDRluhGivGPXkThgZ2GxFCs%3D
- Schuchmann, D. D. ve Seufert, S.** (2015). Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organisations. *International Journal of Advanced Corporate Learning (IJAC)*, 8, 31–39.
- Serdar, C. C., Cihan, M., Yücel, D. ve Serdar, M. A.** (2021). Sample size, power and effect size revisited: simplified and practical approaches in pre-clinical, clinical and laboratory studies. *Biochemia medica*, 31(1), 010502. <https://doi.org/10.11613/BM.2021.010502>
- Stephen, T. ve Armstrong, M.** (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page, Limited.

- Sturges, J. ve Guest, D.** (2004). Working to Live or Living to Work? Work/Life Balance Early in The Career. *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Şimşek, M. Ş., Çelik, A., Akgemci, T. ve Fettahlıoğlu, T.** (2006). Örgütlerde Yabancılaşmanın Yönetimi Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 569–587.
- Taş, A. ve Özkara, Z. U.** (2020). İş Stresinin Algılanan Yönetici Desteği İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Üstlendiği Rol. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(21), 475-504. <https://doi.org/10.26466/opus.662681>
- Tekin, B. ve Deniz, B.** (2019). Muhasebe Meslek Mensuplarının İş Stresi, İş Performansı ve İş Tatmini Düzeyleri Üzerinde Kontrol Odağı Etkili Bir Faktör Mü?. *Muhasebe Ve Finansman Dergisi*, (84), 65-94. <https://doi.org/10.25095/mufad.625730>
- Tekingündüz, S., Kurtuldu, A. ve Öksüz, S.** (2015). İş-aile yaşam çatışması, iş tatmini ve iş stresi arasındaki ilişkiler. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 27-42.
- Tietjen, M. A. ve Myers, R. M.** (1998). Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, 36(4), 226-231. <https://doi.org/10.1108/00251749810211027>
- Turan, Y.** (2022). A New Approach in Banking: Branchless (Digital) Banking and Customer Acquisition: Case Study of Kuveytturk Bank. *Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(1), 177-192. <https://doi.org/10.29106/fesa.1059930>
- Türkiye Bankalar Birliği** (2022). Dijital Yolculuk Bankaların Dijital Yolculukları ve Türkiye Bankalar Birliği Çalışmaları Erişim adresi: <https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/tos/Dijital%20Yolculuk.pdf>
- Türkiye Bankalar Birliği** (2022a). Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/4051/Dijital-Internet-Mobil_Bankacilik_Istatistikleri-Aralik_2022.pdf (Erişim Tarihi: 22.01.2023).
- Türkiye Bankalar Birliği**, (2022b). Banka Çalışan ve Şube Sayıları. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/4014/Banka_Calisan_ve_Subesayilari-Aralik_2022.pdf
- Türkiye Bankalar Birliği**, (2022c). Uzaktan ve Diğer Kanallardan Müşteri Edinimi. Erişim adresi: https://www.tbb.org.tr/Content/Upload/istatistikraporlar/ekler/3979/Uzaktan_ve_Subeden_Musteri_Edinimi_Istatistikleri-Aralik_2022.pdf
- T.C. Ziraat Bankası A.Ş.** (2022a). Erişim adresi: <https://www.ziraatbank.com.tr/tr/bankamiz/hakkimizda/bankamiz-tarihcesi>
- T.C. Ziraat Bankası A.Ş.** (2022b). Erişim adresi: <https://www.ziraatbank.com.tr/tr/dijital-bankacilik>

- T.C. Ziraat Bankası A.Ş.** (2022c). Erişim adresi: https://www.ziraatbank.com.tr/tr/bankamiz/basin-odasi/ziraatten_yenilikler/musterimiz-olun
- Türkkan, G. ve Soyman, T.** (2023). Aşırı İş Yükü, İş Stresi, Presenteizm ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkiler: Görgül Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 14(40), 1368-1389. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.1280814>
- Ulusoy, A. ve Demirel, D. S.** (2021). Bankacılık Sektöründe Dijital Dönüşümün İstihdam Üzerine Etkisi. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 10(27), 256–267. <https://doi.org/10.31199/hakisderg.925143>
- Ustaömer, K.** (2019). Türkiye'nin Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme Olgusu. *Ekonomi İşletme Ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 1-24.
- Van Teijlingen, E. R., Rennie, A. M., Hundley, V., & Graham, W.** (2001). The importance of conducting and reporting pilot studies: the example of the Scottish Births Survey. *Journal of advanced nursing*, 34(3), 289–295. <https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2001.01757.x>
- Weale, V. P., Wells, Y. D. ve Oakman, J.** (2019). The work-life interface: A critical factor between work stressors and job satisfaction. *Personnel Review*, 48(4), 880-897. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2016-0226>
- Vial, G.** (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wright, T. A.** (2006). The emergence of job satisfaction in organizational behavior. *Journal of Management History*, 12(3), 262–277. <https://doi.org/10.1108/17511340610670179>
- Wolf, W.** (2009). Cyber-physical Systems. *Computer*, 42(3), 88–89. <https://doi.org/10.1109/mc.2009.81>
- Yang, X., Qiu, D., Lau, M. C. M. ve Lau, J. T. F.** (2020). The mediation role of work-life balance stress and chronic fatigue in the relationship between workaholism and depression among Chinese male workers in Hong Kong. *Journal of Behavioral Addictions*, 9(2), 483–490. <https://doi.org/10.1556/2006.2020.00026>
- Yankın, F. B.** (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), 1-38.
- Yapraklı, Ş. ve Yılmaz, M. K.** (2010). Çalışanların iş stresi algılarının iş tatminleri üzerindeki etkisi: Erzurum'da ilaç mümessilleri üzerinde bir saha araştırması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(1), 155-183.
- Yavuz, N. ve Sağlam, M.** (2018). İşkoliklik ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(4), 922-952.
- Yelboğa, A.** (2007). Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 1-19.

- Yıldırım, D. ve Aycan, Z.** (2008). Nurses' work demands and work–family conflict: A questionnaire survey. *International Journal of Nursing Studies*, 45(9), 1366–1378. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2007.10.010
- Yıldız, A.** (2018). Endüstri 4.0 ve akıllı fabrikalar. *Sakarya University Journal of Science*, 22(2), 546-556. DOI: 10.16984/saufenbilder.321957
- Yıldız, A.** (2022). Büyük Veri'nin V'leri ve Veri Analitiği. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 361-378. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1117208>
- Yıldız, M. Ve Yıldırım, F. B.** (2018). Yapay zekâ ve robotik sistemlerin kütüphanecilik mesleğine olan etkileri. *Türk Kütüphaneciliği*, 32(1), 26-32. <https://doi.org/10.24146/tkd.2018.29>
- Yıldız Bağdoğan, S., Tüfekçi Yaman, Ü., Öngen Bilir, K. B., ve Aytaç, S.** (2020). Tükenmişlik ve İşe İlişkin Duygular Arasında İş Stresinin Aracı Rolü: Kamu Çalışanları Örneği. *Journal of Economy Culture and Society*, 61, 189-205. <https://doi.org/10.26650/JECS2019-0077>
- Yılmaz, B. ve Sağlam, M.** (2021). COVID-19 Algılanan Stres ve Tehdidinin, Çalışanların İş Yaşam Dengesi ve Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. *Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 13(25), 518-538. <https://doi.org/10.20990/kilisiibfakademik.977745>
- Yüzbaşıoğlu, N.** (2023). How Does The FinTech Innovation Wave Affect Financial Markets, The Banking Industry, And Customer Behavior? *Journal of Research in Business*, 8(2), 549-574. <https://doi.org/10.54452/jrb.1350890>
- Yılmaz, E. ve Kılınç, E.** (2020). Bankacılık Sektöründe Psikolojik Yıldırmanın Çalışanların İş ve Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 5(11), 34-52. <https://doi.org/10.25204/iktisad.649630>
- Zaki, M.** (2019). Digital transformation: Harnessing digital technologies for the next generation of services. *Journal of Services Marketing*, 33(4), 429–435. <https://doi.org/10.1108/jsm-01-2019-0034>
- Zaresani, A. ve Scott, A.** (2020). Does digital health technology improve physicians' job satisfaction and work–life balance? A cross-sectional national survey and regression analysis using an instrumental variable. *BMJ Open*, 10(12), 1-8. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2020-041690>
- Zedeck, S. ve Mosier, K. L.** (1990). Work in the family and employing organization. *American Psychologist*, 45(2), 240–251. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.240>
- Zeytüllü Demirbaş, E., Özcan, A., Erkasap, A. ve Mert, G.** (2022). A Study on Demographic Characteristics, Job Satisfaction and Organizational Commitment of Opticians. *Journal of Health Systems and Policies*, 4(1), 34-57. <https://doi.org/10.52675/jhesp.1131875>
- Zhang, Y., Ren, J., Liu, J., Xu, C., Guo, H. ve Liu, Y.** (2017). A Survey on Emerging Computing Paradigms for Big Data. *Chinese Journal of Electronics*, 26(1), 1–12. <https://doi.org/10.1049/cje.2016.11.016>

- Zhou, K., Liu, T. ve Zhou, L.** (2015, August 15-17). Industry 4.0: Towards future industrial opportunities and challenges. Z. Tang, J. Du, S. Yin, L. He ve R. Li (Ed.), *Proceedings of the 12th International Conference on Fuzzy Systems and Knowledge Discovery (FSKD)*, Zhangjiajie, China (s. 2147-2152) içinde. IEEE. <https://doi.org/10.1109/FSKD.2015.7382284>
- Xu, L. D., He, W., ve Li, S.** (2014). Internet of Things in Industries: A Survey. *IEEE Transactions on Industrial Informatics*, 10(4), 2233–2243. doi:10.1109/tii.2014.2300753
- Xu, L. D., Xu, E. L. ve Li, L.** (2018). Industry 4.0: State of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, 56(8), 2941–2962. doi:10.1080/00207543.2018.1444806



EKLER

Ek-1: Araştırmada Kullanılan Demografik Anket Formu

		DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU						
1	Yaşınız	18-25 ()	26-29 ()	30-35 ()	36-45 ()	45+ ()		
2	Cinsiyetiniz	Erkek ()	Kadın ()					
3	Eğitim Düzeyiniz	İlkokul ()	Ortaokul ()	Lise ()	Ön Lisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()
4	Medeni Durumunuz	Evli ()	Bekâr ()					
5	İş Tecrübeniz	0-5 Yıl ()	5 - 10 Yıl ()	10 - 15 Yıl ()	15 Yıldan fazla ()			
6	Kıdem Durumunuz	0 - 1 Yıl ()	1 - 3 Yıl ()	3 - 5 Yıl ()	5 - 10 Yıl ()	10 Yıldan fazla ()		
7	Göreviniz	Asistan ()	Yetkili ()	Yönetici ()				

Ek-2: Araştırmada Kullanılan Dijital Dönüşüm Ölçeği Anket Formu

DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖLÇEĞİ		1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılmıyorum	5- Kesinlikle Katılmıyorum
1	Firmamız yeni teknolojileri keşfetme ve kullanma becerisine sahiptir.					
2	Firmamızın değer yaratmasında dijital dönüşüm faaliyetlerine yer verilir.					
3	Firmamızda dijital dönüşüme yönelik organizasyon yapısı, süreç ve yetkinliklerde iyileştirmeler yapılır.					
4	Firmamız dijital dönüşüm çabalarına cevap olarak harekete geçmiştir ve süreci finanse etme yeteneğine sahiptir.					
5	Firmamızın yeni liderlik rolleri ve yönetim yaklaşımları dijital dönüşüm hızını kolaylaştırır.					
6	Firmamız dijital dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik ölçeklendirilebilir, esnek ve değer üreten operasyonlar oluşturmak için stratejik girişimler yürütür.					
7	Firmamız daha iyi veri optimizasyonu sağlamak için dijital bilgiden yararlanmaya yönelik stratejik girişimler yürütür.					
8	Firmamız, dijital mecraları ve teknolojileri araştırma ve uygulamaları takip etmeye yönelik sürekli olarak stratejik girişimler yürütür.					
9	Firmamız temel stratejilerini kurumsal yeterlilikler çerçevesinde dijital olarak oluşturur.					
10	Firmamız değer önerisi ve gelir paylaşımını içeren tamamlayıcı yeterlilikler için ortaklar ve paydaşların işbirliğinden yararlanır.					
11	Firmamız yurt içi ve yurt dışı kuruluşlarla yoğun interaktif dijital bağlantılar oluşturur.					
12	Firmamız doğuştan dijital çağa yetişen çalışanlar için esnek ve çekici bir çalışma ortamı sağlar.					
Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. <i>İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi</i> , 20(40), 395-420.						

Ek-3: Araştırmada Kullanılan İş-Yaşam Dengesi Ölçeği Anket Formu

İŞ-YAŞAM DENGESİ ÖLÇEĞİ						
		1- Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Ne Katılmıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1	İşten eve geldiğimde yapmak istediğim şeyleri yapmak için çok yorgun oluyorum.					
2	İşim, istediğim özel hayatı sürdürmemi zorlaştırıyor.					
3	İşimin istekleri nedeniyle kişisel ihtiyaçlarımı ihmal ediyorum.					
4	Özel hayatım işimden dolayı zarar görüyor.					
5	İş yaparken harcadığım zamandan dolayı önemli kişisel faaliyetleri gerçekleştiremiyorum.					
6	Özel hayatım işimi yapmam için gerekli olan enerjiyi tüketiyor.					
7	Özel hayatımda olan şeyler yüzünden işim zarar görüyor.					
8	Özel hayatımda süregelen şeyler olmazsa, işe daha fazla zaman ayırırdım.					
9	Özel hayatımda olup bitenler nedeniyle işte verimli olamayacak kadar yorgun oluyorum.					
10	İşteyken, iş dışında yapmam gerekenler nedeniyle endişeli oluyorum.					
11	Özel hayatımdaki sorunlarla uğraşmaktan işimi bitirmekte zorlanıyorum.					
12	İşim, iş dışında benim için önemli faaliyetleri gerçekleştirmem için bana güç veriyor.					
13	İşim sayesinde evdeki ruh halim daha iyi oluyor.					
14	İşyerinde yaptıklarım, evdeki kişisel ve günlük işlerle başa çıkmamı kolaylaştırıyor.					
15	Özel hayatımdaki her şey iş yerinde daha iyi hissetmemi sağlıyor.					
16	Özel hayatım bana işimi yapmam için güç veriyor.					
17	Özel hayatım, ertesi günkü işler için dinlenmeme ve kendimi hazır hissetmeme yardımcı oluyor.					

Ekinci, H. ve Sabancı, A. (2021). İş-yaşam dengesi ölçeği'nin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Trakya Eğitim Dergisi*, 11(1), 151-163. <https://doi.org/10.24315/tred.690816>

Ek-4: Araştırmada Kullanılan İş Tatmini Ölçeği Anket Formu

İş TATMİNİ ÖLÇEĞİ						
		1. Kesinlikle Katılmıyorum	2- Katılmıyorum	3- Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	4- Katılıyorum	5- Kesinlikle Katılıyorum
1	şu anki işimden oldukça memnunum.					
2	Çoğu günler işime hevesle giderim.					
3	İşteki her günüm bitmeyecekmiş gibi gelir. (Ters Madde)					
4	İşimi eğlenceli bulurum.					
5	İşimin tatsız olduğunu düşünürüm. (Ters Madde)					
Keser, A. ve Öngen Bilir, K. B. (2019). İş Tatmini Ölçeğinin Türkçe Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. <i>Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi</i> , 3(3), 229-239.						

Ek-5: Araştırmada Kullanılan İş Stresi Ölçeği Anket Formu

İŞ STRESİ ÖLÇEĞİ	
1	<p>Şu anki iş yükünüzle ilgili duygunuz?</p> <p>a) Beni çok fazla zorluyor ve bunaltıyor b) Beni çok bunaltıyor c) Beni zorluyor d) Beni biraz zorluyor e) Beni hiç bunaltmıyor</p>
2	<p>Genellikle işten ayrılana kadar yapmanız gereken her şeyi bitirebiliyor musunuz?</p> <p>a) İşte kalıp bitirmeye çalışırım b) Çok azını bırakırım c) Genellikle büyük bir bölümünü bitiririm d) Ancak bir bölümünü bitiririm e) Çoğunlukla yapmam gereken her şeyi zamanında bitiririm</p>
3	<p>"Bazı iş arkadaşlarımla veya astlarımla çalışmak güçtür". Bu ifadeye ne derece katılıyorsunuz?</p> <p>a) Çoğunlukla çok fazla güç bulurum b) Çok güç bulurum c) Bazen güç bulurum d) Çok az güç bulurum e) Çok olumlu bulurum</p>
4	<p>"İşimle ilgili yeni sorumluluklar çıktığında bu sorumlulukları diğer çalışanlara devretmek yerine kendim üstlenirim". Bu ifadeye ne düzeyde katılıyorsunuz?</p> <p>a) Tamamıyla katılıyorum b) Çoğu zaman katılıyorum c) Zaman zaman katılıyorum d) Nadiren katılıyorum e) Hiçbir zaman katılmıyorum</p>
5	<p>"İşimde çok az çeşitlilik ve sorun vardır". Bu ifadeye ne derece katılıyorsunuz?</p> <p>a) Tamamıyla katılıyorum b) Çoğu zaman katılıyorum c) Zaman zaman katılıyorum d) Nadiren katılıyorum e) Hiçbir zaman katılmıyorum</p>
6	<p>"İşimin gereklilerini yerine getirmek için çoğunlukla kendime aşırı yüklenirim". Bu ifadeye ne derece katılıyorsunuz?</p> <p>a) Tamamıyla katılıyorum b) Çoğu zaman katılıyorum c) Zaman zaman katılıyorum d) Nadiren katılıyorum e) Hiçbir zaman katılmıyorum</p>
7	<p>"İşimde baskı altında kaldığımda kontrolümü kaybetme eğilimdeyim". Bu ifade sizin için ne derece doğrudur?</p> <p>a) Tamamıyla katılıyorum b) Çoğu zaman katılıyorum c) Zaman zaman katılıyorum d) Nadiren katılıyorum e) Hiçbir zaman katılmıyorum</p>
8	<p>"İşimin gereklilerini yerine getirmemi engelleyen birçok müdahalenin sıkıntısını yaşıyorum".</p> <p>a) Tamamıyla katılıyorum b) Çoğu zaman katılıyorum c) Zaman zaman katılıyorum d) Nadiren katılıyorum e) Hiçbir zaman katılmıyorum</p>
9	<p>"Hem mükemmel bir yönetici veya çalışan, hem mükemmel bir eş, hem de bir ebeveyn olmak benim için çok önemlidir". Bu ifadeye ne derece katılıyorsunuz?</p> <p>a) Tamamıyla katılıyorum b) Çoğu zaman katılıyorum c) Zaman zaman katılıyorum d) Nadiren katılıyorum e) Hiçbir zaman katılmıyorum</p>
10	<p>"İşim evde de devam eder, işimi bitirmeden hayatta uyuyamam". Yukarıdaki ifade sizin için ne derece doğrudur?</p> <p>a) Tamamıyla katılıyorum b) Çoğu zaman katılıyorum c) Zaman zaman katılıyorum d) Nadiren katılıyorum e) Hiçbir zaman katılmıyorum</p>
<p>Aktaş, A. M. (2001). Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri. <i>Ankara Üniversitesi SBF Dergisi</i>, 56(4), 1. doi:10.1501/SBFder_0000001872</p>	

ZGEÇMİŞ

ÖĞRENİM DURUMU

- Lisans : 2009, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İşletme
- Lisans : 2015, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Uluslararası İlişkiler
- Yüksek Lisans : 2012, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon
- Doktora : 2024, İstanbul Gedik Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı, İşletme

MESLEKİ DENEYİM VE ÖDÜLLER

- 2011-2012 Garanti Bankası A.Ş., Müşteri İlişkileri Temsilcisi
- 2013 Finansbank A.Ş., İşletme Bankacılığı Müşteri İlişkileri Yetkilisi
- 2015 - Halen T.C. Ziraat Bankası A.Ş., Müşteri İlişkileri Yetkilisi

TEZDEN TÜRETİLEN YAYINLAR, SUNUMLAR VE PATENTLER

- Aydınlı, A., ve Erkasap, A. (2023). The Mediating Role of Work-Life Balance in the Effect of Digital Transformation on Job Stress in the Banking Sector. *International Journal of Arts and Social Studies*, 6(11), 264-284.
- Aydınlı, A., Erkasap, A., ve Özcan, A. (2024). Dijitalleşmenin İş Tatmine Etkisinde İş Yaşam Dengesinin Aracılık Rolü. *Akademik Hassasiyetler*, 11(24), 375-399. <https://doi.org/10.58884/akademik-hassasiyetler.1387836>