

T.C.
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK VE FİNANS ANA BİLİM DALI



**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALET,
İŞGÖREN GÜÇLENDİRME VE İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ
ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ**

BANKACILIK VE FİNANS YÜKSEK LİSANS TEZİ

EBRU ÖZPOLAT

TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ

BOLU, KASIM 2024

KABUL VE ONAY SAYFASI

Ebru ÖZPOLAT tarafından hazırlanan “**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALET, İŞGÖREN GÜÇLENDİRME VE İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALARIN İNCELENMESİ**” adlı tez çalışması jürimiz tarafından Bankacılık ve Finans Ana Bilim Dalı Bankacılık ve Finans Programında Yüksek Lisans/Doktora Tezi olarak oy birliği/oy çokluğuyla **(birini tercih ediniz)** kabul edilmiştir. 3/11/2024

Jüri Üyeleri

İmza

Danışman
Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ
Üniversitesi

.....

Üye
Unvanı Adı SOYADI
Üniversitesi

.....

Üye
Unvanı Adı SOYADI
Üniversitesi

.....

Üye
Unvanı Adı SOYADI
Üniversitesi

.....

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Onayı

Prof. Dr. İbrahim KÜRTÜL
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürü

ÖZET

**BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALET, İŞGÖREN
GÜÇLENDİRME VE İŞ DOYUMU İLE İLGİLİ ARAŞTIRMALARIN
İNCELENMESİ
YÜKSEK LİSANS TEZİ
EBRU ÖZPOLAT
BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
BANKACILIK VE FİNANS ANA BİLİM DALI
BANKACILIK VE FİNANS YÜKSEK LİSANS PROGRAMI
(TEZ DANIŞMANI: PROF. DR. MEHMET ALTINÖZ)**

BOLU, KASIM - 2024

ix + 100 sayfa

Bankacılık sektörü, yüksek rekabet, yoğun performans beklentileri ve müşteri odaklı çalışma düzeni ile dikkat çeken bir sektördür. Çalışanların adil bir şekilde değerlendirilmesi, yetki ve sorumluluk sahibi olmaları ve iş süreçlerinden tatmin olmaları, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli etkiler yaratmaktadır. Literatür taraması, örgütsel adaletin işgören güçlendirme ve iş doyumunu üzerindeki olumlu etkilerini ortaya koymaktadır. Özellikle adil yönetim uygulamaları ve çalışanlara verilen yetki, iş tatminini artırırken, performans ve verimlilik açısından da bankaların uzun vadeli başarısına katkı sağlamaktadır. Bankacılık sektöründe işgören güçlendirme stratejileri, çalışanların liderlik yeteneklerini geliştirirken iş süreçlerine olan katılımını güçlendirmekte ve müşteri memnuniyetini artırmaktadır. Bu çalışma, bankacılık sektöründe örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri incelemektedir. Bu araştırma, bankaların örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumunu stratejilerini nasıl etkili bir şekilde uygulayabileceklerine önemli ipuçları sunacaktır.

ANAHTAR KELİMELER: Bankacılık sektörü, örgütsel adalet, işgören güçlendirme, iş doyumunu, müşteri memnuniyeti, örgütsel bağlılık

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL JUSTICE, EMPLOYEE EMPOWERMENT, JOB SATISFACTION AND RELATED RESEARCH IN BANKING SECTOR

CHOOSE YOUR PROGRAM

EBRU ÖZPOLAT

BOLU ABANT İZZET BAYSAL UNIVERSITY

INSTITUTE OF GRADUATE STUDIES

DEPARTMENT OF BANKING AND FINANCE

(SUPERVISOR: PROF. DR. MEHMET ALTINÖZ)

BOLU, NOVEMBER 2024

ix + 100 pages

The banking industry is characterized by high competition, intense performance expectations, and a customer-centric work environment. The fair treatment of employees, their access to authority and responsibility, and satisfaction from work processes have significant implications at both individual and organizational levels. A review of the literature reveals the positive impact of organizational justice on employee empowerment and job satisfaction. Particularly, fair management practices and the delegation of authority increase job satisfaction while contributing to long-term performance and productivity in banks. Empowerment strategies in the banking sector enhance leadership skills, increase employee engagement in work processes, and improve customer satisfaction. This study examines the relationships between organizational justice, employee empowerment and job satisfaction in the banking sector. This research provides recommendations on how banks can effectively implement strategies related to organizational justice, employee empowerment, and job satisfaction.

KEYWORDS: Banking sector, organizational justice, employee empowerment, job satisfaction, customer satisfaction, organizational commitment

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLO LİSTESİ	vii
KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ	viii
TEŞEKKÜR	ix
1. GİRİŞ.....	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	3
2.1 Örgütsel Adalet.....	3
2.1.1 Örgütsel Adaletin Tanımı	4
2.1.2 Örgütsel Adaletin Tarihsel Gelişimi.....	6
2.1.3 Örgütsel Adaletin Boyutları.....	8
2.1.3.1 Dağıtımsal Adalet	9
2.1.3.2 Prosedürel Adalet	11
2.1.3.3 Etkileşimsel Adalet	13
2.1.4 Örgütsel Adaletin Önemi ve Sonuçları.....	16
2.2 İşgören Güçlendirme	18
2.2.1 İşgören Güçlendirmenin Tanımı.....	19
2.2.2 İşgören Güçlendirme Yaklaşımları.....	22
2.2.2.1 Yapısal Güçlendirme.....	25
2.2.2.2 Psikolojik Güçlendirme.....	27
2.2.3 İşgören Güçlendirmenin Boyutları	30
2.2.4 İşgören Güçlendirme ve Liderlik İlişkisi	32
2.2.5 İşgören Güçlendirmenin Önemi ve Sonuçları	35
2.3 İş Doyumu (İş Tatmini)	37
2.3.1 İş Doyumunun Tanımı.....	39
2.3.2 İş Doyumu Teorileri	40
2.3.2.1 İhtiyaç Teorisi	40
2.3.2.2 İki Faktör Teorisi	41
2.3.2.3 Beklenti Teorisi.....	42
2.3.2.4 Eşitlik Teorisi.....	43
2.3.3 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler	44
2.3.4 İş Doyumunun Önemi ve Sonuçları	46
2.4 Örgütsel Adalet, İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu Arasındaki İlişki.....	47
3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALET, İŞGÖREN GÜÇLENDİRME VE İŞ DOYUMU	49

3.1 Bankacılık Sektörünün Genel Yapısı	53
3.2 Bankacılık Sektöründe Örgütsel Adalet	60
3.3 Bankacılık Sektöründe İşgören Güçlendirme	67
3.4 Bankacılık Sektöründe İş Doyumu	72
4. ARAŞTIRMA	78
4.1 Araştırmanın Amacı.....	78
4.2 Araştırmanın Önemi	79
4.3 Araştırma Problemi.....	80
4.4 Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	82
4.5 Araştırma Süreci, Araştırmanın Sınırlılıkları ve Veri Toplama	83
4.6 Verilerin Analizi	83
4.7 Bulguların Değerlendirilmesi	84
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	90
KAYNAKLAR	92

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3.1. Araştırmaların Yıllara Göre Yayın Türü Dağılımı.....	82
--	----



KISALTMA VE SEMBOLLER LİSTESİ

BAİBÜ	: Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Bşk.	: Başkan, Başkanlık
nu.	: Numara
Ş.	: Şirket
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TC	: Türkiye Cumhuriyeti
TDK	: Türk Dil Kurumu
Tel.	: Telefon
Tic.	: Ticaret



TEŞEKKÜR

Tez çalışmam süresince beni yönlendiren, desteğini esirgemeyen çok kıymetli ve değerli danışmanım Prof. Dr. Mehmet ALTINÖZ’e teşekkür ederim.

Yüksek Lisans eğitimim sürecinde hep yanımda olan, desteklerini esirgemeyen Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Bankacılık ve Finans bölümünden emeği geçen tüm saygıdeğer hocalarıma teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak hayatımın her anında ve tez çalışma süresince beni destekleyen hep yanımda olan canım annem ve babam Medine-Mustafa ÖZPOLAT’a tüm emekleri için teşekkür ederim.



1. GİRİŞ

Bankacılık sektörü, dinamik ve rekabetçi yapısı gereği, çalışanların motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve verimliliğini en üst düzeyde tutmayı amaçlayan stratejilere ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada, örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş tatmini kavramları, bankacılık sektörü gibi yüksek tempolu ve stresli çalışma ortamlarında kritik bir rol oynamaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içerisindeki süreçler, kararlar ve dağıtılan ödüllerin adil olup olmadığını değerlendirdikleri bir kavram olarak karşımıza çıkar. Bu adalet algısı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve genel iş doyumlarını doğrudan etkileyen bir faktördür. Örgütsel adalet genellikle üç boyut altında incelenir: dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet. Dağıtımsal adalet, örgüt içinde ödüllerin ve kaynakların adil bir şekilde dağıtılmasını; prosedürel adalet, bu dağıtımın hangi süreçler aracılığıyla yapıldığını; etkileşimsel adalet ise, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan etkileşimlerinde adil ve saygılı muamele görmelerini ifade eder. İşgören güçlendirme ise çalışanların, işlerinde daha fazla söz sahibi olmaları, karar süreçlerine katılmaları ve yeteneklerini geliştirmeleri için fırsatların sunulması anlamına gelir. Bu süreç, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlayarak, onların örgüte olan bağlılıklarını ve performanslarını artırır. İşgören güçlendirme, iki ana boyutta ele alınır: yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme. Yapısal güçlendirme, örgütün yapısal düzenlemeleriyle (örneğin, yetki devri, bilgi paylaşımı) ilgiliyken, psikolojik güçlendirme, çalışanların kendi işlerine yönelik algıları ve hissettikleri kontrol duygusuyla ilgilidir.

İş doyumunu ise çalışanların işlerinden elde ettikleri genel memnuniyet düzeyini ifade eder. İş doyumunun yüksek olması, çalışanların işlerinde daha mutlu, daha motive ve daha üretken olmalarına yol açar. Bu kavram, bir çalışanın iş yerindeki deneyimlerinin, beklentilerinin karşılanma düzeyi ile ne derece uyumlu olduğuna bağlı olarak şekillenir. İş doyumunu, çalışanların işlerini ne kadar sevdiklerini, işlerinden ne derece tatmin olduklarını ve iş yerinde kendilerini ne kadar değerli hissettiklerini ölçen bir kavramdır. İş doyumunu, işin doğası, işin zorluk derecesi, iş koşulları, ücret, terfi olanakları, iş güvenliği, iş arkadaşları ile ilişkiler ve yöneticilerle olan iletişim gibi çeşitli faktörlerden etkilenir. Bu nedenle, iş doyumunu artırmak, bankacılık sektöründeki işletmelerin uzun vadeli başarısı için

büyük önem taşır. Örgütsel adalet ve işgören güçlendirme, iş doyumunun önemli belirleyicileri arasında yer almakta olup, bu iki kavram arasındaki ilişkiyi anlamak, bankacılık sektöründe daha etkin yönetim stratejileri geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Bu tezde, örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişki ve dinamiklerin bankacılık sektörü özelinde incelenmesi amaçlanmaktadır. Araştırma kapsamında, örgütsel adaletin işgören güçlendirme ve iş doyumunu üzerindeki etkileri değerlendirilecek, bu etkilerin bankacılık sektöründe nasıl tezahür ettiği ayrıntılı bir şekilde analiz edilecektir. Ayrıca, literatürdeki mevcut çalışmalar ışığında, bankacılık sektöründe örgütsel adaletin ve işgören güçlendirmenin iş doyumunu nasıl şekillendirdiği tartışılacak ve elde edilen bulgular doğrultusunda, sektör için önerilerde bulunulacaktır.

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarının ve güçlendirme uygulamalarının iş doyumlarına olan etkilerini ortaya koyarak, bu bağlamda daha adil, güçlü ve tatmin edici bir çalışma ortamı yaratılması için stratejiler geliştirilmesine katkı sağlamaktır. Ayrıca bu çalışma, örgütsel adalet, iş gören güçlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri ele alarak, literatüre de katkıda bulunmayı hedeflemektedir. Araştırma doğrultusunda YÖK TEZ, Google Akademik ve Dergi Park gibi kaynaklardan ele alınmıştır. Araştırmanın bulguları, bankacılık sektöründe çalışan memnuniyeti ve verimliliği artıracak politikaların oluşturulmasına yönelik olarak önemli ipuçları sunacaktır.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde, bankacılık sektöründe çalışanların motivasyonunu, örgütsel bağlılığını ve verimliliğini etkileyen temel unsurlar olan örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu kavramları kuramsal bir çerçevede ele alınacaktır. Kuramsal çerçeve, bu kavramların literatürde nasıl tanımlandığını, hangi teorilerle desteklendiğini ve birbirleriyle nasıl ilişkilendirildiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Ayrıca, bu kavramların bankacılık sektöründeki uygulamaları incelenerek, bu sektörde çalışanların iş deneyimlerini etkileyen ve şekillendiren dinamikler değerlendirilecektir. Bu çerçevede, örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki ilişkilerin, bankacılık sektöründeki çalışan verimliliği ve memnuniyeti üzerindeki etkileri tartışılacak ve bu konulara yönelik literatürdeki mevcut çalışmalar üzerinden kapsamlı bir analiz sunulacaktır. Bu analizler, araştırmanın genel amacına ulaşmak için teorik bir temel oluşturacak ve sonraki bölümlerde yapılacak olan ampirik çalışmalara zemin hazırlayacaktır.

2.1 Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki süreçlerin, kararların ve dağıtılan ödüllerin adil olup olmadığını değerlendirdikleri ve algıladıkları bir kavram olarak, örgütsel davranış literatüründe önemli bir yer tutar. Bu kavram, çalışanların işyerindeki deneyimlerini ve örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkileyen kritik bir unsurdur. Örgütsel adaletin, çalışanların iş tatmini, motivasyonu, performansı ve örgütsel bağlılık gibi çeşitli örgütsel sonuçlar üzerinde belirleyici bir etkisi olduğu uzun yıllardır yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Bayram, 2005).

Örgütsel adaletin bu üç boyutu, çalışanların örgüt içinde kendilerini nasıl hissettiklerini ve örgüte olan bağlılıklarını derinden etkileyen temel unsurlardır. Adaletin sağlandığı bir örgüt yapısı, çalışanların motivasyonunu artırır, iş tatminini yükseltir ve işten ayrılma niyetini azaltır. Bununla birlikte, örgütsel adaletin sağlanmadığı durumlarda, çalışanlar kendilerini haksızlığa uğramış hissedebilir, bu da onların iş verimliliğini ve örgüte olan bağlılıklarını olumsuz yönde etkileyebilir. Örgütsel adaletin sağlanması, sadece çalışan memnuniyeti açısından değil, aynı zamanda örgütsel verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından da büyük bir öneme sahiptir (Güçlü, 2006).

Bankacılık sektörü gibi yoğun rekabetin ve sürekli değişimin yaşandığı bir alanda, örgütsel adaletin sağlanması daha da kritik hale gelmektedir. Bankalar, çalışanlarının yüksek motivasyon ve bağlılıkla çalışmasını sağlamak için adalet algısını güçlendirecek politikalar geliştirmek zorundadır. Örgütsel adaletin bankacılık sektöründeki uygulamaları, çalışanların iş performansını ve müşteri memnuniyetini artırma potansiyeline sahiptir. Bu nedenle, bankacılık sektöründe örgütsel adaletin doğru bir şekilde anlaşılması ve uygulanması, hem çalışanların refahı hem de bankaların başarısı için vazgeçilmezdir.

2.1.1 Örgütsel Adaletin Tanımı

Örgütsel adalet, bir örgütte çalışanların, karar süreçleri, dağıtım mekanizmaları ve insan ilişkileri bağlamında ne derece adil bir şekilde muamele gördüklerine dair algılarını ve bu algılarının örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini ifade eden bir kavramdır. Bu kavram, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve örgüte olan bağlılıklarını şekillendiren temel unsurlardan biri olarak kabul edilir. Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların örgüte olan güvenlerini artırarak, motivasyonlarını, iş tatminlerini ve genel performanslarını olumlu yönde etkiler. Adaletin olmadığı durumlarda ise, çalışanlar örgüte olan bağlılıklarını kaybedebilir, motivasyonları düşebilir ve bu durum iş verimliliği üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir (Yolaç, 2008).

Örgütsel adaletin tanımı, esasen çalışanların iş yerindeki deneyimlerinin adil olup olmadığına dair subjektif algılarına dayanır. Bu algı, çalışanların örgütün sunduğu kaynaklar, alınan kararlar ve bu kararların nasıl uygulandığı hakkında ne düşündüklerine göre şekillenir. Örgütsel adalet, bireylerin örgüt içindeki davranışlarını ve tutumlarını yönlendiren güçlü bir motivasyon kaynağı olarak kabul edilir. Çalışanlar, adil bir şekilde muamele gördüklerini düşündüklerinde, örgüte olan bağlılıkları artar, iş tatminleri yükselir ve işlerini daha büyük bir özveriyle yaparlar. Bu durum, örgütün genel performansına olumlu katkıda bulunur.

Örgütsel adaletin temel bileşenleri, dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet olarak üç ana başlık altında incelenir. Dağıtımsal adalet, örgüt içinde kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını ifade ederken, prosedürel adalet bu dağıtımın hangi süreçler ve yöntemlerle yapıldığını ele alır. Etkileşimsel adalet ise, bireylerin örgüt içindeki insan ilişkilerinde,

özellikle de yöneticilerle olan etkileşimlerinde, adil ve saygılı bir muamele görüp görmediklerine dair algılarını kapsar (Bayram, 2005).

Örgütsel adalet genellikle üç ana boyutta ele alınır: dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet. Dağıtımsal adalet, çalışanların örgütte elde ettikleri ödüllerin, maaşların, terfilerin ve diğer kaynakların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığına dair algılarını ifade eder. Çalışanlar, çabalarının ve katkılarının karşılığını adil bir şekilde aldıklarını düşündüklerinde, örgüte olan bağlılıkları ve iş tatminleri artar. Ancak, dağıtımsal adaletin zayıf olduğu durumlarda, çalışanlar örgütten uzaklaşabilir, motivasyonları düşebilir ve bu durum örgütsel verimliliği olumsuz etkileyebilir (Bozer & Yanık, 2020).

Prosedürel adalet, örgüt içinde kararların nasıl alındığı, bu süreçlerin ne derece şeffaf ve adil olduğu ile ilgilidir. Çalışanlar, karar alma süreçlerine katıldıklarında, bu süreçlerin adil olduğunu ve kendi görüşlerinin dikkate alındığını düşündüklerinde, prosedürel adalet algıları güçlenir. Bu durum, çalışanların örgüte olan güvenini artırır ve örgütsel bağlılıklarını pekiştirir. Prosedürel adaletin eksik olduğu durumlarda ise, çalışanlar kendilerini örgütten dışlanmış hissedebilir ve bu da örgütsel bağlılığın zayıflamasına yol açabilir (Kara, 2016).

Etkileşimsel adalet ise, çalışanların örgüt içindeki ilişkilerinde, özellikle yöneticileri ve iş arkadaşlarıyla olan etkileşimlerinde ne derece saygılı ve adil bir muamele gördüklerine dair algılarını ifade eder. Etkileşimsel adalet, iletişim tarzı, empati, geri bildirim verme biçimi gibi insan ilişkilerine dayalı unsurlarla ilgilidir. Çalışanlar, örgüt içinde saygılı ve adil bir şekilde muamele gördüklerinde, kendilerini daha değerli hissederler ve bu da iş tatminlerini artırır. Etkileşimsel adaletin düşük olduğu örgütlerde ise, çalışanlar arasında çatışmalar artabilir, iş tatmini düşebilir ve bu durum örgütün genel atmosferini olumsuz etkileyebilir. (Heather and Spence, 2004: 355)

Örgütsel adaletin tanımında önemli bir unsur, bu adaletin objektif bir durumdan çok, çalışanların subjektif algılarına dayanıyor olmasıdır. Bu nedenle, aynı örgütsel uygulamalar farklı çalışanlar tarafından farklı şekillerde algılanabilir. Bu algılar, bireylerin kişisel değerleri, beklentileri, geçmiş deneyimleri ve örgütteki statüleri gibi faktörlerden etkilenir. Örgütsel adaletin tanımı, bu algıların nasıl oluştuğunu ve örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik bir çerçeve sunar.

Örgütsel adaletin önemi, özellikle günümüzün rekabetçi iş dünyasında giderek artmaktadır. Çalışanların iş yerinde adaletli bir ortamda çalıştıklarını hissetmeleri, onların iş tatmini, motivasyonu ve performansı üzerinde doğrudan etkili olmaktadır. Adaletin sağlanmadığı bir örgütte çalışanlar, kendilerini değersiz ve dışlanmış hissedebilir, bu da iş tatminlerinin düşmesine ve işten ayrılma eğilimlerinin artmasına neden olabilir. Dolayısıyla, örgütsel adaletin tanımı ve bu adaletin sağlanmasına yönelik stratejiler, sadece çalışan memnuniyeti açısından değil, aynı zamanda örgütün genel performansı ve sürdürülebilirliği açısından da kritik bir rol oynar (Ersan, 2018).

Örgütsel adalet, iş yerindeki adalet algısının nasıl oluştuğunu, bu algının çalışanların davranışları üzerindeki etkilerini ve bu etkilerin örgütsel sonuçlar açısından ne anlama geldiğini anlamak için temel bir kavramdır. Bu kavram, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini şekillendiren ana unsurlardan biri olarak, örgüt içindeki süreçlerin ve ilişkilerin adil bir şekilde yönetilmesi gerektiğine işaret eder. Örgütsel adaletin tanımının doğru bir şekilde anlaşılması ve uygulanması, hem bireysel çalışanlar hem de örgütler için uzun vadeli başarıyı destekleyen önemli bir faktördür.

2.1.2 Örgütsel Adaletin Tarihsel Gelişimi

Örgütsel adalet kavramı, modern örgüt teorileri ve insan kaynakları yönetimi alanında merkezi bir yer edinmiş olmasına rağmen, tarihsel kökenleri çok daha eskilere dayanmaktadır. Adalet, insan toplumlarında her zaman önemli bir değer olarak kabul edilmiş, özellikle de toplumsal düzeni ve bireyler arası ilişkileri düzenleme açısından kritik bir unsur olarak görülmüştür. Ancak, örgütsel adaletin sistematik bir araştırma konusu haline gelmesi, 20. yüzyılın ortalarına doğru gerçekleşmiştir (Bayram, 2005).

Örgütsel adalet kavramının kökeni, John Stacey Adams'ın 1963 yılında geliştirdiği Eşitlik Teorisi (Equality Theory) ile başlar. Adams, bu teorisinde, bireylerin kendi girdileri (örneğin, emek, beceri, zaman) ve çıktıları (örneğin, maaş, terfi, tanınma) arasındaki dengeyi, başkalarıyla karşılaştırarak adalet algısını oluşturduklarını öne sürmüştür. Bu teoriye göre, bireyler, girdileri ile çıktıları arasında bir eşitlik sağlandığında adil bir ortamda çalıştıklarını düşünürler. Ancak, bu denge bozulduğunda, yani girdilerle çıktılar arasındaki ilişki diğer çalışanlara kıyasla dengesiz hale geldiğinde, bireylerde adaletsizlik algısı oluşur ve bu da iş

doymu, motivasyon ve örgütsel bağıllık üzerinde olumsuz etkilere yol açar. Eşitlik Teorisi, örgütsel adalet kavramının gelişiminde bir dönüm noktası olmuş ve bu alandaki sonraki çalışmalar için bir temel oluşturmuştur (Kanbur vd., 2017).

1970'ler ve 1980'ler boyunca, örgütsel adalet kavramı daha geniş bir çerçevede ele alınmaya başlanmış ve üç ana bileşen altında incelenmeye başlamıştır: dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet. Dağıtımsal adalet kavramı, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile paralellik gösterirken, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet kavramları bu dönemde ortaya çıkmıştır. Prosedürel adalet kavramı, John Thibaut ve Laurens Walker tarafından 1975 yılında yapılan çalışmalarla tanıtılmıştır. Bu çalışmalar, bireylerin karar alma süreçlerinin adil olup olmadığına dair algılarının, sonuçların adilliği kadar önemli olduğunu ortaya koymuştur. Thibaut ve Walker, 'Süreç Adaleti Teorisi'nde de anlattığı gibi adil prosedürlerin bireyler tarafından kabul edilebilir sonuçlar olarak algılandığını ve bu süreçlerin bireylerin örgüte olan bağıllığını artırdığını belirtmişlerdir.

1980'lerde, etkileşimsel adalet kavramı, Bies ve Moag tarafından tanıtılmıştır. Bu kavram, prosedürel adaletin bir uzantısı olarak, bireylerin örgüt içindeki insan ilişkilerinde nasıl muamele gördüklerine odaklanır. Bies ve Moag, çalışanların yöneticileriyle ve diğer iş arkadaşlarıyla olan etkileşimlerinde, saygı ve dürüstlük gibi değerlere dayalı bir muamele gördüklerinde, adil bir ortamda çalıştıklarına inandıklarını belirtmişlerdir. Etkileşimsel adalet, bireylerin örgütsel süreçlerdeki insani boyutlara olan duyarlılığını vurgular ve bu algının, çalışanların iş doymu ve örgütsel bağıllıkları üzerindeki etkisini ortaya koyar (Camgöz & Bağcı, 2019).

1990'lar ve 2000'ler, örgütsel adaletin daha geniş bir yelpazede araştırıldığı ve örgütlerdeki farklı uygulamalarla ilişkilendirildiği bir dönem olmuştur. Bu dönemde, örgütsel adaletin iş tatmini, örgütsel bağıllık, işten ayrılma niyeti ve performans gibi çeşitli örgütsel sonuçlar üzerindeki etkileri derinlemesine incelenmiştir. Ayrıca, küreselleşmenin etkisiyle, farklı kültürel bağlamlarda örgütsel adalet algılarının nasıl şekillendiği üzerine çalışmalar yapılmıştır. Örneğin; Sait Gürbüz'ün Algılanan 5rg çalışması, 1997 yılında Derya Erel'in Başarım Değerlemede Adalet ve İşgörenlerin Doyumu adlı çalışmalarını verebiliriz. Bu çalışmalar, adalet algısının kültürel farklılıklar gösterdiğini ve bu farklılıkların örgütsel sonuçlar üzerinde önemli etkiler yarattığını ortaya koymuştur.

Son yıllarda, örgütsel adaletin önemi daha da artmış ve bu kavram, örgütlerde etik liderlik, kurumsal sosyal sorumluluk ve çalışan refahı gibi konularla ilişkilendirilmiştir. Örgütsel adaletin sağlanması, yalnızca çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılığını artırmakla kalmamış, aynı zamanda işyerindeki genel etik iklimin geliştirilmesine de katkıda bulunmuştur. Günümüzde, örgütsel adalet, modern yönetim uygulamalarının ayrılmaz bir parçası olarak kabul edilmekte ve örgütlerin uzun vadeli başarısı için kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Bayram, 2005).

Bu tarihsel gelişim, örgütsel adaletin sadece bireylerin örgüt içindeki algılarını ve davranışlarını anlamak için değil, aynı zamanda örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasında nasıl bir rol oynadığını da ortaya koymaktadır. Örgütsel adaletin tarihsel olarak gelişimi, bu kavramın örgütlerde nasıl şekillendiğini ve uygulanabilir stratejilere dönüştüğünü anlamak için önemli bir zemin sunar.

2.1.3 Örgütsel Adaletin Boyutları

Örgütsel adalet, çalışanların örgüt içindeki adalet algılarını değerlendirmek için kullanılan kapsamlı bir kavramdır ve genellikle üç ana boyut altında incelenir: dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet. Bu boyutlar, örgütlerde adaletin nasıl sağlandığını ve çalışanların adalet algılarının nasıl şekillendiğini anlamak için kritik öneme sahiptir. Her bir boyut, farklı bir adalet perspektifini temsil eder ve çalışanların iş yerindeki memnuniyet, motivasyon ve bağlılık düzeylerini doğrudan etkiler (Yücel & Koçak, 2017).

Dağıtımsal Adalet, örgüt içindeki kaynakların, ödüllerin ve fırsatların adil bir şekilde dağıtılmasına ilişkin çalışanların algılarını ifade eder. Bu boyut, Adams'ın Eşitlik Teorisi ile yakından ilişkilidir ve çalışanların, kendi girdileri (örneğin, emek, çaba, yetenek) ile çıktıları (örneğin, maaş, terfi, tanınma) arasındaki dengeyi diğer çalışanlarla kıyaslayarak adalet algısını oluşturduklarını öne sürer.

Prosedürel Adalet, örgütte alınan kararların nasıl alındığı ve bu süreçlerin ne kadar adil ve şeffaf olduğu ile ilgilidir.

Etkileşimsel Adalet, çalışanların örgütteki insan ilişkilerinde nasıl muamele gördüklerine dair algılarını ifade eder. Bu boyut, Bies ve Moag tarafından tanımlanmıştır ve prosedürel adaletin bir uzantısı olarak değerlendirilebilir.

Bu üç boyut, örgütsel adaletin kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesine olanak tanır ve her bir boyut, çalışanların adalet algısının farklı bir yönünü temsil eder. Dağıtımsal adalet ile çalışanlar, örgütteki ödül ve kaynakların adil dağılımına odaklanırken; prosedürel adalet ile bu dağılımın hangi süreçler aracılığıyla yapıldığını sorgularlar. Etkileşimsel adalet ise, çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkilerinde adil bir şekilde muamele görüp görmediklerine dair algılarını yansıtır. Bu boyutlar, çalışanların örgüte olan güvenini, iş tatminini ve örgütsel bağlılığını şekillendiren temel unsurlardır ve örgütlerin başarılı bir şekilde yönetilmesi için adaletin bu boyutlarının dengeli bir şekilde sağlanması gerekmektedir.

Örgütsel adaletin bu üç boyutu, bir bütün olarak ele alındığında, çalışanların iş yerinde adil bir ortamda çalışıp çalışmadıklarını değerlendirmeleri için kapsamlı bir çerçeve sunar. Her bir boyut, örgüt içindeki farklı süreçlerin ve ilişkilerin adaletini sorgular ve bu algıların örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini anlamaya yardımcı olur. Örgütlerde adaletin sağlanması, yalnızca çalışanların memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini destekleyen önemli bir stratejik unsur olarak da işlev görür (Yücel & Koçak, 2017).

2.1.3.1 Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet, örgütsel adaletin en temel boyutlarından biri olarak, örgüt içindeki kaynakların, ödüllerin, terfilerin ve diğer faydaların çalışanlar arasında nasıl dağıtıldığını değerlendiren bir kavramdır. Bu boyut, çalışanların emeklerine karşılık aldıkları ödüllerin adil olup olmadığını algılama süreçleriyle ilgilenir. Dağıtımsal adaletin özü, çalışanların iş yerinde verdikleri çaba, zaman ve yetenek karşılığında elde ettikleri çıktılarının (örneğin maaş, prim, terfi) ne kadar adil olduğuna dair değerlendirmelerine dayanır. Bu kavram, Adams'ın 1963 yılında geliştirdiği Eşitlik Teorisi ile yakından ilişkilidir ve bu teorinin temelinde yatan “girdi-çıktı” dengesine dayanır (Çetin, 2011).

Dağıtımsal adalet, çalışanların örgütteki performanslarına uygun ödüller alıp almadıklarını değerlendirmelerine dayanır. Eğer çalışanlar, emeklerinin karşılığını adil bir şekilde aldıklarına inanırlarsa, örgüte olan bağlılıkları ve iş tatminleri artar. Ancak, bu denge bozulduğunda, yani çalışanlar kendilerine haksızlık yapıldığını düşündüklerinde, adaletsizlik algısı ortaya çıkar ve bu durum iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık üzerinde olumsuz etkiler yaratabilir.

Dağıtımsal adalet, özellikle performans değerlendirmeleri, maaş dağılımı, terfi kararları gibi konularda çalışanların adalet algısını şekillendiren temel faktörlerden biridir.

Eşitlik Teorisi'ne göre, bireyler kendi girdilerini (çaba, beceri, zaman, eğitim seviyesi gibi) ve bu girdilere karşılık elde ettikleri çıktıları (maaş, tanınma, terfi gibi) diğer çalışanlarla kıyaslayarak bir adalet algısı oluştururlar. Eğer bir çalışan, girdilerine karşılık aldıkları çıktıların, benzer girdilere sahip olan diğer çalışanlara göre daha düşük olduğunu düşünürse, bu durumda adaletsizlik algısı ortaya çıkar. Bu algı, çalışanlarda motivasyon kaybına, iş doyumsuzluğuna ve örgütsel bağlılığın zayıflamasına yol açabilir. Aynı şekilde, eğer bir çalışan, aldıkları ödüllerin kendi katkılarıyla orantılı olduğunu düşünürse, bu durumda adalet algısı pekişir ve çalışanlar işlerine daha bağlı, daha motive ve daha tatmin olmuş bir şekilde devam ederler.

Dağıtımsal adaletin örgütler üzerindeki etkisi oldukça geniştir. Adil bir dağıtım sistemi, çalışanların örgüte olan bağlılığını artırırken, aynı zamanda iş tatmini düzeylerini de yükseltir. Adil dağıtımın olmadığı durumlarda ise, çalışanlar arasında güvensizlik, çatışma ve işten ayrılma niyeti artabilir. Örneğin, bir çalışan, aynı pozisyonda çalıştığı bir meslektaşının, kendisinden daha az çaba sarf etmesine rağmen daha yüksek bir maaş aldığını veya daha sık terfi ettiğini fark ederse, bu durumda örgüte olan güvenini kaybedebilir ve işinden memnuniyetsizlik duyabilir. Bu tür algılar, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de olumsuz sonuçlar doğurabilir; örneğin, örgüt içindeki işbirliği ve uyum zarar görebilir, çalışanlar arasındaki rekabet artabilir ve genel olarak örgütsel performans düşebilir (Dede, 2019).

Dağıtımsal adalet aynı zamanda performans değerlendirmeleri, terfi kararları ve ücretlendirme politikaları gibi alanlarda da kritik bir öneme sahiptir. Örgütler, çalışanlarına sağladıkları ödüllerin adil bir şekilde dağıtıldığını göstermek için şeffaflık, tutarlılık ve objektif kriterlere dayalı politikalar uygulamalıdır. Örneğin, performans değerlendirme süreçlerinin adil bir şekilde yürütülmesi, çalışanların katkılarına uygun bir şekilde ödüllendirilmelerini sağlar ve bu da dağıtımsal adalet algısını güçlendirir. Benzer şekilde, terfi kararları da, çalışanların yeterliliklerine, deneyimlerine ve katkılarına dayalı olarak alındığında, dağıtımsal adalet algısı olumlu yönde etkilenir (Yücel & Koçak, 2017).

Öte yandan, dağıtımsal adalet algısı, kültürel ve bireysel farklılıklara bağlı olarak değişebilir. Farklı kültürel bağlamlarda, adil bir dağıtımın ne anlama geldiği konusunda farklı görüşler olabilir. Örneğin, bazı kültürlerde eşitlik ilkesi (herkesin aynı ödülü alması) adil bir dağıtım olarak görülürken, diğer kültürlerde katkı esaslı dağıtım (herkesin katkısı kadar ödül alması) daha adil kabul edilebilir. Bu nedenle, dağıtımsal adaletin sağlanması, örgütlerin kültürel ve bireysel farklılıkları dikkate alarak ödül sistemlerini ve politikalarını şekillendirmesini gerektirir.

Dağıtımsal adalet, örgütlerdeki kaynakların ve ödüllerin adil bir şekilde dağıtılmasını sağlamak için kritik bir kavramdır. Çalışanların bu adaleti nasıl algıladıkları, onların örgüte olan bağlılıklarını, iş tatminlerini ve genel motivasyonlarını doğrudan etkiler. Adil bir dağıtım sistemi, örgütlerin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle, dağıtımsal adaletin sağlanması, örgüt içi huzurun korunması ve çalışanların verimliliğinin artırılması açısından vazgeçilmez bir unsurdur (Gürbüz vd., 2014).

2.1.3.2 Prosedürel Adalet

Prosedürel adalet, örgütsel adaletin bir diğer önemli boyutu olarak, örgütlerde alınan kararların ve uygulanan politikaların nasıl alındığına ve bu süreçlerin ne derece adil olduğuna ilişkin çalışanların algılarını ifade eder. Bu kavram, örgüt içindeki karar alma süreçlerinin şeffaflığı, tarafsızlığı, tutarlılığı ve çalışanların bu süreçlere katılımının ne ölçüde sağlandığı gibi unsurlar etrafında şekillenir. Prosedürel adalet, John Thibaut ve Laurens Walker tarafından geliştirilen adalet teorilerinden biri olup, örgütsel süreçlerin adil olup olmadığını değerlendiren kritik bir boyut olarak kabul edilir.

Prosedürel adalet, karar alma süreçlerinin adil olup olmadığını değerlendiren bir boyuttur ve John Thibaut ve Laurens Walker'ın çalışmalarıyla literatüre kazandırılmıştır. Çalışanlar, kararların nasıl alındığını, bu süreçlerde kendi görüşlerinin dikkate alınıp alınmadığını ve bu süreçlerin şeffaf olup olmadığını değerlendirirler. Adil ve şeffaf bir karar alma süreci, çalışanların örgüte olan güvenini artırır ve onların işlerine olan bağlılıklarını güçlendirir. Prosedürel adaletin yüksek olduğu örgütlerde, çalışanlar, sonuçlardan bağımsız olarak süreçlerin adil olduğuna inanırlar ve bu da onların örgütle daha güçlü bir bağ kurmasına yol açar. Öte yandan, prosedürel adaletin düşük olduğu örgütlerde, çalışanlar kendilerini dışlanmış ve haksızlığa uğramış hissedebilirler, bu da örgütsel

bağlılığın zayıflamasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilir. Prosedürel adalet, örgütteki karar alma süreçlerinin çalışanlar üzerinde yarattığı etkiyi anlamak için önemli bir perspektif sunar (Çayırtaş, 2013).

Prosedürel adaletin temelinde, çalışanların örgüt içinde adil bir muamele gördüklerine inanıp inanmadıkları yatar. Bu adalet türü, yalnızca sonuçların adil olup olmadığını değil, aynı zamanda bu sonuçlara nasıl ulaşıldığını da değerlendirir. Çalışanlar, kararların alınma sürecinin kendilerine adil bir şekilde açıklandığını, bu süreçlerin objektif kriterlere dayandığını ve süreç boyunca her çalışana eşit muamele edildiğini düşündüklerinde, prosedürel adalet algıları olumlu yönde etkilenir. Adil bir prosedür, çalışanların örgüte olan güvenlerini pekiştirir ve onların iş tatminlerini artırır (İ. Kaplan, 2011).

Prosedürel adaletin en önemli unsurlarından biri, süreçlerin şeffaflığıdır. Şeffaflık, karar alma süreçlerinin açık ve anlaşılır bir şekilde yürütülmesini ifade eder. Şeffaf olmayan süreçler, çalışanlar arasında güvensizlik yaratabilir ve bu da örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkileyebilir. Şeffaflık, aynı zamanda örgüt içindeki hiyerarşik yapının ve güç ilişkilerinin de adil bir şekilde düzenlenmesini gerektirir. Çalışanlar, kararların hangi kriterlere göre ve nasıl alındığını bildiklerinde, süreçlerin adil olduğuna inanma eğiliminde olurlar.

Tarafsızlık, prosedürel adaletin bir diğer kritik unsurudur. Tarafsızlık, karar alma süreçlerinde hiçbir çalışanın ayrıcalıklı muamele görmemesi ve tüm çalışanlara eşit mesafede durulması anlamına gelir. Karar alma sürecinde tarafsızlığın sağlanması, çalışanların örgüt içindeki hiyerarşik yapıdan bağımsız olarak, kendilerine adil bir şekilde davranıldığını hissetmelerini sağlar. Tarafsız bir karar alma süreci, çalışanların örgüte olan güvenini artırır ve onların örgütsel süreçlere olan katılımını teşvik eder (Kaymakçı, 2013).

Tutarlılık, prosedürel adaletin sağlanmasında bir diğer önemli faktördür. Tutarlılık, karar alma süreçlerinin ve uygulamaların zaman içinde değişmeden, belirli standartlara ve ilkelere bağlı kalarak yürütülmesini ifade eder. Eğer bir örgüt, benzer durumlarda farklı kararlar alırsa veya politikalarını sık sık değiştirirse, çalışanlar bu durumu adaletsizlik olarak algılayabilirler. Şartlar değişirse ve kararlarda değişmek zorunda kalırsa örgüt çalışanlarının adaletsizlik olarak algılamaması için gereken açıklama yapılır. Tutarlılık, çalışanların örgüte olan güvenini korumasına ve adalet algısının sürekliliğini sağlamasına yardımcı olur.

Prosedürel adaletin sağlanmasında çalışan katılımı da büyük önem taşır. Çalışanların karar alma süreçlerine dahil edilmesi, onların görüşlerinin dikkate alınması ve süreç boyunca aktif bir şekilde bilgilendirilmeleri, prosedürel adalet algısını güçlendirir. Çalışan katılımı, bireylerin örgüt içindeki süreçler üzerinde kontrol sahibi olduklarını hissetmelerini sağlar ve bu da onların örgüte olan bağlılıklarını artırır. Katılımcı bir süreç, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerine ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerine yol açar.

Prosedürel adalet, yalnızca çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerinde değil, aynı zamanda örgütün genel performansı üzerinde de önemli etkilere sahiptir. Adil süreçler, örgüt içindeki uyumu artırır, çalışanlar arasında güveni teşvik eder ve örgütsel çatışmaları minimize eder. Ayrıca, prosedürel adaletin sağlandığı örgütlerde, çalışanların işten ayrılma niyeti azalır ve örgütün uzun vadeli başarısı için daha sağlam bir temel oluşturulur (Mert vd., 2020).

Ancak, prosedürel adaletin sağlanamaması durumunda, çalışanlar kendilerini dışlanmış, değersiz ve haksızlığa uğramış hissedebilirler. Bu durum, örgüt içindeki güven ortamını zedeler, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini düşürür ve işten ayrılma oranlarının artmasına neden olabilir. Prosedürel adaletin düşük olduğu örgütlerde, çalışanlar arasında çatışmalar artabilir ve bu da örgütün genel performansını olumsuz etkileyebilir.

Prosedürel adalet, örgütsel adaletin sağlanmasında kritik bir rol oynar. Çalışanların, karar alma süreçlerinin adil, şeffaf, tarafsız ve tutarlı olduğuna inanmaları, onların örgüte olan güvenlerini artırır ve iş tatminlerini yükseltir. Prosedürel adaletin sağlanması, yalnızca bireysel düzeyde çalışan memnuniyetini artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini destekleyen önemli bir stratejik unsur olarak da işlev görür. Bu nedenle, örgütlerin, karar alma süreçlerini adil ve şeffaf bir şekilde yürütmeleri, çalışanların katılımını teşvik etmeleri ve bu süreçlerde tarafsızlığı ve tutarlılığı sağlamaları gerekmektedir (Demirel & Aslan, 2008).

2.1.3.3 Etkileşimsel Adalet

Etkileşimsel adalet, örgütsel adaletin bir boyutu olarak, çalışanların örgüt içindeki insan ilişkilerinde ve özellikle yöneticileriyle olan etkileşimlerinde nasıl muamele gördüklerine dair algılarını ifade eder. Bu kavram, örgütsel süreçlerin sadece sonuçları ve bu sonuçlara ulaşma yollarını değil, aynı zamanda süreç

boyunca çalışanlara nasıl davranıldığını da değerlendirir. Etkileşimsel adalet, bireylerin örgütte saygı, dürüstlük, empati ve nezaket gibi değerlere dayalı bir muamele görüp görmediklerine odaklanır ve bu boyutun örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi, literatürde giderek daha fazla vurgulanmaktadır. (Uysal, M. 2014).

Etkileşimsel adalet, bireylerin örgüt içindeki sosyal etkileşimlerinde, özellikle yöneticiler ve diğer çalışanlarla olan ilişkilerinde ne derece saygılı, dürüst ve adil bir şekilde muamele gördüklerine odaklanır. Çalışanlar, örgüt içindeki ilişkilerde saygı, nezaket ve dürüstlük gibi değerlere dayalı bir muamele gördüklerinde, adil bir ortamda çalıştıklarını düşünürler ve bu durum onların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artırır. Etkileşimsel adaletin düşük olduğu durumlarda, çalışanlar kendilerini değersiz, dışlanmış ve haksızlığa uğramış hissedebilirler, bu da örgütsel çatışmaların artmasına ve iş doyumunun azalmasına yol açabilir. Etkileşimsel adalet, çalışanların örgüt içindeki ilişkilerinde adaleti nasıl algıladıklarını anlamak için kritik bir boyut olarak öne çıkar (İlgin, 2010).

Etkileşimsel adaletin temelinde, örgüt içindeki kişiler arası ilişkilerin kalitesi yatar. Bu kavram, örgütsel süreçlerde karar alıcılar ve yöneticiler tarafından çalışanlara gösterilen tutum ve davranışların adil olup olmadığını değerlendirir. Çalışanlar, yöneticilerinin ve meslektaşlarının kendilerine saygılı, kibar ve adil bir şekilde davrandıklarını hissettiklerinde, etkileşimsel adalet algıları olumlu yönde şekillenir. Bu durum, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını artırır, iş tatminlerini yükseltir ve genel olarak iş yerindeki moral düzeyini iyileştirir. Öte yandan, çalışanların kötü muamele, saygısızlık veya küçümsenme gibi davranışlarla karşılaştıkları durumlarda, etkileşimsel adalet algısı zayıflar ve bu da örgütsel bağlılığın ve iş tatmininin azalmasına neden olabilir (İ. Kaplan, 2011).

Etkileşimsel adalet, genellikle iki ana boyutta ele alınır: bilgi adaleti ve kişiler arası adalet. Bilgi adaleti, yöneticilerin ve karar alıcıların, çalışanlara süreçler, kararlar ve sonuçlarla ilgili bilgi verirken ne derece açık, tam ve doğru bir şekilde iletişim kurduklarını değerlendirir. Çalışanlar, kendilerine zamanında, yeterli ve dürüst bilgi sağlandığında, süreçlerin adil olduğu algısına sahip olurlar. Bilgi adaleti, çalışanların örgütsel süreçleri daha iyi anlamalarına ve bu süreçlere güvenmelerine yardımcı olur. Yetersiz bilgi paylaşımı veya bilgi eksikliği ise, çalışanlarda güvensizlik ve adaletsizlik duygularını tetikleyebilir.

Kişiler arası adalet ise, yöneticilerin çalışanlarla olan günlük etkileşimlerinde nasıl bir tutum sergilediklerini ve çalışanların bu etkileşimlerde ne derece saygı, nezaket ve dürüstlikle karşılandıklarını inceler. Kişiler arası adalet, yöneticilerin çalışanlarıyla olan ilişkilerinde empati göstermeleri, onların görüşlerini dinlemeleri ve onlara adil bir şekilde davranmaları ile doğrudan ilgilidir. Çalışanlar, yöneticilerinden saygı ve ilgi gördüklerinde, bu durum onların iş yerinde kendilerini değerli hissetmelerine ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına neden olur. Aksi takdirde, yöneticiler tarafından küçümsenmiş veya saygısız bir şekilde muamele gördüklerinde, bu durum çalışanların motivasyonunu düşürür ve işten ayrılma niyetlerini artırabilir (Uzun & Yiğit, 2011).

Etkileşimsel adaletin örgütler üzerindeki etkisi oldukça derindir. Adil ve saygılı bir muamelenin eksik olduğu bir çalışma ortamı, çalışanların iş tatminini, örgütsel bağlılığını ve genel olarak iş yerindeki sosyal dinamikleri olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durum, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de ciddi sonuçlar doğurabilir; örneğin, çalışanlar arasında güvensizlik yayılabilir, iş birliği ve takım ruhu zarar görebilir ve örgüt içindeki genel moral düşebilir. Bu tür bir ortamda, çalışanlar arasında çatışmaların artması ve iş performansının düşmesi gibi sonuçlar kaçınılmaz hale gelir.

Özellikle liderlik ve yöneticilik rollerindeki kişiler için etkileşimsel adaletin önemi büyüktür. Liderlerin çalışanlarla olan ilişkilerinde adaletli bir tutum sergilemeleri, onların örgütsel adalet algısını büyük ölçüde şekillendirir. Çalışanlar, liderlerinin adil ve saygılı bir şekilde davrandığını gördüklerinde, bu durum onların örgüte olan güvenini artırır ve işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlar. Etkileşimsel adaletin sağlanması, örgütlerde pozitif bir çalışma kültürü oluşturmak için kritik bir faktördür ve bu da uzun vadede örgütün başarısını ve sürdürülebilirliğini destekler (Topcu vd., 2017).

Etkileşimsel adaletin eksik olduğu durumlar ise, çalışanların iş yerinde kendilerini değersiz ve dışlanmış hissetmelerine neden olabilir. Bu durum, işten ayrılma niyetini artırabilir ve örgütün yetenekli çalışanlarını kaybetmesine yol açabilir. Ayrıca, düşük etkileşimsel adalet algısı, çalışanlar arasında iş doyumsuzluğu, stres ve tükenmişlik gibi olumsuz duygusal durumları tetikleyebilir.

Bu tür sonuçlar, örgütün genel performansını ve verimliliğini olumsuz yönde etkileyebilir.

Etkileşimsel adaletin sağlanması, sadece bireysel çalışanların memnuniyetini ve performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütün genel başarısını ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini de destekleyen önemli bir faktör olarak işlev görür. Bu nedenle, örgütlerde liderlerin ve yöneticilerin etkileşimsel adaleti gözetken tutumlar sergilemeleri, adil bir çalışma ortamı yaratılması ve bu ortamın korunması açısından büyük önem taşır (İ. Kaplan, 2011).

2.1.4 Örgütsel Adaletin Önemi ve Sonuçları

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerindeki adalet algılarına dayanan bir kavram olarak, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, iş performansı ve genel olarak örgütsel verimlilik gibi bir dizi önemli sonuç üzerinde derin etkiler yaratır. Bu sonuçlar, örgütsel adaletin sağlanıp sağlanmadığına bağlı olarak, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu ya da olumsuz yönde şekillenebilir.

Örgütsel adaletin en belirgin sonuçlarından biri, iş tatmini üzerindeki etkisidir. Çalışanların örgüt içinde adil bir şekilde muamele gördüklerine inandıkları durumlarda, iş tatminleri artar. İş tatmini, çalışanların işlerinden elde ettikleri genel memnuniyet düzeyini ifade eder ve bu memnuniyet, çalışanların iş yerindeki mutluluklarını ve motivasyonlarını doğrudan etkiler. Adil bir çalışma ortamı, çalışanların işlerine daha olumlu bir bakış açısıyla yaklaşmalarını sağlar ve bu da onların iş tatminini artırır. Öte yandan, adaletin sağlanmadığı durumlarda, çalışanlar kendilerini haksızlığa uğramış ve değersiz hissedebilirler, bu da iş tatminini düşürür ve örgütsel bağlılığı zayıflatır (Topcu vd., 2017).

Bir diğer önemli sonuç, örgütsel bağlılık ile ilgilidir. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan duygusal ve psikolojik bağlarını ifade eder. Örgütsel adaletin yüksek olduğu yerlerde, çalışanlar kendilerini örgütle daha fazla özdeşleştirir ve örgütün hedeflerine ulaşma konusunda daha fazla motivasyon gösterirler. Bu durum, onların örgütte uzun süre kalma ve katkıda bulunma isteklerini artırır. Örgütsel adalet, özellikle prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet boyutları aracılığıyla, çalışanların örgüte olan güvenlerini pekiştirir ve bu güven, onların örgütle olan duygusal bağlarını güçlendirir. Ancak, adaletin olmadığı bir ortamda, çalışanlar örgüte olan güvenlerini kaybedebilir ve bu da bağlılık düzeylerinin düşmesine yol açabilir. Düşük örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve düşük performans gibi olumsuz sonuçlarla ilişkilendirilebilir (Yavuz & Bedük, 2016).

İşten ayrılma niyeti, örgütsel adaletin sağlanmaması durumunda ortaya çıkabilecek olumsuz sonuçlardan biridir. Adaletsizlik algısı, çalışanların iş yerinde mutsuz olmalarına ve başka iş fırsatları arama eğiliminde olmalarına yol açar. Çalışanlar, adil olmayan bir ortamda çalıştıklarını düşündüklerinde, kendilerini örgüte ait hissetmezler ve bu da işten ayrılma niyetini artırır. İşten ayrılma niyetinin yüksek olması, örgütler için önemli bir sorundur çünkü bu durum, örgütün yetenekli çalışanlarını kaybetmesine ve çalışan devir hızının artmasına neden olabilir. Yüksek devir hızı, örgütün verimliliğini olumsuz etkiler ve sürekli olarak yeni personel alımı ve eğitimi gibi ek maliyetlere yol açar.

İş performansı da örgütsel adaletin doğrudan etkilediği bir diğer önemli sonuçtur. Adil bir çalışma ortamı, çalışanların işlerine daha fazla odaklanmalarını ve yüksek performans göstermelerini teşvik eder. Adalet algısı, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır ve onları işlerini daha iyi yapma konusunda motive eder. Özellikle dağıtımsal adaletin yüksek olduğu durumlarda, çalışanlar emeğinin karşılığını aldıklarını hissettiklerinde, daha verimli çalışır ve örgüte katkı sağlamaya daha istekli olurlar. Ancak, adaletsizlik algısının olduğu bir ortamda, çalışanlar motivasyonlarını kaybedebilir ve bu da iş performansının düşmesine neden olabilir. Düşük performans, örgütün genel verimliliğini olumsuz etkileyebilir ve rekabet gücünü zayıflatabilir (Karataş, 2015).

Örgütsel adaletin sağlanması, ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışları (ÖVD) üzerinde de olumlu etkiler yaratır. ÖVD, çalışanların resmi görev tanımları dışında kalan, ancak örgütün genel işleyişine katkıda bulunan gönüllü davranışları ifade eder. Adil bir ortamda çalışanlar, bu tür davranışları sergileme konusunda daha isteklidirler. Örneğin, iş arkadaşlarına yardım etme, ekstra görevler üstlenme veya örgüt için yararlı olacak fikirler geliştirme gibi davranışlar, adil bir örgüt kültürü içinde daha yaygın hale gelir. Bu tür gönüllü davranışlar, örgütün işleyişini iyileştirir ve genel performansını artırır.

Örgütsel adaletin sağlanması, örgüt içi ilişkilerin kalitesini de artırır. Adil bir çalışma ortamı, çalışanlar arasında güven, saygı ve iş birliğini teşvik eder. Bu durum, örgüt içinde daha güçlü bir takım ruhu ve daha uyumlu bir çalışma ortamı yaratır. Öte yandan, adaletin eksik olduğu bir ortamda, çalışanlar arasında çatışmalar ve güvensizlik artabilir, bu da iş birliğini zorlaştırır ve örgütsel verimliliği olumsuz etkiler (Deniz, 2016).

Örgütsel adaletin sağlanması, hem bireysel çalışanlar hem de örgütler için birçok olumlu sonuç doğurur. İş tatmini, örgütsel bağlılık, iş performansı ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi olumlu sonuçlar, adil bir çalışma ortamının sağlanmasıyla yakından ilişkilidir. Öte yandan, adaletin eksik olduğu durumlarda, işten ayrılma niyeti, düşük performans, yüksek devir hızı ve zayıf örgütsel bağlılık gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilir. Bu nedenle, örgütlerin adalet algısını güçlendirecek politikalar ve uygulamalar geliştirmeleri, çalışan memnuniyetini artırmanın ve uzun vadeli başarıyı sağlamanın önemli bir yolu olarak görülmelidir.

2.2 İşgören Güçlendirme

İşgören güçlendirme, modern yönetim ve örgütsel davranış literatüründe, çalışanların iş yerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını, karar alma süreçlerine aktif katılım göstermelerini ve yeteneklerini tam anlamıyla kullanmalarını teşvik eden bir yaklaşım olarak tanımlanır. Bu kavram, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmak, motivasyonlarını yükseltmek ve genel iş tatminlerini iyileştirmek amacıyla geliştirilmiştir. İşgören güçlendirme, sadece çalışanların bireysel gelişimlerini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda örgütlerin genel performansını ve rekabet gücünü artırmada da kritik bir rol oynar (Topcu vd., 2017).

İşgören güçlendirme, genellikle iki ana boyutta ele alınır: yapısal güçlendirme ve psikolojik güçlendirme. Yapısal güçlendirme, örgütlerin iş süreçlerini ve yapısını yeniden düzenleyerek, çalışanların daha fazla sorumluluk almasını, karar süreçlerine katılmasını ve bilgi paylaşımına erişimini artırmayı hedefler. Bu boyut, yetki devri, esnek çalışma düzenlemeleri, ekip çalışmasının teşvik edilmesi ve çalışanların daha fazla inisiyatif almasını sağlayacak organizasyonel düzenlemeleri içerir. Örneğin, çalışanlara iş süreçleri üzerinde daha fazla kontrol sağlanması, onlara görevlerini nasıl yerine getirecekleri konusunda daha fazla esneklik tanınması ve karar alma süreçlerine dahil edilmeleri, yapısal güçlendirmenin temel unsurları arasında yer alır (Halis vd., 2007).

Yeterlilik, çalışanın kendi yeteneklerine duyduğu güveni ve işini başarıyla yerine getirebileceğine olan inancını temsil eder. Yeterlilik duygusu yüksek olan çalışanlar, işlerini daha etkili bir şekilde yapar ve karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmada daha başarılı olurlar. Özerklik, çalışanın işlerini nasıl yapacağı konusunda bağımsızlık ve serbestlik hissetmesini ifade eder. Özerkliğe sahip çalışanlar, iş

süreçlerinde daha yaratıcı olabilir ve görevlerini yerine getirirken daha fazla inisiyatif alabilirler. Etki ise, çalışanın yaptığı işin sonuçları üzerinde ne derece etkili olduğunu hissetmesini ifade eder. Çalışanlar, işlerinin örgüt üzerinde olumlu bir etki yarattığını düşündüklerinde, işlerine olan bağlılıkları ve tatminleri artar (Tokgöz & Seymen, 2013).

Psikolojik güçlendirme, çalışanların içsel motivasyonunu artırarak, onların işlerini daha büyük bir istekle yapmalarını sağlar. İçsel olarak güçlendirilmiş çalışanlar, sadece dışsal ödüller (örneğin, maaş, terfi) için değil, aynı zamanda iş kendisi için çalışır ve bu da onların işlerine olan bağlılıklarını derinleştirir. Psikolojik güçlendirme, ayrıca çalışanların stresle başa çıkma yeteneklerini artırır ve onların iş yerinde karşılaştıkları zorluklar karşısında daha dirençli olmalarını sağlar.

2.2.1 İşgören Güçlendirmenin Tanımı

İşgören güçlendirme, çalışanların örgüt içinde daha fazla yetki, sorumluluk ve kontrol sahibi olmalarını sağlamak amacıyla uygulanan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu kavram, çalışanların iş yerinde daha fazla söz sahibi olmalarını, karar alma süreçlerine katılmalarını ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha aktif bir rol oynamalarını teşvik eder. İşgören güçlendirme, çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini tam anlamıyla kullanmalarını destekleyen bir ortam yaratmayı amaçlar ve bu süreçte onların iş tatminini, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırmayı hedefler (Topcu vd., 2017).

İşgören güçlendirme, çalışanların kendilerini iş yerinde daha etkili, yeterli ve yetkin hissetmelerini sağlamak için tasarlanmış bir dizi uygulama ve stratejiyi içerir. Bu kavramın temelinde, çalışanların iş süreçlerinde ve karar alma mekanizmalarında aktif bir rol oynamaları gerektiği fikri yatar. Geleneksel hiyerarşik yapıların aksine, işgören güçlendirme, çalışanların örgüt içindeki rollerinde daha fazla otonomi ve esneklik sahibi olmalarını destekler. Bu sayede, çalışanlar sadece kendilerine verilen görevleri yerine getirmekle kalmaz, aynı zamanda iş süreçlerine katkıda bulunma, yenilikçi fikirler geliştirme ve sorun çözme süreçlerinde aktif rol oynama fırsatına sahip olurlar.

İşgören güçlendirmenin örgütsel sonuçları oldukça geniştir. Güçlendirilmiş çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık gösterir, iş tatminleri artar ve genel olarak iş performansları iyileşir. Bu durum, örgüt içinde daha olumlu bir çalışma ortamı

yaratır ve çalışanlar arasında iş birliğini, takım ruhunu ve genel iş moralini artırır. Güçlendirme, aynı zamanda örgütsel inovasyonu teşvik eder; çünkü çalışanlar daha fazla sorumluluk aldıklarında ve iş süreçlerine katkıda bulunduklarında, yenilikçi fikirler geliştirme konusunda daha istekli hale gelirler. Yenilikçi bir kültür, örgütün rekabet gücünü artırır ve uzun vadeli sürdürülebilirliğini destekler (Timuroğlu & Çokgören, 2019).

Bununla birlikte, işgören güçlendirme, her zaman başarılı sonuçlar vermeyebilir. Eğer örgütler, güçlendirme süreçlerini doğru yönetemezlerse, bu durum çalışanlar arasında stres ve belirsizlik yaratabilir. Örneğin, yeterli destek ve rehberlik sağlanmadan çalışanlara fazla sorumluluk verilmesi, onların kendilerini yetersiz hissetmelerine ve bu da motivasyon kaybına yol açabilir. Ayrıca, güçlendirme sürecinin örgütün genel yapısına uygun bir şekilde uygulanmaması, çalışanlar arasında çatışmalara neden olabilir ve bu da örgütsel uyumu bozabilir.

İşgören güçlendirmenin başarılı olması için, örgütlerin bu süreçleri dikkatle yönetmeleri ve çalışanlarına gerekli desteği sağlamaları gerekmektedir. Bu destek, eğitim, geri bildirim, mentorluk ve gerekli kaynakların sağlanması gibi unsurları içerebilir. Ayrıca, örgütler, çalışanların güçlendirme sürecine katılımını teşvik etmek ve bu süreci şeffaf bir şekilde yürütmek zorundadır. Güçlendirme sürecinde çalışanların görüşlerini ve geri bildirimlerini almak, onların bu sürece olan bağlılıklarını artırır ve güçlendirme uygulamalarının başarısını sağlar (Taştan vd., 2014).

İşgören güçlendirme, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilen güçlü bir yönetim aracıdır. Güçlendirilmiş çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık gösterir, iş tatminleri artar ve iş performansları iyileşir. Bu durum, örgütün genel verimliliğini artırır ve rekabet gücünü destekler. Ancak, işgören güçlendirmenin başarılı olabilmesi için, örgütlerin bu süreci dikkatle yönetmeleri, çalışanlarına gerekli desteği sağlamaları ve güçlendirme süreçlerini şeffaf bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir. Bu şekilde, işgören güçlendirme, örgütlerin uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için önemli bir stratejik avantaj sağlayabilir.

İşgören güçlendirme, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini daha anlamlı hale getirir. Çalışanlar, kendilerine daha fazla güvenildiğini ve yetkilendirildiklerini hissettiklerinde, işlerine olan bağlılıkları artar ve iş tatminleri yükselir.

Güçlendirilmiş çalışanlar, işlerini daha büyük bir motivasyonla yaparlar ve bu da örgüt için daha yüksek verimlilik ve performans anlamına gelir. İşgören güçlendirme, ayrıca çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini destekler; çünkü bu süreçte çalışanlar, yeni beceriler edinme, karar alma yetilerini geliştirme ve liderlik potansiyellerini ortaya koyma fırsatı bulurlar (Uygur, 2007).

İşgören güçlendirme, hem yapısal hem de psikolojik unsurları kapsayan çok boyutlu bir kavramdır. Yapısal güçlendirme, çalışanların örgüt içindeki pozisyonlarını ve rollerini yeniden tanımlayarak, onlara daha fazla yetki ve sorumluluk vermeyi içerir. Bu, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını ve kendi işlerini organize etme konusunda daha fazla özgürlüğe sahip olmalarını sağlar. Yapısal güçlendirme, ayrıca bilgiye erişim, kaynakların paylaşımı ve karar süreçlerine katılım gibi unsurları da içerir. Psikolojik güçlendirme ise, çalışanların iş yerinde kendilerini ne kadar güçlü, yeterli ve etkili hissettikleri ile ilgilidir. Bu boyut, çalışanların işlerine yönelik anlam duygusu, yeterlilik algısı, özerklik hissi ve işlerinde etkili olma kapasitesi gibi unsurlarla şekillenir. Psikolojik güçlendirme, çalışanların içsel motivasyonlarını artırır ve onların işlerinde daha fazla tatmin bulmalarını sağlar (Dığın, 2018).

İşgören güçlendirmenin tanımı, sadece bireysel çalışanların iş yerindeki deneyimlerini geliştirmekle sınırlı değildir; aynı zamanda örgütün genel performansını ve verimliliğini artırmaya yönelik stratejik bir araç olarak da değerlendirilir. Güçlendirilmiş çalışanlar, örgütün başarısına daha fazla katkıda bulunurlar, çünkü iş süreçlerine daha aktif bir şekilde katılırlar ve yenilikçi çözümler üretmeye daha istekli olurlar. Bu durum, örgütlerin daha esnek, dinamik ve rekabetçi bir yapıya kavuşmasını sağlar. Ayrıca, işgören güçlendirme, çalışanların iş yerinde daha yüksek düzeyde tatmin ve bağlılık hissetmelerine katkıda bulunarak, işten ayrılma oranlarını düşürür ve örgütün uzun vadeli başarısını destekler.

İşgören güçlendirme, aynı zamanda liderlik ve yönetim uygulamaları üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Güçlendirme, liderlerin ve yöneticilerin çalışanlarına daha fazla güven duymasını ve onlara daha fazla sorumluluk vermesini gerektirir. Bu süreç, geleneksel hiyerarşik yönetim anlayışından uzaklaşmayı ve daha katılımcı, iş birliğine dayalı bir liderlik yaklaşımını benimsemeyi içerir. Yöneticiler, çalışanların yeteneklerini ve potansiyellerini tanıyarak, onları iş süreçlerine daha fazla dahil etmeli ve onlara destekleyici bir

ortam sağlamalıdır. Bu şekilde, çalışanların iş yerinde kendilerini daha değerli ve etkili hissetmeleri sağlanabilir (Doğrul, 2013).

İşgören güçlendirme, çalışanların iş yerinde daha fazla yetki, sorumluluk ve kontrol sahibi olmalarını sağlayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu kavram, çalışanların iş süreçlerine aktif katılımını teşvik eder, onların iş tatminini ve motivasyonunu artırır ve örgütün genel performansını iyileştirir. Hem yapısal hem de psikolojik unsurları içeren işgören güçlendirme, çalışanların içsel motivasyonlarını ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendiren bir dizi uygulama ve stratejiyi kapsar. Güçlendirilmiş çalışanlar, sadece bireysel olarak değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de olumlu sonuçlar doğurur ve bu da örgütün uzun vadeli başarısı için kritik bir rol oynar.

2.2.2 İşgören Güçlendirme Yaklaşımları

İşgören güçlendirme yaklaşımları, çalışanların iş yerinde daha fazla yetki, sorumluluk ve kontrol sahibi olmalarını sağlama amacıyla geliştirilen kavramsal çerçeveler sunar. Bu teoriler, çalışanların motivasyonunu artırmak, iş tatminlerini yükseltmek ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmek için güçlendirmenin nasıl uygulanabileceğine dair rehberlik sağlar. İşgören güçlendirme, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilecek güçlü bir stratejik araç olarak kabul edilir ve bu nedenle çeşitli teorik yaklaşımlar tarafından incelenmiştir (Salihoğlu, 2013).

Yapısal güçlendirme, çalışanların örgütte kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar ve bu da onların iş tatminini ve bağlılığını artırır. Çalışanlar, örgütün kendilerine güven duyduğunu ve karar alma süreçlerine dahil olmalarına olanak tanıdığını gördüklerinde, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler ve bu durum, örgütün genel verimliliğini artırır.

Psikolojik güçlendirme ise, çalışanların işlerine yönelik algılarını ve iş yerinde kendilerini ne derece güçlü hissettiklerini ifade eder. Psikolojik güçlendirme, bireylerin iş yerindeki anlam, yeterlilik, özerklik ve etki gibi algılarıyla ilgilidir. Anlam, çalışanın yaptığı işin kişisel olarak ne kadar değerli ve anlamlı olduğunu hissetmesini ifade eder. Bir çalışan, yaptığı işin örgüte ve kendisine anlam kattığını düşündüğünde, o işte daha motive ve tatmin olmuş bir şekilde çalışır. (Tokgöz & Seymen, 2013).

Yapısal güçlendirme teorisi, işgören güçlendirmenin ilk boyutlarından biridir ve çalışanların örgüt içindeki pozisyonlarını yeniden yapılandırarak, onlara daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesini savunur. Yapısal güçlendirme, örgütlerdeki hiyerarşik yapının esnetilmesini ve çalışanların iş süreçlerinde daha fazla söz sahibi olmalarını sağlamak amacıyla örgüt yapısında değişiklikler yapılmasını önerir. Bu teoriye göre, çalışanlara daha fazla yetki devri, karar alma süreçlerine katılım, bilgiye erişim ve kaynakların paylaşımı gibi yapısal düzenlemeler, onların iş yerinde kendilerini daha etkili ve yetkin hissetmelerini sağlar. Yapısal güçlendirme, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşmada daha aktif rol oynamalarını teşvik eder ve bu da örgütün genel performansını artırır. Ayrıca, bu teori, çalışanların yenilikçi fikirler geliştirme ve sorun çözme yeteneklerini destekleyerek, örgütün rekabet gücünü de artırır (Güven, 2006).

Psikolojik güçlendirme teorisi, işgören güçlendirmenin bir diğer önemli boyutunu oluşturur ve çalışanların iş yerinde kendilerini ne kadar güçlü, yeterli ve etkili hissettiklerine odaklanır. Bu teori, çalışanların içsel motivasyonunu artırmak ve iş tatminlerini iyileştirmek amacıyla, onların işlerine yönelik anlam, yeterlilik, özerklik ve etki algılarını güçlendirmeyi hedefler. Anlam boyutu, çalışanın yaptığı işin kişisel olarak ne kadar değerli ve anlamlı olduğunu hissetmesini ifade eder. Çalışanlar, yaptıkları işin anlamlı olduğunu düşündüklerinde, bu durum onların iş tatminini ve motivasyonunu artırır (Doğrul, 2013).

Yeterlilik boyutu, çalışanın kendi yeteneklerine ve işini başarıyla yerine getirme kapasitesine olan inancını temsil eder. Yeterlilik algısı yüksek olan çalışanlar, işlerinde daha başarılı olur ve karşılaştıkları zorluklarla daha iyi başa çıkar. Özerklik boyutu, çalışanın işlerini nasıl yapacağı konusunda sahip olduğu bağımsızlık ve serbestliği ifade eder. Özerklik duygusu, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını sağlar ve bu da onların işlerine olan bağlılıklarını artırır. Etki boyutu ise, çalışanın yaptığı işin örgüt üzerindeki etkisini hissetmesini ifade eder. Etki algısı yüksek olan çalışanlar, işlerinde daha motive olur ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha etkin rol oynarlar (Doğrul, 2013).

Sosyal bilişsel teori, işgören güçlendirme teorileri arasında önemli bir yer tutar ve bireylerin çevrelerinden, özellikle de sosyal çevrelerinden nasıl öğrendiklerine ve bu öğrenmeyi iş yerinde nasıl uyguladıklarına odaklanır. Bu teoriye göre, çalışanların iş yerindeki davranışları, sadece içsel motivasyonlarından

değil, aynı zamanda sosyal etkileşimlerinden ve çevresel faktörlerden de etkilenir (Evren, 2017).

Sosyal bilişsel teori, güçlendirmenin etkili olabilmesi için, çalışanların iş yerinde model alabilecekleri rol modellerine, olumlu geri bildirimlere ve destekleyici bir çevreye sahip olmalarının önemli olduğunu vurgular. Bu teori, ayrıca çalışanların iş yerinde karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilme kapasitelerini geliştirmek için öz-yeterlik algılarını güçlendirmeyi önerir. Öz-yeterlik, bireyin belirli bir görevi başarıyla yerine getirebileceğine olan inancı olarak tanımlanır ve yüksek öz-yeterlik algısı, çalışanların iş performansını ve motivasyonunu olumlu yönde etkiler (Evren, 2017).

Öz-determinizm yaklaşımları ise, çalışanların iş yerindeki motivasyonlarını ve tatminlerini anlamak için temel bir çerçeve sunar. Bu teoriye göre, bireylerin üç temel psikolojik ihtiyacı vardır: özerklik, yeterlilik ve sosyal bağlılık. İşgören güçlendirme, bu ihtiyaçların karşılanmasını sağlayarak, çalışanların içsel motivasyonlarını artırmayı hedefler. Özerklik ihtiyacı, bireyin kendi davranışları üzerinde kontrol sahibi olma arzusunu ifade eder. Güçlendirme uygulamaları, çalışanların bu ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olarak, onların işlerine olan bağlılıklarını artırır. Yeterlilik ihtiyacı, bireyin başarılı olma ve yeteneklerini tam anlamıyla kullanma arzusunu ifade eder. Güçlendirilmiş çalışanlar, iş süreçlerinde kendilerini daha yeterli ve etkili hissederler, bu da onların iş tatminini ve motivasyonunu artırır. Sosyal bağlılık ihtiyacı ise, bireylerin başkalarıyla olumlu sosyal ilişkiler kurma ve bu ilişkilerden destek alma arzusunu ifade eder. İşgören güçlendirme, sosyal bağlılık ihtiyacını karşılayarak, çalışanlar arasında iş birliğini ve takım ruhunu destekler (Karadirek, G, 2020).

Son olarak, güçlendirme perspektifi teorisi, güçlendirme süreçlerinin sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de ele alınması gerektiğini savunur. Bu teoriye göre, güçlendirme, örgütlerin yapısal ve kültürel unsurlarını da içeren bütüncül bir süreç olarak değerlendirilmelidir. Örgütler, çalışanlarına daha fazla yetki ve sorumluluk vermekle kalmamalı, aynı zamanda bu yetki ve sorumlulukların etkin bir şekilde kullanılabilmesi için gerekli olan kaynakları, bilgiyi ve desteği de sağlamalıdır. Güçlendirme perspektifi teorisi, ayrıca örgüt kültürünün güçlendirme sürecindeki rolünü vurgular ve güçlendirici bir kültürün, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmada kritik bir faktör olduğunu belirtir (Doğrul, 2013).

İşgören güçlendirme teorileri, çalışanların iş yerinde daha fazla yetki, sorumluluk ve kontrol sahibi olmalarını sağlamak amacıyla geliştirilen çeşitli kavramsal çerçeveler sunar. Bu teoriler, güçlendirmenin bireysel ve örgütsel düzeyde nasıl uygulanabileceğini ve bu süreçlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamaya yönelik değerli içgörüler sağlar. İşgören güçlendirme, yapısal ve psikolojik unsurları içeren çok boyutlu bir kavram olarak, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve performansını artırmada önemli bir stratejik araç olarak kabul edilir. Bu teoriler, örgütlerin çalışanlarını daha etkin bir şekilde güçlendirebilmeleri için rehberlik sağlar ve bu süreçte hem bireysel hem de örgütsel başarıyı destekler.

2.2.2.1 Yapısal Güçlendirme

Yapısal güçlendirme, işgören güçlendirme kavramının bir boyutu olarak, örgüt içindeki yapısal düzenlemeler ve politikalar yoluyla çalışanlara daha fazla yetki, sorumluluk ve kontrol sağlama sürecini ifade eder. Bu güçlendirme türü, örgütsel yapıların yeniden düzenlenmesini, karar alma süreçlerinde daha fazla katılım sağlanmasını, bilgiye erişimin artırılmasını ve kaynakların daha adil bir şekilde dağıtılmasını içerir. Yapısal güçlendirme, çalışanların iş süreçlerinde daha aktif bir rol üstlenmelerini ve kendi işlerini organize etme konusunda daha fazla özgürlük elde etmelerini teşvik eder (Fettahlıoğlu & Tatlı, 2015).

Bu süreç, çalışanların iş yerindeki etkilerini ve katkılarını artırmayı hedeflerken, örgütün genel verimliliğini ve rekabet gücünü de iyileştirir. Yapısal güçlendirme, genellikle dört temel unsur etrafında şekillenir: yetki devri, bilgiye erişim, kaynakların paylaşımı ve karar alma süreçlerine katılım. Yetki devri, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla sorumluluk almalarını ve kendi görevlerini yönetme konusunda daha fazla inisiyatif kullanmalarını sağlar. Geleneksel hiyerarşik yapıların aksine, yetki devri, çalışanların sadece talimatları yerine getiren pasif rollerden, karar alma süreçlerine aktif olarak katılan ve süreçleri etkileyen daha proaktif roller üstlenmelerine olanak tanır. Bu durum, çalışanların iş yerinde kendilerini daha yetkin ve değerli hissetmelerine yardımcı olur, bu da onların iş tatminini ve bağlılığını artırır (Bıyıklı, 2021).

Bilgiye erişim ise, çalışanların işlerini etkili bir şekilde yürütebilmeleri için gerekli olan bilgilere kolayca ulaşabilmelerini ifade eder. Yapısal güçlendirme, çalışanlara organizasyonel stratejiler, hedefler, performans göstergeleri ve süreçlerle ilgili kritik bilgilere erişim sağlayarak, onların daha bilinçli kararlar

almasına ve iş süreçlerinde daha etkili olmalarına olanak tanır. Bilgiye erişimin sağlanması, aynı zamanda çalışanlar arasında şeffaflığı ve güveni teşvik eder. Çalışanlar, örgüt içinde neler olup bittiğini anladıklarında ve kendilerine sunulan bilgilerle işlerini desteklediklerinde, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları artar.

Kaynakların paylaşımı, yapısal güçlendirmenin bir diğer önemli unsurudur. Bu kavram, çalışanların iş süreçlerinde kullanabilecekleri finansal, teknik ve insan kaynaklarına adil bir şekilde erişimlerini ifade eder. Yapısal güçlendirme, çalışanlara gerekli olan kaynakları sağlayarak, onların işlerini en iyi şekilde yerine getirmelerini destekler. Kaynakların adil bir şekilde dağıtılması, çalışanlar arasında rekabet yerine iş birliğini teşvik eder ve örgüt içinde daha uyumlu bir çalışma ortamı yaratır. Çalışanlar, işlerini yaparken ihtiyaç duydukları kaynaklara erişimlerinin olduğunu bildiklerinde, daha yüksek performans sergiler ve örgüte olan bağlılıklarını artırır (Uludağ, 2018).

Karar alma süreçlerine katılım, yapısal güçlendirmenin merkezinde yer alan bir diğer kritik unsurdur. Bu, çalışanların örgütte alınan kararlara doğrudan katılmalarını ve bu süreçlerde etkili olmalarını sağlar. Karar alma süreçlerine katılım, çalışanların kendilerini örgütün önemli bir parçası olarak hissetmelerine ve örgütsel hedeflere ulaşma konusunda daha fazla sorumluluk almalarına olanak tanır. Çalışanların karar süreçlerine dahil edilmesi, onların iş tatminini ve motivasyonunu artırırken, örgütün genel karar alma kalitesini de iyileştirir. Karar alma sürecine katılım aynı zamanda örgüt içindeki şeffaflığı artırır ve çalışanlar arasında güven inşa eder (Tekin & Akgemci, 2019).

Yapısal güçlendirme, çalışanların iş yerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını ve kendi iş süreçlerini yönetmelerini sağlayarak, onların işlerine olan bağlılıklarını güçlendiren bir araç olarak işlev görür. Bu süreç, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de olumlu sonuçlar doğurur. Güçlendirilmiş çalışanlar, iş yerinde daha fazla tatmin bulur, daha yüksek performans gösterir ve örgüte olan bağlılıkları artar. Ayrıca, yapısal güçlendirme, örgütün yenilikçi kapasitesini artırır; çünkü çalışanlar daha fazla sorumluluk aldıklarında, yeni fikirler geliştirme ve uygulama konusunda daha istekli hale gelirler.

Ancak, yapısal güçlendirme süreci, dikkatli bir şekilde yönetilmediği takdirde, bazı zorluklar da doğurabilir. Örneğin, çalışanlara yeterli destek ve eğitim sağlanmadan aşırı yetki devri yapılması, onların işlerinde stres ve belirsizlik

yaşamaya neden olabilir. Ayrıca, örgüt içindeki yapısal değişiklikler, çalışanlar arasında çatışmalara ve dirence yol açabilir. Bu nedenle, yapısal güçlendirme sürecinde, çalışanların bu sürece hazırlanması, gerekli eğitimlerin verilmesi ve onlara sürekli destek sağlanması kritik öneme sahiptir.

Yapısal güçlendirme, aynı zamanda örgüt kültürü ile de yakından ilişkilidir. Güçlendirici bir örgüt kültürü, çalışanların kendi iş süreçlerinde daha fazla sorumluluk almasını teşvik eder ve onları iş birliğine, yaratıcılığa ve yenilikçiliğe yönlendirir. Böyle bir kültür, çalışanların iş yerinde kendilerini güvende ve desteklenmiş hissetmelerine yardımcı olur. Güçlendirilmiş bir kültürün oluşturulması, çalışanların işlerine daha fazla bağlılık göstermelerini ve örgütün hedeflerine ulaşmada daha etkin bir rol üstlenmelerini sağlar (Bıyıklı, 2021).

Yapısal güçlendirme, örgütlerin çalışanlarına daha fazla yetki, sorumluluk ve kontrol sağlamalarına yönelik stratejik bir yaklaşımdır. Bu süreç, çalışanların iş süreçlerinde daha aktif bir rol üstlenmelerini ve kendi işlerini yönetme konusunda daha fazla esneklik kazanmalarını sağlar. Yapısal güçlendirme, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırarak, örgütün genel performansını ve rekabet gücünü iyileştirir. Ancak, bu sürecin başarılı olabilmesi için, örgütlerin yapısal değişiklikleri dikkatle yönetmeleri, çalışanlarına gerekli desteği ve eğitimi sağlamaları ve güçlendirici bir kültür oluşturmaları gerekmektedir (Erdoğan, 2010).

2.2.2.2 Psikolojik Güçlendirme

Psikolojik güçlendirme, işgören güçlendirme kavramının bir diğer önemli boyutu olarak, çalışanların iş yerinde kendilerini ne kadar güçlü, etkili ve yetkin hissettiklerine odaklanır. Bu kavram, bireylerin iş süreçlerinde ve karar alma mekanizmalarında sahip oldukları içsel motivasyon düzeyini, işlerine anlam katma algısını ve kendi yeterliliklerine duydukları güveni artırmayı amaçlar. Psikolojik güçlendirme, çalışanların iş yerinde daha büyük bir tatmin ve bağlılık duymalarını sağlayarak, onların iş performanslarını ve genel motivasyonlarını olumlu yönde etkileyen bir dizi bilişsel ve duygusal süreçleri içerir.

Psikolojik güçlendirme, dört temel boyut etrafında şekillenir: anlam, yeterlilik, özerklik ve etki. Bu boyutlar, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini ve işlerine yönelik algılarını derinlemesine etkileyen kritik unsurlar olarak kabul edilir.

Anlam, psikolojik güçlendirmenin en temel boyutlarından biridir ve çalışanın yaptığı işin kendisi için ne kadar değerli ve anlamlı olduğunu hissetmesini ifade eder. Çalışanlar, yaptıkları işin örgütsel hedeflere ulaşmada ve kişisel tatmin sağlamada önemli bir rol oynadığını düşündüklerinde, işlerine daha fazla bağlanırlar ve daha yüksek bir motivasyonla çalışırlar. Anlam duygusu, çalışanların iş yerindeki çabalarının ve katkılarının fark edildiğini ve takdir edildiğini hissetmelerini sağlar. Bu durum, onların iş tatminini artırır ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Çalışanlar, işlerini anlamlı bulduklarında, işlerine daha fazla değer verirler ve bu da onların iş performansını olumlu yönde etkiler (Boz, 2021).

Yeterlilik, çalışanın kendi yeteneklerine ve işini başarıyla yerine getirme kapasitesine olan inancını temsil eder. Yeterlilik duygusu, bireyin kendine güvenini ve iş yerinde karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilme yeteneğini ifade eder. Yeterlilik algısı yüksek olan çalışanlar, işlerinde daha etkili ve verimli olurlar, çünkü kendilerini iş süreçlerinde yetkin hissederek. Bu durum, onların iş tatminini artırır ve işlerine olan bağlılıklarını derinleştirir. Yeterlilik duygusu, çalışanların iş yerinde yeni beceriler edinme ve kendilerini geliştirme isteklerini de tetikler. Bu da örgüt için daha yetkin ve motive çalışanlar anlamına gelir.

Özerklik ise, çalışanın işlerini nasıl yapacağı konusunda sahip olduğu bağımsızlık ve serbestliği ifade eder. Özerklik duygusu, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını ve karar alma süreçlerine aktif katılım göstermelerini sağlar. Özerkliğe sahip çalışanlar, işlerini kendi inisiyatifleriyle organize eder ve görevlerini yerine getirirken yaratıcı çözümler geliştirebilirler. Özerklik, çalışanların iş yerinde kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar ve bu da onların iş tatminini ve motivasyonunu artırır. Çalışanlar, işlerinde daha fazla özerklik sahibi olduklarında, işlerine olan bağlılıkları güçlenir ve iş performansları artar. Özerklik aynı zamanda çalışanların iş yerinde daha yenilikçi olmalarını ve örgütsel süreçlerde daha etkin rol oynamalarını teşvik eder (Bıyıklı, 2021).

Etki boyutu, çalışanın yaptığı işin örgüt üzerindeki sonuçları üzerinde ne derece etkili olduğunu hissetmesini ifade eder. Çalışanlar, işlerinin örgüt üzerinde somut ve anlamlı bir etki yarattığını hissettiklerinde, işlerine daha fazla motive olurlar ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha etkin bir şekilde katkıda bulunurlar. Etki algısı, çalışanların işlerine yönelik içsel motivasyonlarını artırır ve onların iş tatminini güçlendirir. Çalışanlar, iş süreçlerinde ve örgütsel kararlarda etkili

olduklarını hissettiklerinde, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler ve örgüte olan güvenleri artar. Bu durum, iş performansını olumlu yönde etkiler ve örgüt içinde daha uyumlu bir çalışma ortamı yaratır.

Psikolojik güçlendirme, çalışanların içsel motivasyonlarını ve iş tatminlerini artırmanın yanı sıra, onların iş yerinde karşılaştıkları zorluklarla başa çıkabilme kapasitelerini de geliştirir. Güçlendirilmiş çalışanlar, iş süreçlerinde daha fazla inisiyatif alır, yenilikçi fikirler geliştirir ve sorunlara çözüm üretme konusunda daha istekli olurlar. Bu durum, örgütün genel verimliliğini ve rekabet gücünü artırır. Ayrıca, psikolojik güçlendirme, çalışanların iş yerinde daha yüksek düzeyde stresle başa çıkabilmelerini sağlar ve onların tükenmişlik gibi olumsuz duygusal durumlarla karşılaşma olasılığını azaltır (İraz & Akgün, 2011).

Psikolojik güçlendirme süreci, aynı zamanda çalışanlar arasında iş birliği ve takım ruhunu teşvik eder. Güçlendirilmiş çalışanlar, iş yerinde daha güvenli ve desteklenmiş hissettiklerinde, iş arkadaşlarıyla daha iyi iletişim kurar ve daha uyumlu bir şekilde çalışırlar. Bu durum, örgüt içinde daha güçlü bir takım kültürü oluşmasına katkıda bulunur ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha etkili bir iş birliği sağlar.

Psikolojik güçlendirme, bireysel çalışanların iş yerindeki deneyimlerini iyileştirmenin ötesinde, örgütün genel performansını ve sürdürülebilirliğini destekleyen stratejik bir araçtır. Bu süreç, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve tatminlerini artırarak, örgütün uzun vadeli başarısı için sağlam bir temel oluşturur. Güçlendirilmiş çalışanlar, sadece kendi işlerinde değil, aynı zamanda örgütün genel işleyişinde de daha etkin bir rol oynarlar ve bu da örgütün hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynar (Tokmak, 2018).

Ancak, psikolojik güçlendirme sürecinin başarılı olabilmesi için, örgütlerin bu süreci dikkatle yönetmeleri ve çalışanlara gerekli desteği sağlamaları gerekmektedir. Çalışanların güçlendirilmesi sürecinde, onlara sürekli geri bildirimde bulunmak, onların görüşlerini ve geri bildirimlerini almak, onların yeteneklerini geliştirmek için eğitim ve mentorluk programları sunmak önemlidir. Ayrıca, örgütlerin güçlendirme sürecinde şeffaflığı ve adaleti sağlamaları, çalışanların bu sürece olan bağlılıklarını artırır ve güçlendirme uygulamalarının başarısını sağlar.

Psikolojik güçlendirme, çalışanların iş yerinde kendilerini daha güçlü, yeterli ve etkili hissetmelerini sağlamak amacıyla geliştirilen bir yönetim

yaklaşımıdır. Bu kavram, çalışanların içsel motivasyonlarını, iş tatminlerini ve iş performanslarını artıran bilişsel ve duygusal süreçleri içerir. Psikolojik güçlendirme, bireylerin iş yerinde daha büyük bir tatmin ve bağlılık duymalarını sağlayarak, onların iş süreçlerinde daha etkin rol oynamalarını teşvik eder. Güçlendirilmiş çalışanlar, sadece bireysel olarak değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de olumlu sonuçlar doğurur ve bu da örgütün uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilirliği için önemli bir stratejik avantaj sağlar (M. Keskin, 2017).

2.2.3 İşgören Güçlendirmenin Boyutları

İşgören güçlendirme, çalışanların iş yerinde daha fazla yetki, sorumluluk ve kontrol sahibi olmalarını sağlamak amacıyla tasarlanmış kapsamlı bir kavramdır. Bu kavram, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırmak, motivasyonlarını yükseltmek ve genel iş tatminlerini iyileştirmek için çeşitli boyutlar altında ele alınır. İşgören güçlendirme, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurabilecek dört temel boyuttan oluşur: anlam, yeterlilik, özerklik ve etki. Bu boyutlar, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini şekillendiren kritik unsurlar olarak kabul edilir ve güçlendirme süreçlerinin başarılı olmasında önemli rol oynar.

Anlam boyutu, işgören güçlendirmenin en temel unsurlarından biri olup, çalışanın yaptığı işin kendisi için ne kadar değerli ve anlamlı olduğunu hissetmesini ifade eder. Anlam, bireyin iş yerindeki çabalarının ve katkılarının fark edildiğini ve takdir edildiğini hissetmesiyle doğrudan ilişkilidir. Çalışanlar, yaptıkları işin sadece bir görev olmaktan öte, örgütün genel hedeflerine ulaşmada önemli bir rol oynadığını düşündüklerinde, işlerine daha fazla bağlanırlar ve daha yüksek bir motivasyonla çalışırlar. Anlam duygusu, çalışanların iş yerinde kendilerini önemli hissetmelerini sağlar ve bu da onların iş tatminini ve örgütsel bağlılığını artırır. Bu boyut, özellikle monoton ya da rutin işlerde çalışanlar için kritik bir öneme sahiptir; çünkü işin anlamı, çalışanların bu tür görevlerde bile yüksek bir tatmin duymalarını sağlayabilir (Bıyıklı, 2021).

Yeterlilik boyutu, çalışanın kendi yeteneklerine ve işini başarıyla yerine getirme kapasitesine olan inancını temsil eder. Yeterlilik duygusu, bireyin kendine güvenini ve iş yerinde karşılaştığı zorluklarla başa çıkabilme yeteneğini ifade eder. Çalışanlar, işlerini etkin bir şekilde yapabileceklerini ve görevlerini başarıyla tamamlayabileceklerini hissettiklerinde, iş tatminleri artar ve iş süreçlerinde daha yüksek bir performans gösterirler. Yeterlilik algısı, çalışanların iş yerinde yeni

beceriler edinme, kendilerini geliştirme ve işlerini daha etkili bir şekilde yerine getirme isteklerini tetikler. Bu da, örgüt için daha yetkin ve motive çalışanlar anlamına gelir. Yeterlilik, aynı zamanda çalışanların iş yerindeki stresle başa çıkma kapasitelerini de artırır, çünkü kendilerini yeterli hissedene bireyler, karşılaştıkları sorunlara daha kolay çözüm bulabilirler (Örücü & Uçku, 2019).

Özerklik boyutu, çalışanın işlerini nasıl yapacağı konusunda sahip olduğu bağımsızlık ve serbestliği ifade eder. Özerklik, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarını ve karar alma süreçlerine aktif katılım göstermelerini sağlar. Özerklik duygusu, çalışanların işlerini kendi inisiyatifleriyle organize etmelerine ve görevlerini yerine getirirken yaratıcı çözümler geliştirmelerine olanak tanır. Çalışanlar, işlerinde daha fazla özerklik sahibi olduklarında, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler ve iş performansları artar. Özerklik, ayrıca çalışanların iş yerinde daha yenilikçi olmalarını ve örgütsel süreçlerde daha etkin rol oynamalarını teşvik eder. Özerklik, bireylerin iş süreçlerinde sahip oldukları esnekliği artırarak, onların işlerinden daha büyük bir tatmin duymalarına olanak tanır.

Etki boyutu, çalışanın yaptığı işin örgüt üzerindeki sonuçları üzerinde ne derece etkili olduğunu hissetmesini ifade eder. Çalışanlar, işlerinin örgüt üzerinde somut ve anlamlı bir etki yarattığını hissettiklerinde, işlerine daha fazla motive olurlar ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha etkin bir şekilde katkıda bulunurlar. Etki algısı, çalışanların iş süreçlerinde ve örgütsel kararlarda etkili olduklarını hissettikleri sürece artar ve bu da onların iş tatminini güçlendirir. Çalışanlar, iş süreçlerinde ve örgütsel kararlarda etkili olduklarını hissettiklerinde, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler ve örgüte olan güvenleri artar. Etki boyutu, çalışanların iş süreçlerinde yaptıkları katkıların örgütün genel performansını nasıl etkilediğini görmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir (Koçak, 2013).

Bu dört boyut, işgören güçlendirmenin temel yapı taşları olarak kabul edilir ve her biri, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini farklı açılardan şekillendirir. Anlam boyutu, çalışanların işlerine yönelik duygusal bağlarını güçlendirirken; yeterlilik boyutu, onların iş süreçlerinde kendilerini ne kadar yetkin hissettiklerini belirler. Özerklik boyutu, çalışanların işlerini nasıl organize edecekleri ve karar alma süreçlerinde ne kadar söz sahibi olacakları ile ilgilidir; etki boyutu ise, yaptıkları işin sonuçları üzerindeki etkilerini değerlendirmelerini sağlar. Bu boyutların her biri, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını artırmada önemli rol oynar (Kök & Özcan, 2012).

İşgören güçlendirmenin bu boyutları, sadece bireysel düzeyde değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde de olumlu sonuçlar doğurur. Güçlendirilmiş çalışanlar, iş yerinde daha yüksek bir tatmin ve bağlılık duyarlar, bu da onların iş süreçlerinde daha yüksek performans göstermelerine ve örgütün genel verimliliğini artırmalarına katkıda bulunur. Ayrıca, bu boyutlar, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları zorluklarla daha iyi başa çıkmalarına ve stres seviyelerini azaltmalarına yardımcı olur. Bu durum, örgüt içindeki genel moral düzeyini iyileştirir ve çalışanlar arasında daha uyumlu bir çalışma ortamı yaratır.

Ancak, işgören güçlendirmenin bu boyutlarının başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, örgütlerin bu süreçleri dikkatle yönetmeleri gerekmektedir. Çalışanlara anlam, yeterlilik, özerklik ve etki duygularını kazandırmak için, onlara sürekli geri bildirimde bulunmak, eğitim ve gelişim fırsatları sunmak ve onları karar alma süreçlerine dahil etmek önemlidir. Ayrıca, örgütlerin bu süreçleri şeffaf bir şekilde yürütmeleri ve çalışanların görüşlerini dikkate almaları, güçlendirme uygulamalarının başarısını artırır (Kök & Özcan, 2012).

2.2.4 İşgören Güçlendirme ve Liderlik İlişkisi

İşgören güçlendirme ile liderlik arasındaki ilişki, modern yönetim ve örgütsel davranış literatüründe giderek daha fazla önem kazanan bir konudur. Bu ilişki, çalışanların iş yerinde daha fazla yetki, sorumluluk ve kontrol sahibi olmalarını sağlamanın, etkin liderlik yaklaşımlarıyla nasıl desteklenebileceğini ve bu süreçte liderlerin oynadığı kritik rolü ortaya koyar. Liderlik, işgören güçlendirmenin uygulanmasında merkezi bir rol oynar, çünkü güçlendirme süreçlerinin başarısı büyük ölçüde liderlerin bu süreçleri nasıl yönettiklerine ve çalışanlarına nasıl rehberlik ettiklerine bağlıdır.

Liderlik, işgören güçlendirmenin temel taşlarından biridir ve liderlerin güçlendirici bir liderlik anlayışını benimsemeleri, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla sorumluluk almalarını, karar alma süreçlerine katılmalarını ve işlerini organize etme konusunda daha fazla özerklik kazanmalarını teşvik eder. Güçlendirici liderlik, liderlerin çalışanlarına güven duymaları, onlara gerekli yetkiyi ve sorumluluğu vermeleri, onları desteklemeleri ve gelişimlerine katkıda bulunmaları anlamına gelir. Bu liderlik tarzı, çalışanların iş yerinde kendilerini daha değerli ve yetkin hissetmelerini sağlar, bu da onların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artırır (Erkmen & Bozkurt, 2011).

Güçlendirici liderlik, genellikle birkaç ana unsur etrafında şekillenir. Yetki devri, bu unsurlardan biridir ve liderlerin çalışanlarına daha fazla karar alma yetkisi vermesini ifade eder. Geleneksel hiyerarşik liderlik yaklaşımlarının aksine, güçlendirici liderler, çalışanlarına belirli alanlarda inisiyatif kullanma ve karar alma süreçlerine katılma yetkisi tanır. Bu süreç, çalışanların iş süreçlerinde daha aktif bir rol oynamalarını ve örgüte olan bağlılıklarını artırmalarını sağlar. Yetki devri, aynı zamanda çalışanların iş tatminini artırır, çünkü çalışanlar kendilerine güvenildiğini ve örgütte önemli bir rol oynadıklarını hissettiklerinde, işlerine daha büyük bir motivasyonla yaklaşırlar.

Destekleyici liderlik, işgören güçlendirmenin bir diğer önemli unsurudur ve liderlerin çalışanlarına duygusal ve pratik destek sağlamalarını ifade eder. Güçlendirici liderler, çalışanlarının karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olmak için onlara rehberlik eder, geri bildirimde bulunur ve gelişim fırsatları sunar. Bu liderlik tarzı, çalışanların kendilerini iş yerinde güvende hissetmelerini ve iş süreçlerinde daha etkin bir şekilde rol almalarını teşvik eder. Destekleyici liderlik, ayrıca çalışanlar arasında güven inşa eder ve iş yerinde daha olumlu bir çalışma ortamı yaratır. Çalışanlar, liderlerinden aldıkları destek sayesinde, iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunları daha kolay çözebilir ve işlerine daha fazla bağlılık gösterirler (Özcan, 2011).

İletişim de güçlendirici liderliğin önemli bir bileşenidir. Etkin iletişim, liderlerin çalışanlarıyla açık, dürüst ve şeffaf bir şekilde etkileşimde bulunmalarını gerektirir. Güçlendirici liderler, çalışanlarına iş süreçleri, kararlar ve örgütsel hedefler hakkında bilgi verir ve bu süreçlerde onların görüşlerini ve geri bildirimlerini dikkate alır. Bu iletişim, çalışanların örgütsel süreçlere katılımını artırır ve onların iş yerinde kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar. İletişim aynı zamanda, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla sorumluluk almalarına ve bu süreçlerde daha aktif rol oynamalarına olanak tanır. İyi bir iletişim, çalışanlar arasında güven ve iş birliği duygusunu güçlendirir, bu da örgütün genel performansını olumlu yönde etkiler.

Koçluk ve rehberlik, işgören güçlendirmenin bir diğer önemli bileşenidir. Güçlendirici liderler, çalışanlarının yeteneklerini geliştirmelerine ve potansiyellerini tam anlamıyla kullanmalarına yardımcı olmak için onlara koçluk yapar ve rehberlik eder. Bu süreç, çalışanların iş süreçlerinde daha etkili olmalarını ve karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarını sağlar. Koçluk ve rehberlik, aynı

zamanda çalışanların yeterlilik algılarını güçlendirir ve onların iş tatminini artırır. Güçlendirici liderler, çalışanlarının yeteneklerini ve güçlü yönlerini tanır ve bu yetenekleri iş süreçlerinde en iyi şekilde kullanmalarına olanak tanır. Bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırır (Köse, 2014).

Geri bildirim, güçlendirici liderliğin bir başka önemli unsurudur. Güçlendirici liderler, çalışanlarına sürekli olarak geri bildirimde bulunur ve onların iş süreçlerindeki performanslarını değerlendirmelerine yardımcı olur. Etkili geri bildirim, çalışanların kendilerini geliştirmelerine ve iş süreçlerinde daha iyi performans göstermelerine olanak tanır. Güçlendirici liderler, çalışanlarının başarılarını tanır ve takdir eder, bu da onların iş tatminini ve örgütsel bağlılıklarını artırır. Geri bildirim, aynı zamanda çalışanların iş süreçlerinde karşılaştıkları zorlukları aşmalarına ve işlerine daha büyük bir motivasyonla yaklaşmalarına yardımcı olur.

Liderlik, aynı zamanda örgüt kültürünün şekillendirilmesinde de önemli bir rol oynar. Güçlendirici liderler, çalışanların daha fazla sorumluluk aldığı, karar süreçlerine aktif olarak katıldığı ve iş süreçlerinde daha fazla özerklik kazandığı bir kültür yaratır. Bu kültür, çalışanların iş yerinde kendilerini daha güvende ve desteklenmiş hissetmelerine olanak tanır ve iş tatminlerini artırır. Güçlendirilmiş bir örgüt kültürü, çalışanlar arasında daha fazla iş birliği ve takım ruhu geliştirir ve örgütün genel performansını iyileştirir. Güçlendirici liderlik, ayrıca çalışanların yenilikçi fikirler geliştirmelerini ve örgütsel süreçlerde iyileştirmeler yapmalarını teşvik eder, bu da örgütün rekabet gücünü artırır (Gülova & Demirsoy, 2012).

İşgören güçlendirme ve liderlik arasındaki ilişki, çalışanların iş yerinde daha fazla yetki, sorumluluk ve kontrol sahibi olmalarını sağlamada kritik bir rol oynar. Güçlendirici liderler, çalışanlarına güven verir, onlara gerekli desteği sağlar ve gelişimlerine katkıda bulunur. Bu süreç, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu, performansını ve örgütsel bağlılığını artırır. Liderler, işgören güçlendirmenin başarılı olabilmesi için çalışanlarına rehberlik eder, onlara sürekli geri bildirimde bulunur ve örgüt içinde güçlendirici bir kültür oluşturur. Güçlendirici liderlik, modern iş dünyasında hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel performansı artırmak için vazgeçilmez bir stratejik araç olarak kabul edilir. Bu nedenle, liderlerin güçlendirici bir yaklaşım benimsemeleri, işgören güçlendirme süreçlerinin başarısı için hayati öneme sahiptir (Manyas, 2018).

2.2.5 İşgören Güçlendirmenin Önemi ve Sonuçları

İşgören güçlendirme, modern yönetim uygulamalarının merkezinde yer alan ve hem bireysel çalışanlar hem de örgütler için geniş çapta faydalar sunan bir kavramdır. Çalışanların iş yerinde daha fazla yetki, sorumluluk ve kontrol sahibi olmalarını sağlayan bu yaklaşım, onların iş tatminini, motivasyonunu, performansını ve örgütsel bağlılığını artırırken, aynı zamanda örgütlerin genel verimliliğini, inovasyon kapasitesini ve rekabet gücünü de önemli ölçüde iyileştirir. İşgören güçlendirmenin sağladığı faydalar, çalışanların içsel motivasyonlarını harekete geçirmesi ve örgüt içindeki genel işleyişi optimize etmesi açısından kritik öneme sahiptir (Bıyıklı, 2021).

İşgören güçlendirmenin en belirgin faydalarından biri, çalışanların iş tatminini artırmasıdır. Çalışanlar, iş yerinde kendilerine daha fazla güvenildiğini ve sorumluluk verildiğini hissettiklerinde, işlerine daha büyük bir bağlılık duyarlar ve bu da onların iş tatminini olumlu yönde etkiler. İşgören güçlendirme, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla inisiyatif almasını ve karar alma mekanizmalarına aktif olarak katılmasını sağlayarak, onların işlerinde daha fazla anlam bulmalarına yardımcı olur. Bu süreç, çalışanların sadece günlük görevlerini yerine getirmekle kalmayıp, aynı zamanda örgütün hedeflerine ulaşmada daha etkin bir rol oynamalarına olanak tanır. Sonuç olarak, çalışanlar iş yerinde daha mutlu ve tatmin olmuş hissederler, bu da onların iş performansını ve örgütsel bağlılığını artırır.

Bir diğer önemli fayda, çalışanların motivasyonunu artırmasıdır. İşgören güçlendirme, çalışanların iş süreçlerinde ve örgütsel kararlarda aktif bir rol almalarını teşvik ederek, onların içsel motivasyonlarını harekete geçirir. Güçlendirilmiş çalışanlar, işlerini sadece dışsal ödüller (örneğin, maaş, terfi) için değil, aynı zamanda işin kendisi için yaparlar ve bu da onların işlerine olan bağlılıklarını derinleştirir. Çalışanlar, işlerinde daha fazla özerklik ve kontrol sahibi olduklarında, işlerine olan motivasyonları artar ve bu da onların iş süreçlerinde daha yüksek performans göstermelerine yol açar. İçsel motivasyonu yüksek olan çalışanlar, iş yerinde karşılaştıkları zorluklarla daha iyi başa çıkarlar ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha büyük bir istek gösterirler (Kök & Özcan, 2012).

İşgören güçlendirmenin bir diğer kritik faydası, çalışanların iş performansını iyileştirmesidir. Güçlendirilmiş çalışanlar, iş süreçlerinde daha fazla

sorumluluk aldıklarında ve karar alma süreçlerine dahil edildiklerinde, işlerini daha büyük bir özveri ve dikkatle yaparlar. Bu durum, onların iş performansını artırır ve örgütün genel verimliliğini yükseltir. Çalışanlar, işlerinde kendilerini yetkin hissettiklerinde ve yaptıkları işin örgüt üzerindeki etkisini gördüklerinde, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler ve bu da onların iş süreçlerinde daha yüksek performans sergilemelerine olanak tanır. Ayrıca, güçlendirilmiş çalışanlar, yenilikçi fikirler geliştirme ve örgütsel süreçlerde iyileştirmeler yapma konusunda daha istekli olurlar, bu da örgütün uzun vadeli başarısını destekler.

İşgören güçlendirmenin örgütler için sağladığı en büyük faydalardan biri de, çalışan bağlılığını artırmasıdır. Çalışanlar, örgütte kendilerine değer verildiğini ve fikirlerinin dikkate alındığını hissettiklerinde, örgüte olan bağlılıkları artar. Güçlendirilmiş bir çalışma ortamı, çalışanların iş yerinde kendilerini önemli bir parça olarak görmelerini sağlar ve bu da onların örgüte olan sadakatlerini güçlendirir. Örgütsel bağlılık, çalışanların işten ayrılma niyetini azaltır ve örgütte uzun süre kalma eğilimlerini artırır. Bu durum, özellikle yetenekli ve deneyimli çalışanların örgütte tutulması açısından kritik öneme sahiptir. Yüksek örgütsel bağlılık, aynı zamanda çalışanlar arasında daha uyumlu ve iş birliğine dayalı bir çalışma kültürünün oluşmasına katkıda bulunur (Bıyıklı, 2021).

İşgören güçlendirme, ayrıca örgütlerin inovasyon kapasitesini artırır. Güçlendirilmiş çalışanlar, iş süreçlerinde daha fazla sorumluluk aldıklarında ve karar alma süreçlerine katıldıklarında, yeni ve yaratıcı çözümler geliştirme konusunda daha istekli olurlar. Bu durum, örgüt içinde yenilikçi bir kültürün oluşmasına katkıda bulunur ve örgütün rekabet gücünü artırır. İnovasyon, özellikle hızla değişen ve rekabetin yoğun olduğu sektörlerde, örgütlerin ayakta kalabilmesi için hayati bir öneme sahiptir. İşgören güçlendirme, çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımını teşvik ederek, yeni ürünler, hizmetler ve iş modelleri geliştirme sürecini destekler.

Bir diğer önemli fayda, işgören güçlendirmenin iş birliğini ve takım ruhunu teşvik etmesidir. Güçlendirilmiş bir çalışma ortamında, çalışanlar iş süreçlerinde daha fazla iş birliği yapma ve birbirlerine destek olma eğiliminde olurlar. Bu durum, örgüt içindeki takım ruhunu güçlendirir ve çalışanlar arasında daha güçlü sosyal bağlar kurulmasına katkıda bulunur. Güçlendirilmiş çalışanlar, iş yerinde daha fazla güven ve saygı hissederler, bu da onların iş arkadaşlarıyla daha iyi

ilişkiler kurmalarını sağlar. Sonuç olarak, örgüt içinde daha uyumlu ve destekleyici bir çalışma ortamı oluşur, bu da örgütün genel verimliliğini artırır (Gözde, 2018).

İşgören güçlendirmenin bir diğer faydası, çalışanların iş yerinde stresle daha iyi başa çıkmalarını sağlamasıdır. Güçlendirilmiş çalışanlar, iş süreçlerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarında ve yeterlilik algıları yüksek olduğunda, iş yerinde karşılaştıkları stres faktörleriyle daha etkili bir şekilde başa çıkarlar. Bu durum, çalışanların iş yerinde daha az tükenmişlik yaşamalarına ve işlerinden daha büyük bir tatmin duymalarına katkıda bulunur. Ayrıca, güçlendirilmiş bir çalışma ortamı, çalışanların iş yerinde karşılaştıkları sorunlara daha yaratıcı ve etkili çözümler bulmalarını teşvik eder, bu da stres düzeylerini azaltır.

Son olarak, işgören güçlendirme, örgütlerin uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini destekler. Güçlendirilmiş çalışanlar, iş süreçlerine aktif olarak katıldıklarında ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha büyük bir sorumluluk aldıklarında, örgütün genel performansı ve verimliliği artar. Ayrıca, güçlendirilmiş bir çalışma ortamı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir ve işten ayrılma oranlarını azaltır, bu da örgütün yetenekli çalışanlarını elde tutmasına ve sürekli bir büyüme sağlamasına olanak tanır. Güçlendirme, örgütlerin dinamik ve rekabetçi iş ortamlarına daha hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olur, bu da uzun vadeli sürdürülebilirlik için kritik bir rol oynar. İşgören güçlendirme, hem bireysel çalışanlar hem de örgütler için geniş çapta faydalar sunan etkili bir yönetim stratejisidir. Bu yaklaşım, çalışanların iş tatminini, motivasyonunu, performansını ve örgütsel bağlılığını artırarak, örgütlerin genel verimliliğini ve rekabet gücünü iyileştirir. İşgören güçlendirme, ayrıca inovasyon kapasitesini artırır, iş birliği ve takım ruhunu teşvik eder, stresle başa çıkma yeteneklerini geliştirir ve örgütlerin uzun vadeli başarısını ve sürdürülebilirliğini destekler. Bu nedenle, işgören güçlendirme, modern iş dünyasında hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel performansı artırmak için vazgeçilmez bir stratejik araç olarak kabul edilir (Sökmen vd., 2017).

2.3 İş Doyumu (İş Tatmini)

İş doyumu, çalışanların işlerinden elde ettikleri genel memnuniyet düzeyini ifade eden bir kavramdır ve çalışanların iş yerinde geçirdikleri zamanın kalitesini, motivasyonlarını ve işlerine olan bağlılıklarını derinden etkileyen kritik bir unsurdur. İş doyumu, bireyin iş deneyimlerinden elde ettiği duygusal ve bilişsel

tepkilerin toplamı olarak da tanımlanabilir. Bu kavram, örgütsel davranış literatüründe geniş çapta incelenmiş ve iş tatmininin hem bireysel performans hem de örgütsel başarı üzerindeki etkisi, sayısız araştırmayla ortaya konmuştur.

İş doyumunun önemli bir belirleyicisi olan işin doğası, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini büyük ölçüde etkiler. Çalışanlar, yaptıkları işin zorluk seviyesi, çeşitliliği, özerklik düzeyi ve geri bildirim alma olanakları gibi unsurlar açısından tatmin olduklarında, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler ve işlerinden daha büyük bir tatmin duyarlar. Örneğin, çalışanlar, işlerinde belirli bir zorluk seviyesinin olmasını, görevlerin monoton olmamasını ve yaratıcı çözümler geliştirebilecekleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür iş özellikleri, bireylerin iş tatminini artırır ve onları daha motive hale getirir. Ayrıca, çalışanların iş süreçlerinde ne kadar özerk oldukları ve işlerinden geri bildirim alma sıklığı, onların iş tatminini doğrudan etkileyen unsurlar arasındadır.

Ücret ve maddi ödüller, iş doyumunun dışsal belirleyicileri arasında önemli bir yer tutar. Çalışanlar, emeklerinin karşılığında aldıkları ücretin adil ve tatmin edici olduğunu düşündüklerinde, işlerinden daha büyük bir tatmin duyarlar. Ücret, iş tatmininin önemli bir bileşeni olmasına rağmen, tek başına yeterli değildir. Çalışanlar, adil bir ücretin yanı sıra, yaptıkları işin örgüt içinde değer gördüğünü ve emeklerinin karşılığının verildiğini hissettiklerinde işlerinden daha fazla tatmin olurlar. Bununla birlikte, terfi olanakları da iş tatminini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlar, kariyerlerinde ilerleme fırsatlarına sahip olduklarında ve bu fırsatların adil bir şekilde dağıtıldığını düşündüklerinde, iş tatminleri artar (Manyas, 2018).

İş arkadaşlarıyla ilişkiler ve yönetim desteği, iş tatminini etkileyen diğer önemli faktörlerdir. Çalışanlar, iş yerinde iyi ilişkilere sahip olduklarında ve iş arkadaşlarıyla uyum içinde çalıştıklarında, işlerinden daha büyük bir tatmin duyarlar. İş arkadaşlarıyla olumlu sosyal ilişkiler, iş yerinde destekleyici bir ortam yaratır ve çalışanların moralini yükseltir. Yönetim desteği de iş tatmini üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar, yöneticilerinden aldıkları desteği yeterli bulduklarında ve yönetimle aralarındaki iletişimin güçlü olduğunu hissettiklerinde, işlerinden daha büyük bir tatmin duyarlar. Yönetim desteği, çalışanların iş süreçlerinde karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarına yardımcı olur ve onların iş yerinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlar (Bozkurt,Ö.,& Bozkurt, I., 2008).

İş doyumu, aynı zamanda çalışanların genel yaşam tatminini ve ruhsal durumunu da etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanlar, işlerinden memnun olduklarında, genel yaşam tatminleri de artar ve bu durum onların ruhsal sağlığını olumlu yönde etkiler. İş tatmini düşük olan çalışanlar ise, iş yerinde daha fazla stres yaşar ve bu stres, onların genel yaşam kalitesini olumsuz etkileyebilir. İş doyumu, ayrıca çalışanların işten ayrılma niyetini ve örgütsel bağlılık düzeyini de etkiler. Yüksek iş tatmini, çalışanların iş yerinde kalma eğilimlerini artırır ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Bu durum, örgütlerin yetenekli çalışanlarını elde tutmasına ve çalışan devir hızını azaltmasına katkıda bulunur.

İş doyumu, örgütsel performans üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Tatmin olmuş çalışanlar, işlerinde daha yüksek performans gösterir, iş yerinde daha az hata yapar ve daha az devamsızlık yaparlar. Ayrıca, iş tatmini yüksek olan çalışanlar, iş süreçlerinde daha yenilikçi olur ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha etkin rol oynarlar. İş tatmini, aynı zamanda çalışanların iş birliği yapma ve takım ruhunu geliştirme eğilimlerini artırır, bu da örgüt içinde daha uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratır (İyidemirci & Aydın, 2018).

İş doyumu, çalışanların iş yerinde yaşadıkları deneyimlerin ve elde ettikleri sonuçların bir yansımasıdır ve hem bireysel hem de örgütsel düzeyde geniş kapsamlı sonuçlara sahiptir. Çalışanların işlerinden duyduğu memnuniyet, onların iş süreçlerinde daha yüksek performans göstermelerine, örgüte olan bağlılıklarını artırmalarına ve genel yaşam kalitelerini iyileştirmelerine katkıda bulunur. İş doyumu, aynı zamanda örgütlerin yetenekli çalışanları elde tutmasına ve genel verimliliklerini artırmalarına yardımcı olan kritik bir faktördür. Bu nedenle, örgütlerin, çalışanların iş tatminini artıracak politikalar ve uygulamalar geliştirmeleri, hem çalışan memnuniyetini hem de örgütsel başarıyı destekleyecek stratejik bir öncelik olarak değerlendirilmelidir (Manyas, 2018).

2.3.1 İş Doyumunun Tanımı

İş doyumu, bir çalışanın işinden ve iş deneyimlerinden elde ettiği memnuniyet düzeyini ifade eden bir kavramdır. Bu kavram, çalışanların işlerini ne kadar sevdiklerini, işlerinden ne kadar tatmin olduklarını ve iş yerinde geçirdikleri zamanın onların beklentilerini ne derece karşıladığını ölçer. İş doyumu, bireylerin işlerine yönelik duygusal ve bilişsel tepkilerinin bir toplamıdır ve bu tepkiler, bireyin işte yaşadığı deneyimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkar. İş doyumu,

Çalışanların genel mutluluk düzeyini, iş performansını, örgüte olan bağlılıklarını ve işten ayrılma niyetlerini doğrudan etkileyen kritik bir faktördür.

İş doyumunu, bireyin işine yönelik tutumlarını belirleyen çeşitli unsurların bir araya gelmesiyle oluşur. Bu unsurlar arasında ücret, işin doğası, iş koşulları, terfi olanakları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, yönetim desteği, iş güvenliği ve işin bireysel hedeflerle uyumu gibi faktörler yer alır. Bir çalışanın işinden duyduğu memnuniyet, bu unsurların bireyin beklentilerini ne derece karşıladığına bağlı olarak şekillenir. Eğer alışan, bu faktörlerin çoğundan memnuniyet duyuyorsa, iş tatmini yüksek olur; ancak bu faktörler beklentilerin altında kalıyorsa, iş tatmini düşük olur (Doğar, 2013).

İş doyumunu, çalışanların işlerine yönelik genel tutumlarını yansıtırken, aynı zamanda onların örgüte olan bağlılıklarını ve iş süreçlerine katılım düzeylerini de etkiler. Yüksek iş doyumunu, çalışanların iş yerinde daha motive olmalarına, iş süreçlerine daha aktif katılmalarına ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına yol açar. Düşük iş doyumunu ise, çalışanların işlerinden memnuniyetsizlik duymalarına, iş yerinde mutsuz olmalarına ve işten ayrılma niyetlerinin artmasına neden olabilir. Bu nedenle, iş doyumunu, hem bireysel refah hem de örgütsel başarı için kritik bir öneme sahiptir.

2.3.2 İş Doyumu Teorileri

İş doyumunu teorileri, çalışanların iş tatminini etkileyen faktörleri ve bu faktörlerin bireyler üzerindeki etkilerini anlamak için geliştirilmiştir. Bu teoriler, iş doyumunun nasıl oluştuğunu, hangi unsurların iş tatminini artırdığını veya azalttığını ve iş tatmininin örgütsel sonuçlar üzerindeki etkilerini açıklar. İş doyumunu teorileri arasında en yaygın olanlarından ikisi İhtiyaç Teorisi ve İki Faktör Teorisidir (Can & Kerse, 2020).

2.3.2.1 İhtiyaç Teorisi

İhtiyaç Teorisi, iş doyumunu bireylerin ihtiyaçlarının karşılanma düzeyi ile ilişkilendirir. Bu teoriye göre, çalışanların iş yerinde tatmin olmaları, temel ihtiyaçlarının ne lde karşılandığına bağlıdır. İhtiyaçlar, bireyin fiziksel, psikolojik ve sosyal gereksinimlerini kapsar ve bu ihtiyaçların karşılanması, bireyin genel tatmin düzeyini belirler. İhtiyaç Teorisi, iş doyumunu bireyin ihtiyaçlarının karşılanma düzeyine dayalı olarak açıklarken, bu ihtiyaçların karşılanmadığı durumlarda bireyin iş tatmininin düşeceğini öngörür (Manyas, 2018).

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi bu teorinin en bilinen örneklerinden biridir. Maslow, insanların ihtiyaçlarını beş temel kategoriye ayırmıştır: fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, saygı ihtiyaçları ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları. Bu ihtiyaçlar, hiyerarşik bir yapı içinde düzenlenmiştir; yani bir alt kademedeki ihtiyaçlar karşılanmadan bir üst kademedeki ihtiyaçlara odaklanmak mümkün değildir. (Sert, 2010).

İş tatmini bağlamında, çalışanlar öncelikle temel fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanmasını isterler (örneğin, adil ücret, iş güvencesi). Bu ihtiyaçlar karşılandıktan sonra, sosyal ilişkiler, saygı görme ve kendini gerçekleştirme gibi daha üst düzey ihtiyaçlar iş tatminini etkileyen faktörler haline gelir. Örneğin, bir çalışan temel ihtiyaçları karşılandıktan sonra, iş yerinde saygı görmek ve kendini geliştirme fırsatlarına sahip olmak gibi üst düzey ihtiyaçlarına odaklanacaktır. Bu ihtiyaçlar karşılanmadığında, çalışan iş tatminsizliği yaşayabilir ve bu da onun iş performansını ve örgüte olan bağlılığını olumsuz yönde etkileyebilir (Sert, 2010).

2.3.2.2 İki Faktör Teorisi

İki Faktör Teorisi (Motivasyon-Hijyen Teorisi), iş doyumunun iki ayrı faktör grubu tarafından belirlendiğini öne süren bir yaklaşımdır. Bu teori, Amerikalı psikolog Frederick Herzberg tarafından 1959 yılında geliştirilmiştir ve iş tatminini belirleyen iki temel faktör grubu olan hijyen faktörleri ve motivasyonel faktörler üzerinde durur (Kaya, 2008).

Hijyen faktörleri, çalışanların iş yerindeki memnuniyetsizliklerini önleyen ancak tek başlarına iş tatmini sağlamayan unsurlardır. Bu faktörler, iş yerindeki olumsuz koşulları ortadan kaldırmaya yöneliktir. Örneğin, adil bir ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvenliği, yönetim politikaları ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler hijyen faktörleri arasında yer alır. Herzberg'e göre, bu faktörlerin varlığı iş tatminsizliğini önler, ancak çalışanların iş tatminini artırmaz. Yani, hijyen faktörleri tatmin edici seviyede olsa bile, çalışanların iş tatmini yüksek olmayabilir; ancak bu faktörler yetersiz olduğunda, çalışanlar memnuniyetsizlik yaşar ve bu durum işten ayrılma niyetine kadar gidebilir.

Motivasyonel faktörler ise, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyeti artıran ve onları işlerine daha bağlı hale getiren unsurlardır. Bu faktörler, işin içeriğiyle doğrudan ilgili olup, çalışanın yaptığı işten aldığı tatmini belirler. Başarı

duygusu, tanınma, işin kendisi, sorumluluk ve kariyer gelişim olanakları motivasyonel faktörler arasında yer alır. Herzberg'e göre, bu faktörler sağlandığında çalışanlar işlerinden tatmin olur ve işlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Motivasyonel faktörler, iş yerinde yüksek düzeyde iş tatmini yaratırken, aynı zamanda çalışanların iş performansını ve örgütsel bağlılığını artırır. Bu faktörler yetersiz olduğunda, çalışanlar iş tatminsizliği yaşamazlar; ancak iş tatmini de yüksek olmaz (Aras, 2016).

Herzberg'in İki Faktör Teorisi, iş doyumunun sadece tek bir boyut üzerinden değerlendirilemeyeceğini ve hem hijyen faktörlerinin hem de motivasyonel faktörlerin iş tatminini farklı şekillerde etkilediğini vurgular. Bu teori, iş yerinde memnuniyetsizlik yaşanmaması için hijyen faktörlerinin yeterli seviyede tutulması gerektiğini, ancak gerçek iş tatmininin sağlanabilmesi için motivasyonel faktörlere odaklanmanın önemli olduğunu belirtir. Örneğin, bir çalışan yeterli maaş alıyor, iş arkadaşlarıyla iyi geçiniyor ve iş güvenliğine sahip olabilir; ancak işin kendisi tatmin edici değilse, çalışan yine de iş tatminsizliği yaşayabilir. Buna karşın, aynı çalışan işinde başarı duygusu yaşıyor, tanınıyor ve sorumluluk alıyorsa, iş tatmini yüksek olacaktır (C. Yıldırım, 2018).

İhtiyaç Teorisi ve İki Faktör Teorisi, iş doyumunu açıklayan iki önemli yaklaşımdır. İhtiyaç Teorisi, iş tatmininin bireyin temel ihtiyaçlarının karşılanma düzeyine dayalı olarak oluştuğunu öne sürerken, İki Faktör Teorisi, iş tatminini hijyen ve motivasyonel faktörler olarak iki farklı boyutta ele alır. Her iki teori de iş doyumunun, çalışanların iş yerindeki deneyimleri ve beklentileri doğrultusunda nasıl şekillendiğini ve bu süreçlerin bireyler ve örgütler üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir çerçeve sunar. Bu teoriler, iş tatminini artırmak için örgütlerin hangi alanlara odaklanmaları gerektiğine dair rehberlik sağlar ve çalışan memnuniyetini artırmada stratejik bir yol haritası sunar.

2.3.2.3 Beklenti Teorisi

Beklenti Teorisi, iş doyumunu çalışanların belirli sonuçları elde etme beklentilerine dayalı olarak açıklar. Bu teori, Victor Vroom tarafından 1964 yılında geliştirilmiş olup, çalışanların iş tatminini belirleyen temel unsurun, onların işlerinden elde etmeyi umdukları ödüller ve bu ödüllerin gerçekleşme olasılığı olduğuna dayanır. Beklenti Teorisi'ne göre, çalışanlar, iş süreçlerinde belirli bir çaba sarf ettiklerinde, bu çabanın sonuçlarını değerlendirmekte ve bu sonuçların

tatmin edici olup olmayacağını öngörmektedirler. Teori, üç temel bileşenden oluşur: beklenti, araçsallık ve valens.

Beklenti, çalışanın belirli bir çaba gösterdiğinde, bunun belirli bir performans düzeyine ulaşmasını sağlayacağına olan inancıdır. Eğer çalışan, gösterdiği çabanın başarıya yol açacağını düşünüyorsa, bu durumda işine yönelik motivasyonu artar ve iş tatmini de bu doğrultuda olumlu yönde etkilenir. Ancak, çalışan çabasının sonuç vermeyeceğini düşünüyorsa, bu durum motivasyon eksikliğine ve dolayısıyla düşük iş tatminine yol açabilir (M. Kaplan & Eren, 2018).

Araçsallık, çalışanın gösterdiği performansın, belirli ödüllerle sonuçlanacağına olan inancıdır. Bu, çalışanın belirli bir performans düzeyine ulaştığında, bu çabasının karşılığında ödüllendirileceğini beklemesi anlamına gelir. Ödüllerin maddi (örneğin, maaş artışı, prim) veya manevi (örneğin, tanınma, kariyer gelişimi) olabilir. Eğer çalışan, yüksek performans gösterdiğinde ödüllendirileceğine inanıyorsa, iş tatmini artar. Ancak, bu inanç zayıfsa veya ödüllerin yetersiz olduğu düşünülüyorsa, iş tatmini olumsuz etkilenir.

Valens, çalışanın elde edeceği ödüllerin onun için ne kadar değerli olduğunu ifade eder. Valens, bireyin ihtiyaçlarına ve kişisel değerlerine dayalıdır; yani, her çalışanın aynı ödülleri aynı şekilde değerli bulması beklenemez. Bir çalışan için önemli olan bir ödül, başka bir çalışan için anlam taşımayabilir. Örneğin, bir çalışan için maaş artışı en önemli motivasyon kaynağıyken, bir diğeri için iş yerinde tanınma ve saygı görme daha değerlidir. Eğer çalışan, elde edeceği ödülleri değerli buluyorsa, bu durum iş tatminini artırır; ancak ödüller, çalışan için değerli değilse, iş tatmini olumsuz etkilenebilir (Manyas, 2018).

Beklenti Teorisi, iş doyumunu artırmak için çalışanların beklentilerinin ve ihtiyaçlarının doğru bir şekilde anlaşılmasının önemini vurgular. Örgütlerin, çalışanların çabalarını doğru bir şekilde değerlendirmeleri, adil ödüllendirme sistemleri oluşturmaları ve ödüllerin çalışanlar için değerli olduğundan emin olmaları gerekmektedir. Bu şekilde, çalışanların iş süreçlerine daha fazla katılım göstermeleri, iş tatminlerinin artması ve örgüte olan bağlılıklarının güçlenmesi sağlanabilir.

2.3.2.4 Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi, iş doyumunu çalışanların iş yerinde adil muamele görüp görmediklerine dair algıları üzerinden açıklar. Bu teori, John Stacey Adams

tarafından 1963 yılında geliştirilmiş olup, çalışanların iş yerinde kendi girdileri (çaba, beceri, zaman) ile çıktıları (maaş, terfi, tanınma) arasındaki dengeyi, diğer çalışanlarla kıyaslayarak bir adalet algısı oluşturduklarını savunur. Eşitlik Teorisi, çalışanların iş tatminini, bu adalet algısına dayalı olarak belirler (Esmer & Yüksel, 2017).

Eşitlik teorisi, örgütsel adalet ve iş tatmini konularında kesişmektedir. Adaletin olduğu örgütlerde eşitliğin olması gerekir. Eşitliğin sağlanılmadığı örgütlerde adaletten bahsedemeyiz.

Çalışanlar, iş yerinde diğer çalışanlarla kendilerini karşılaştırarak, girdileri ile çıktıları arasında bir denge olup olmadığını değerlendirirler. Eğer bir çalışan, kendi girdileri ile çıktıları arasındaki ilişkinin, diğer çalışanların girdileri ve çıktıları ile eşit olduğunu düşünüyorsa, bu durumda adalet algısı gelişir ve iş tatmini artar. Ancak, çalışanlar bu dengeyi haksız bulduğunda, yani girdilerine oranla daha az çıktıya sahip olduklarını düşündüklerinde, bu durum iş tatminsizliğine yol açar.

Eşitlik Teorisi, iş doyumunu etkileyen adalet algısının sadece bireysel performansa değil, aynı zamanda örgüt içindeki diğer çalışanlarla yapılan kıyaslamalara da bağlı olduğunu vurgular. Bu kıyaslamalar, aynı iş yerindeki diğer çalışanlar, aynı sektördeki diğer iş yerleri veya geçmiş iş deneyimlerine dayalı olabilir. Eğer bir çalışan, diğer çalışanların daha az çaba sarf ettikleri halde kendisinden daha fazla ödüllendirildiğini düşünürse, bu durum adaletsizlik algısına yol açar ve iş tatmini olumsuz etkilenir. Aynı şekilde, çalışan, kendi performansının gerektiği şekilde ödüllendirilmediğini düşündüğünde de benzer bir iş tatminsizliği yaşayabilir (E. Keskin, 2018).

Eşitlik Teorisi, iş yerinde adaletin sağlanmasının, çalışanların iş tatminini artırmada kritik bir rol oynadığını gösterir. Örgütlerin, çalışanların çabalarını adil bir şekilde değerlendirmeleri, ödüllerin ve fırsatların eşit bir şekilde dağıtıldığından emin olmaları gerekmektedir. Bu, iş tatminini artırmanın yanı sıra, örgüte olan güveni ve çalışanların iş süreçlerine katılımını da güçlendirir.

2.3.3 İş Doyumunu Etkileyen Faktörler

İş doyumunu etkileyen faktörler, bireyin iş deneyimlerinden elde ettiği memnuniyet düzeyini belirleyen unsurlar olarak tanımlanır. Bu faktörler, genellikle içsel ve dışsal olmak üzere iki ana kategoriye ayrılır. İçsel faktörler, bireyin kişisel değerleri, işin doğası ve işten elde ettiği duygusal tatmin gibi unsurları içerir. Dışsal

faktörler ise, ücret, terfi olanakları, iş güvenliği, çalışma koşulları ve yönetim desteği gibi örgütsel unsurları kapsar.

İçsel faktörler, çalışanın işine yönelik kişisel değerleri, işin kendisine anlam katma düzeyi, bireyin yaptığı işten duyduğu gurur ve işin bireyin kariyer hedefleriyle olan uyumu gibi unsurları içerir. Dışsal faktörler ise, ücret, terfi olanakları, iş güvenliği, iş koşulları, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve yönetim desteği gibi daha çok örgüt tarafından sağlanan ve bireyin kontrolü dışında olan unsurları kapsar (Bolat & Bolat, 2008).

İşin doğası, iş tatminini etkileyen en önemli içsel faktörlerden biridir. İşin anlamı, zorluk seviyesi, çeşitliliği ve bireyin yeteneklerine uygunluğu, iş tatminini belirler. Çalışanlar, yaptıkları işin kendileri için anlamlı olduğunu ve örgüte katkı sağladığını düşündüklerinde, iş tatminleri artar. Ayrıca, işin bireyin kariyer hedefleriyle uyumlu olması da iş tatminini artıran bir diğer önemli unsurdur.

Ücret ve maddi ödüller, iş tatminini etkileyen en belirgin dışsal faktörlerden biridir. Çalışanlar, emeklerinin karşılığında aldıkları ücretin adil olduğunu düşündüklerinde, işlerinden daha fazla tatmin olurlar. Ancak, ücret tek başına iş tatminini sağlamada yeterli değildir; çalışanlar aynı zamanda, işlerinde ilerleme ve gelişim fırsatları bulmak isterler. Bu nedenle, terfi olanakları ve kariyer gelişim imkanları da iş tatminini etkileyen kritik faktörler arasında yer alır (Keleş, 2006).

İş güvenliği ve iş güvencesi, çalışanların iş tatminini etkileyen bir diğer kritik dışsal faktördür. Çalışanlar, iş yerinde kendilerini güvende hissettiklerinde ve işlerini kaybetme korkusu olmadan çalıştıklarında, işlerinden daha büyük bir tatmin duyarlar. İş güvencesi, çalışanların iş yerinde stres seviyelerini azaltır ve onların örgüte olan bağlılıklarını artırır. Ayrıca, iş koşulları da iş tatminini etkileyen önemli unsurlar arasındadır. Çalışanlar, fiziksel çalışma ortamlarının konforlu, güvenli ve destekleyici, yani ergonomik olduğunu düşündüklerinde, işlerinden daha fazla tatmin olurlar. İyi bir çalışma ortamı, çalışanların iş süreçlerinde daha verimli olmalarını sağlar ve onların genel iş tatminini artırır (Esen, 2023).

Çalışanlar, işlerini kaybetme korkusu olmadan çalıştıklarında, işlerinden daha fazla tatmin duyarlar. İş güvencesi, çalışanların iş yerinde daha az stres yaşamalarına ve örgüte olan bağlılıklarının artmasına katkıda bulunur. Aynı zamanda, çalışma koşulları da iş tatminini etkileyen önemli faktörler arasındadır. Çalışanlar, fiziksel çalışma ortamlarının konforlu ve güvenli olduğunu düşündüklerinde, işlerinden daha fazla tatmin olurlar (Emre, 2016).

İş arkadaşlarıyla ilişkiler ve yönetim desteği, iş tatminini etkileyen diğer önemli dışsal faktörlerdir. Çalışanlar, iş yerinde olumlu sosyal ilişkilere sahip olduklarında ve yöneticilerinden yeterli destek aldıklarında, işlerinden daha fazla tatmin duyarlar. Yönetim desteği, özellikle çalışanların iş süreçlerinde karşılaştıkları zorluklarla başa çıkmalarında önemli bir rol oynar ve onların iş yerinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlar.

2.3.4 İş Doyumunun Önemi ve Sonuçları

İş doyumunu, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde geniş kapsamlı sonuçlar doğurur. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, iş yerinde daha motive olur, daha yüksek performans sergiler ve iş süreçlerine daha aktif katılım gösterirler. Ayrıca, iş tatmini, çalışanların genel yaşam tatminini de etkiler; işlerinden memnun olan bireyler, genel yaşamlarında da daha mutlu ve tatmin olmuş hissederler.

İş tatmini, çalışanların işten ayrılma niyetini de etkiler. Yüksek iş tatmini, çalışanların iş yerinde kalma eğilimlerini artırır ve örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Bu durum, örgütlerin yetenekli çalışanlarını elde tutmasına ve çalışan devir hızını azaltmasına katkıda bulunur. Düşük iş tatmini ise, çalışanların iş yerinde mutsuz olmalarına ve başka iş fırsatları arama eğiliminde olmalarına yol açar (Manyas, 2018).

İş tatmini, ayrıca iş performansını da doğrudan etkiler. Tatmin olmuş çalışanlar, işlerinde daha yüksek performans gösterir, daha az hata yapar ve daha az devamsızlık gösterirler. Ayrıca, iş tatmini yüksek olan çalışanlar, iş süreçlerinde daha yenilikçi olur ve örgütsel hedeflere ulaşmada daha etkin rol oynarlar. İş tatmini, çalışanların iş birliği yapma ve takım ruhunu geliştirme eğilimlerini de artırır, bu da örgüt içinde daha uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı yaratır.

Son olarak, iş tatmini, çalışanların psikolojik ve fiziksel sağlığını da etkiler. Yüksek iş tatmini, çalışanların iş yerinde daha az stres yaşamalarına ve tükenmişlik gibi olumsuz duygusal durumlarla karşılaşma olasılıklarının azalmasına katkıda bulunur. Ayrıca, iş tatmini yüksek olan bireyler, iş yerinde daha sağlıklı sosyal ilişkiler geliştirir ve genel olarak daha iyi bir ruhsal sağlığa sahip olurlar (Serinikli, 2019).

2.4 Örgütsel Adalet, İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu Arasındaki İlişki

Örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki ilişki, örgütsel davranış literatüründe önemli bir araştırma alanı olarak kabul edilir. Bu üç kavram, birbiriyle sıkı bir şekilde bağlantılı olup, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini, performanslarını ve örgüte olan bağlılıklarını derinden etkiler. Çalışanların örgüt içinde adil bir şekilde muamele gördüklerine inanmaları (örgütsel adalet), iş süreçlerinde daha fazla yetki ve sorumluluk almaları (işgören güçlendirme) ve işlerinden genel olarak memnun olmaları (iş doyumu), hem bireysel hem de örgütsel düzeyde geniş kapsamlı sonuçlar doğurur (Candan, 2014).

Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil bir şekilde muamele gördüklerine dair algılarını ifade eder ve bu adalet algısı, işgören güçlendirme ve iş doyumu üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Örgütsel adaletin boyutları—dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet—çalışanların iş süreçlerinde ve karar alma mekanizmalarında nasıl yer aldıklarını, örgütteki kaynakların ve fırsatların nasıl dağıtıldığını ve bu süreçlerde onlara nasıl muamele edildiğini belirler. Çalışanlar, örgüt içinde adil bir ortam olduğuna inandıklarında, iş süreçlerine daha fazla katılım gösterirler ve kendilerini iş yerinde daha güçlü ve yetkin hissederler. Bu durum, işgören güçlendirmenin etkili bir şekilde uygulanmasına ve çalışanların iş doyumunun artmasına katkıda bulunur (Manyas, 2018).

İşgören güçlendirme, çalışanların iş yerinde daha fazla yetki, sorumluluk ve kontrol sahibi olmalarını sağlamak amacıyla tasarlanmış bir yönetim yaklaşımıdır. Güçlendirilmiş çalışanlar, iş süreçlerinde daha aktif rol alır, karar alma süreçlerine katılır ve işlerini organize etme konusunda daha fazla özerklik kazanırlar. İşgören güçlendirme, çalışanların iş doyumunu artıran temel unsurlardan biridir. Çalışanlar, iş süreçlerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarında ve yaptıkları işin sonuçları üzerinde etkili olduklarını hissettiklerinde, işlerinden daha fazla tatmin duyarlar. Güçlendirme, aynı zamanda çalışanların örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir ve onların iş süreçlerine olan katılımını artırır.

Örgütsel adalet ile işgören güçlendirme arasındaki ilişki, iş doyumunu doğrudan etkileyen kritik bir faktördür. Örgütsel adaletin yüksek olduğu bir çalışma ortamında, işgören güçlendirme süreçleri daha etkin bir şekilde uygulanır; çünkü çalışanlar, karar alma süreçlerinde adil bir şekilde yer aldıklarını ve iş süreçlerinde

eşit fırsatlara sahip olduklarını hissederler. Bu adalet algısı, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırır ve onların iş süreçlerine daha fazla katılım göstermelerini sağlar. Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde kendilerini değerli ve önemli hissetmelerine katkıda bulunur, bu da onların iş doyumunu doğrudan olumlu yönde etkiler (Yeke, 2015).

İş doyumunu, çalışanların işlerinden elde ettikleri genel memnuniyet düzeyini ifade eder ve hem örgütsel adalet hem de işgören güçlendirme ile yakından ilişkilidir. Çalışanlar, örgüt içinde adil bir şekilde muamele gördüklerinde ve iş süreçlerinde güçlendirildiklerinde, işlerinden daha büyük bir tatmin duyarlar. İş doyumunu, çalışanların iş yerinde mutlu ve motive olmalarını sağlar, bu da onların iş süreçlerinde daha yüksek performans göstermelerine ve örgüte olan bağlılıklarını artırmalarına yol açar. İş doyumunu, aynı zamanda çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltır ve örgütte uzun vadeli bir kariyer planlaması yapmalarını teşvik eder.

Örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişki, örgütlerin çalışan memnuniyetini ve performansını artırmak için önemli stratejik araçlar olarak kullanılabileceğini gösterir. Örgütler, çalışanların adalet algılarını güçlendirmek için şeffaf ve adil karar alma süreçleri oluşturmalı, çalışanlarına daha fazla yetki ve sorumluluk vermeli ve onların iş süreçlerinde aktif rol almalarını teşvik etmelidir. Bu şekilde, çalışanların iş doyumları artırılabilir ve örgüte olan bağlılıkları güçlendirilebilir (Manyas, 2018).

Örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişki, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini, performanslarını ve örgüte olan bağlılıklarını şekillendiren kritik bir etkileşim alanıdır. Örgütsel adaletin sağlanması, işgören güçlendirme süreçlerinin etkin bir şekilde uygulanmasına katkıda bulunur ve bu da çalışanların iş doyumunu artırır. İş doyumunu yüksek olan çalışanlar, iş süreçlerinde daha yüksek performans sergiler, örgüte daha bağlı hale gelir ve iş yerinde daha uzun süre kalma eğiliminde olurlar. Bu nedenle, örgütlerin bu üç kavramı bütüncül bir yaklaşımla ele almaları ve çalışanların memnuniyetini artıracak stratejiler geliştirmeleri, hem bireysel refahı hem de örgütsel başarıyı destekleyen önemli bir stratejik öncelik olarak değerlendirilmelidir (Arıkoğlu, 2019).

3. BANKACILIK SEKTÖRÜNDE ÖRGÜTSEL ADALET, İŞGÖREN GÜÇLENDİRME VE İŞ DOYUMU

Bankacılık sektöründe örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki ilişki, bu stratejilerin en önemli bileşenlerinden birini oluşturur. Çalışanların iş yerinde adil muamele gördüklerine dair algıları, iş süreçlerinde güçlendirilmeleri ve iş tatminleri, bankacılık sektöründe hem bireysel hem de örgütsel başarıyı etkileyen kritik unsurlardır (Altınöz vd., 2011).

Örgütsel adalet, bankacılık sektöründe çalışanların işlerine ve örgüte olan bağlılıklarını derinden etkileyen bir kavramdır. Bu sektör, özellikle finansal kaynakların yönetimi, performans hedeflerinin sıkı bir şekilde takip edilmesi ve müşteri memnuniyetine dayalı sonuçlar elde edilmesi gibi unsurların ön planda olduğu bir çalışma ortamı sunar. Bu nedenle, çalışanlar, iş yerinde adil bir şekilde muamele gördüklerine inandıklarında, örgüte olan bağlılıkları ve iş süreçlerine katılımları artar. Bankacılık sektöründe dağıtımsal adalet, maaş, terfi ve ödüllendirme sistemlerinde adaletin sağlanması ile ilişkilidir. Çalışanlar, yaptıkları işin karşılığını adil bir şekilde aldıklarını düşündüklerinde, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Prosedürel adalet, karar alma süreçlerinin şeffaf ve adil bir şekilde yönetilmesiyle ilgilidir. Bankalarda alınan kararlar, özellikle kariyer gelişimi, iş yükü dağılımı ve performans değerlendirmeleri açısından, çalışanların örgütsel adalet algılarını derinden etkiler. Etkileşimsel adalet ise, çalışanların yöneticileriyle ve iş arkadaşlarıyla olan etkileşimlerinde saygı, empati ve adil muamele görme beklentisiyle ilgilidir. Bankacılık sektöründe, yüksek stres ve yoğun iş temposu göz önüne alındığında, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin güçlü olması, iş tatminini ve örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir unsurdur.

İşgören güçlendirme, bankacılık sektöründe çalışanların iş süreçlerinde daha fazla sorumluluk almasını ve karar alma mekanizmalarına aktif katılım göstermesini teşvik eden bir yönetim yaklaşımıdır. Bankalar, çalışanlarının performansını artırmak ve müşteri memnuniyetini sağlamak için çalışanlarını güçlendiren stratejiler geliştirmelidir. Bu stratejiler, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla inisiyatif kullanmalarını, müşteri ilişkilerini yönetirken bağımsız hareket etmelerini ve karar alma süreçlerinde daha aktif rol oynamalarını içerir. Bankacılık sektöründe işgören güçlendirme, çalışanların hem kişisel hem de profesyonel gelişimlerine katkıda bulunurken, aynı zamanda bankaların genel performansını ve

rekabet gücünü artırır. Güçlendirilmiş çalışanlar, işlerine olan bağlılıklarını artırır, çünkü iş süreçlerinde daha fazla özerklik ve kontrol sahibi olduklarını hissederler. Ayrıca, bankacılık sektöründe işgören güçlendirme, yenilikçi düşünceyi ve problem çözme yeteneklerini teşvik eder, bu da sektördeki hızlı değişimlere uyum sağlamak için kritik bir öneme sahiptir (Akgündüz & Çakıcı, 2015).

İş doyumu, bankacılık sektöründe çalışanların iş süreçlerinde yaşadıkları deneyimlerden elde ettikleri genel memnuniyet düzeyini ifade eder. Bankacılık sektörü, iş tatmini açısından çeşitli zorluklar ve fırsatlar sunar. Çalışanlar, finansal ödüllerin yanı sıra, iş güvenliği, kariyer gelişim fırsatları ve iş-özel yaşam dengesi gibi faktörlere de büyük önem verirler. Bankacılık sektöründe yüksek iş doyumu, çalışanların işlerinde daha motive olmalarını, müşteri memnuniyetini sağlamada daha etkin rol oynamalarını ve iş süreçlerine daha fazla katılım göstermelerini sağlar. Aynı zamanda, iş tatmini yüksek olan çalışanlar, iş yerinde daha az stres yaşar ve bu da onların hem psikolojik hem de fiziksel sağlıklarını olumlu yönde etkiler. İş tatmininin düşük olduğu durumlarda ise, çalışanlar işten ayrılma niyetinde olabilir ve bu da bankalar için yüksek devir oranlarına yol açabilir.

Bankacılık sektöründe örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki ilişki, çalışan memnuniyetini ve performansını artırmada kritik bir rol oynar. Çalışanlar, adil bir şekilde muamele gördüklerinde, iş süreçlerinde güçlendirildiklerinde ve işlerinden tatmin olduklarında, bankalara olan bağlılıkları artar ve iş süreçlerinde daha yüksek performans sergilerler. Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların işgören güçlendirme süreçlerine olan güvenini artırır; çünkü adaletli bir ortamda çalışanlar, yetki ve sorumlulukların adil bir şekilde dağıtıldığını düşünürler. Bu durum, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla kontrol sahibi olmalarına ve iş tatminlerinin artmasına katkıda bulunur (Börü & Güneşer, 2006).

Bankacılık sektöründe iş tatmini, müşteri ilişkilerini doğrudan etkileyen bir faktördür. Tatmin olmuş çalışanlar, müşterilere daha iyi hizmet sunar, sorunları daha etkin bir şekilde çözer ve müşteri memnuniyetini artırır. Bu da bankaların rekabet gücünü ve pazar payını artıran önemli bir unsurdur. Ayrıca, iş doyumu yüksek olan çalışanlar, iş yerinde daha uzun süre kalma eğilimindedir ve bu da bankaların yetenekli çalışanlarını elde tutmasına katkıda bulunur (İnan & Çelik, 2018).

Bankacılık sektöründe örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki ilişki, yalnızca çalışanların iş tatminini ve performansını artırmakla kalmaz, aynı zamanda bankaların genel verimliliğini ve rekabet gücünü de önemli ölçüde etkiler. Bankalar, çalışanlarına adil, destekleyici ve güçlendirici bir çalışma ortamı sağladıklarında, bu durum örgüt kültürüne de yansır ve çalışanların işlerine olan bağlılıkları derinleşir. Özellikle bankacılık sektöründe, müşteri memnuniyeti ve sadakati, çalışanların motivasyonu ve iş tatmini ile doğrudan ilişkilidir. Memnuniyet duyan ve güçlendirilmiş çalışanlar, müşterilere daha iyi hizmet sunar, bu da bankanın itibarını ve pazar payını artıran önemli bir unsurdur.

Örgütsel adalet, bankacılık gibi yüksek performans gerektiren sektörlerde iş süreçlerinin adil bir şekilde yürütülmesini sağlamak için kritik bir rol oynar. Bankacılık sektöründe çalışanlar, genellikle yoğun stres altında çalışır ve yüksek performans beklentileri ile karşı karşıya kalırlar. Bu durum, çalışanların örgüt içindeki adalet algılarına olan duyarlılıklarını artırır. Eğer çalışanlar, örgüt içinde adil bir şekilde ödüllendirildiklerini, terfi ve kariyer gelişim fırsatlarının adil bir şekilde sunulduğunu ve iş süreçlerinde kendilerine saygı gösterildiğini hissedersen, işlerine olan bağlılıkları artar. Ancak, örgütsel adaletin sağlanmadığı durumlarda, çalışanlar işten memnuniyetsizlik duyabilir ve bu da örgütsel bağlılıklarını zayıflatabilir. Bankacılık sektöründe özellikle prosedürel adaletin önemi büyüktür; çünkü bu sektör, genellikle karmaşık ve uzun süreçlere dayalı karar alma mekanizmalarına sahiptir. Bu mekanizmaların şeffaf ve adil bir şekilde işletilmesi, çalışanların güvenini kazanmak açısından kritik bir unsurdur (Karabay, 2014a).

İşgören güçlendirme, bankacılık sektöründe çalışanların daha fazla sorumluluk almasını ve yeteneklerini tam anlamıyla kullanmalarını sağlamak için önemli bir stratejidir. Bankacılık gibi hızlı değişen ve sürekli yenilik gerektiren bir sektörde, çalışanların iş süreçlerinde inisiyatif alabilmeleri ve karar alma süreçlerine aktif olarak katılabilmeleri, bankaların rekabet avantajı elde etmesine olanak tanır. Güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerine güvenildiğini ve iş süreçlerine katkı sağladıklarını hissettiklerinde, daha motive olur ve iş tatminleri artar. Bankalar, çalışanlarına yetki devri yaparak onların bağımsız kararlar almalarını ve müşteri ilişkilerini yönetmelerini teşvik ettiğinde, bu durum sadece çalışanların iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda müşteri memnuniyetini de olumlu yönde etkiler. İşgören güçlendirme, çalışanların kişisel gelişimlerine ve kariyer

hedeflerine ulaşmalarına da katkı sağlar, bu da onların uzun vadeli iş bağlılığını artırır (Orhaner Gündüz, 2016).

İş doyumu, bankacılık sektöründe çalışanların iş süreçlerindeki deneyimlerinden elde ettikleri genel memnuniyet düzeyini ifade eder. Bankacılık sektöründe çalışanlar, özellikle iş güvenliği, kariyer gelişim olanakları, iş-özel yaşam dengesi ve maddi ödüller gibi unsurlara büyük önem verirler. Çalışanların işlerinden memnun olmaları, sadece bireysel performanslarını değil, aynı zamanda bankaların genel verimliliğini ve müşteri memnuniyetini de doğrudan etkiler. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, iş yerinde daha motive olur, iş süreçlerine daha fazla katılım gösterir ve bankaya olan bağlılıkları artar. Bu durum, işten ayrılma niyetini azaltır ve bankaların yetenekli çalışanlarını elde tutmasına katkıda bulunur. Ayrıca, iş tatmini yüksek olan çalışanlar, iş yerinde daha uyumlu ve iş birliğine dayalı bir çalışma ortamı yaratır, bu da bankaların genel işleyişini olumlu yönde etkiler.

Bankacılık sektöründe örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki bu güçlü ilişki, çalışanların sadece iş süreçlerine olan katılımını artırmakla kalmaz, aynı zamanda bankaların uzun vadeli başarısı için stratejik bir avantaj sağlar. Çalışanlar, adil bir şekilde muamele gördüklerinde, iş süreçlerinde güçlendirildiklerinde ve işlerinden tatmin olduklarında, iş yerinde daha üretken, motive ve yenilikçi olurlar. Bu durum, bankaların sadece çalışan memnuniyetini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda müşteri ilişkilerini iyileştirerek, finansal performanslarını ve rekabet güçlerini de artırmalarına olanak tanır (Akın, 2010).

Bankacılık sektöründe örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki ilişki, çalışan memnuniyeti ve örgütsel başarı açısından kritik bir önem taşır. Bankaların bu üç kavramı entegre eden yönetim stratejileri geliştirmesi, hem çalışanların iş tatminini hem de bankanın uzun vadeli başarısını artırmak için vazgeçilmez bir gerekliliktir. Çalışanların adaletli bir çalışma ortamında güçlendirilmiş hissetmeleri ve işlerinden tatmin olmaları, bankacılık sektöründe sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmek için kilit faktörlerden biridir. Bu nedenle, bankalar, çalışanlarının iş tatminini artıracak ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirecek politikalar geliştirerek, hem bireysel refahı hem de kurumsal başarıyı sağlamada önemli adımlar atabilirler.

3.1 Bankacılık Sektörünün Genel Yapısı

Teknolojik gelişmeler, bankacılık sektörünün yapısını dönüştüren en önemli unsurlar arasında yer almaktadır. Özellikle son yıllarda, dijital bankacılık, mobil bankacılık ve fintech şirketlerinin yükselişi, bankaların iş modellerini ve sundukları hizmetleri köklü bir şekilde değiştirmiştir. Dijital bankacılık uygulamaları, müşterilerin banka şubelerine gitmek zorunda kalmadan bankacılık işlemlerini gerçekleştirebilmesini sağlar. Mobil bankacılık ise, müşterilerin akıllı telefonları aracılığıyla bankacılık işlemlerini hızlı ve güvenli bir şekilde yapmalarına olanak tanır. Bu gelişmeler, bankacılık sektöründe müşteri memnuniyetini artırırken, bankaların operasyonel maliyetlerini düşürmelerine de katkı sağlamaktadır.

Fintech şirketleri, finansal teknoloji alanında yenilikçi çözümler sunarak bankacılık sektöründe önemli bir değişim yaratmıştır. Bu şirketler, dijital ödeme sistemleri, blockchain teknolojisi, kripto para birimleri, yapay zeka ile kredi risk analizi gibi alanlarda bankalara alternatif hizmetler sunmakta ve bankaların iş modellerine entegre olmaktadır. Bankalar, fintech çözümlerini kullanarak müşterilerine daha hızlı, güvenilir ve esnek hizmetler sunma imkanı elde ederken, fintech şirketleri de bankaların geniş müşteri tabanına ulaşma imkanı elde etmektedir. Bu iş birlikleri, bankacılık sektörünün dijitalleşmesini hızlandırırken, sektörde rekabeti de artırmaktadır (Çekmecelioğlu & Dinçel, 2013).

Bankacılık sektörünün genel yapısı içinde küreselleşme de önemli bir rol oynar. Küreselleşen dünya ekonomisi, bankaların sadece ulusal pazarlarda değil, aynı zamanda uluslararası pazarlarda da faaliyet göstermesini gerektirir. Bankalar, uluslararası finansal işlemler yaparken döviz piyasaları, uluslararası kredi riskleri ve küresel ekonomik dalgalanmalar gibi unsurları dikkate almalıdır. Ayrıca, uluslararası bankacılık standartlarına uyum sağlamak, bankaların küresel rekabet gücünü artırmalarına katkı sağlar. Basel III (banka sermaye gereksinimleri, likitide düzenlemeleri, banka iflasları riskini azaltmayı amaçlayan bir çerçeve olan üç Basel Anlaşması'nın üçüncüsüdür.) gibi uluslararası düzenlemeler, bankaların sermaye yeterliliklerini ve likidite durumlarını güçlendirmeye yönelik önemli adımlar sunar ve bankacılık sektörünün küresel çapta daha dayanıklı ve istikrarlı olmasına yardımcı olur. Bankacılık sektörü, çeşitli bankaların, teknolojik yeniliklerin, düzenleyici mekanizmaların ve küresel ekonomik dinamiklerin etkisi altında faaliyet gösteren karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu sektör, ekonomilerin finansal altyapısını sağlayan ve ekonomik büyümeyi destekleyen kilit bir unsurdur.

Bankacılık sektöründeki gelişmeler, yalnızca finansal hizmetlerin etkinliğini artırmakla kalmaz, aynı zamanda müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi karşılamayı ve ekonomilerin sürdürülebilir büyümesini desteklemeyi amaçlar. Bankaların sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermesi, finansal sistemin genel istikrarını sağlamak ve ekonomik kalkınmayı desteklemek açısından hayati önem taşır.

Bankaların toplumsal rolü ve ekonomik kalkınmaya katkıları bankacılık sektörünün genel yapısının ayrılmaz bir parçasıdır. Bu noktada bankalar, yalnızca finansal aracılık yapmanın ötesinde, toplumsal kalkınmaya da hizmet eden kurumlar olarak karşımıza çıkar (Yeke, 2015).

Bankalar, bireylerin ve işletmelerin finansal ihtiyaçlarını karşılamının yanı sıra, toplumların genel ekonomik kalkınmasına da önemli katkılarda bulunurlar. Bireysel tasarrufların toplanması ve bu fonların etkin bir şekilde yeniden dağıtılması, bankaların temel fonksiyonlarından biridir. Bu süreç, ekonominin büyümesi ve yatırımların artması için gerekli olan finansal kaynakları sağlar. Bankalar, mevduat sahiplerinden topladıkları fonları kredi olarak yeniden dağıtarak, ekonominin canlanmasına katkıda bulunurlar. Özellikle küçük ve orta ölçekli işletmeler (KOBİ'ler), bankalardan aldıkları krediler sayesinde büyüme ve gelişme imkânı bulurlar. KOBİ'lerin desteklenmesi, istihdam yaratma ve ekonomik kalkınma açısından kritik öneme sahiptir (Arıkoğlu, 2019).

Bankacılık sektörünün sosyal ve ekonomik kalkınmaya katkılarının bir diğer önemli boyutu, finansal kapsayıcılık ilkesidir. Bankalar, düşük gelirli bireyler ve küçük işletmeler gibi geleneksel finansal hizmetlere erişimde zorluk çeken gruplar için de hizmet sunarak, bu kişilerin finansal sistemin bir parçası haline gelmelerine yardımcı olurlar. Mikrofinans ve mikrokredi gibi ürünler, gelişmekte olan ülkelerde yoksullukla mücadelede bankaların oynadığı rolün somut örneklerindendir. Bankalar, küçük sermayeli bireyler veya işletmeler için uygun koşullarda kredi sağlayarak, bu kesimlerin ekonomik faaliyetlerini destekler ve gelirlerini artırmalarına olanak tanır. Bu tür hizmetler, ekonomik eşitsizlikleri azaltmada ve toplumun daha geniş kesimlerinin ekonomik kalkınmadan faydalanmasını sağlamada kritik bir rol oynar (Candan, 2014).

Bankaların sunduğu hizmetlerin başında gelen kredi verme faaliyetleri, sadece bireysel ve ticari müşterilere yönelik değil, aynı zamanda devletlerin finansman ihtiyaçlarının karşılanmasında da önemli bir rol oynar. Bankalar, devlet tahvilleri gibi kamu borçlanma araçlarına yatırım yaparak, hükümetlerin finansman

ihtiyaçlarına destek sağlar. Bu durum, kamu harcamalarının finanse edilmesine ve ekonomik büyüme hedeflerinin gerçekleştirilmesine katkıda bulunur. Aynı şekilde, altyapı projeleri, enerji yatırımları ve sanayi yatırımları gibi uzun vadeli stratejik projelerin finansmanında bankalar önemli bir rol üstlenirler.

Kredi verme faaliyetleri, bankaların risk yönetim politikalarıyla yakından ilişkilidir. Risk yönetimi, bankaların finansal sağlığını ve sürdürülebilirliğini koruma açısından kritik bir unsur olup, bankacılık sektörünün düzenleyici mekanizmaları tarafından yakından takip edilen bir süreçtir. Kredi riski, bankaların karşılaştığı en temel risklerden biridir. Kredi riskinin doğru bir şekilde yönetilmesi, bankaların sağlıklı bir şekilde faaliyet göstermesi açısından büyük önem taşır. Bankalar, kredi vermeden önce borçluların kredi geçmişlerini, finansal durumlarını ve geri ödeme kapasitelerini değerlendirirler. Bu süreçte, bankaların kredi riskini minimize etmek için uyguladıkları araçlar arasında teminat sistemleri, kredi derecelendirmesi ve kapsamlı finansal analiz yer alır (Şahin, 2014).

Bankacılık sektöründe piyasa riski, operasyonel risk ve likidite riski gibi diğer önemli riskler de bulunur. Piyasa riski, bankaların döviz kurları, faiz oranları ve hisse senedi fiyatlarındaki dalgalanmalar gibi dış faktörlerden kaynaklanan kayıplara maruz kalma riskini ifade eder. Operasyonel risk, bankaların iç süreçlerinden, insan hatalarından veya teknolojik altyapıdaki aksaklıklardan kaynaklanan riskleri kapsar. Likidite riski ise, bankaların kısa vadeli yükümlölüklerini karşılamak için yeterli nakit veya likit varlık bulunduramama riskidir. Bankalar, bu riskleri yönetmek için gelişmiş teknolojik araçlar ve risk yönetimi stratejileri kullanırlar.

Bankacılık sektörü, yüksek düzeyde düzenlemeye ve denetime tabi olan bir sektördür. Bankaların güvenli ve istikrarlı bir şekilde faaliyet göstermesini sağlamak amacıyla merkez bankaları, bankacılık düzenleme ve denetleme kurumları ve uluslararası finansal otoriteler tarafından yakından izlenirler. Düzenleyici otoriteler, bankaların sermaye yeterliliği başta olmak üzere, likidite oranları, risk yönetimi politikaları ve uyum süreçleri gibi temel finansal göstergelerini takip eder ve bu alanlarda gerekli düzenlemeleri yapar (M. H. Yıldırım vd., 2012).

Basel III gibi uluslararası düzenlemeler, bankaların finansal dayanıklılıklarını artırmak için geliştirilmiştir. Basel III, bankaların daha yüksek sermaye yeterliliği oranlarına sahip olmasını zorunlu kılar ve finansal piyasalardaki

dalgalanmalara karşı bankaların daha dirençli hale gelmesini sağlar. Bu düzenlemeler, özellikle 2008 küresel finans krizinden sonra daha fazla önem kazanmış ve bankaların daha sağlıklı bir finansal yapıya kavuşmaları için dünya genelinde uygulamaya konulmuştur. Basel III'e ek olarak, ulusal bankacılık düzenlemeleri, her ülkenin kendi finansal sistemi içinde bankaların denetimini ve düzenlemesini sağlar. Bu düzenlemeler, genellikle bankaların faaliyetlerini sürdürülebilir şekilde yürütmelerini sağlamak, finansal istikrarı korumak ve müşterilerin mevduatlarını güvence altına almak amacıyla oluşturulmuştur.

Bankacılık sektörünün genel yapısını şekillendiren en önemli unsurlardan biri de teknolojik dönüşümdür. Bankalar, teknolojinin sunduğu imkânları kullanarak, müşterilere daha hızlı, güvenli ve etkin hizmetler sunma yolunda önemli adımlar atmaktadır. Özellikle dijital bankacılık, mobil uygulamalar, internet bankacılığı ve otomatik işlem sistemleri, bankacılık işlemlerinin dijitalleşmesini sağlamıştır. Dijital bankacılık, bankaların operasyonel maliyetlerini azaltmalarına ve müşteri memnuniyetini artırmalarına yardımcı olurken, aynı zamanda finansal hizmetlere erişimi de kolaylaştırmıştır (Özyer & Alici, 2015).

Fintech şirketlerinin yükselişi, bankacılık sektöründeki teknolojik dönüşümü hızlandırmıştır. Fintech şirketleri, dijital ödeme sistemlerinden yapay zeka destekli kredi analizlerine, blockchain teknolojisinden dijital varlık yönetimine kadar geniş bir yelpazede yenilikçi çözümler sunmaktadır. Bu şirketler, bankaların iş modellerini dönüştürmekte ve finansal hizmetlerin daha esnek, erişilebilir ve kullanıcı dostu hale gelmesini sağlamaktadır. Bankalar, fintech şirketleri ile iş birliği yaparak müşterilerine daha hızlı ve güvenli hizmetler sunma imkânı bulurken, aynı zamanda yeni iş fırsatları yaratmaktadırlar. Bu iş birlikleri, dijitalleşmenin bankacılık sektöründe nasıl köklü değişimlere yol açtığını ve sektörün rekabet gücünü nasıl artırdığını gösteren somut örneklerdir (Dertlioğlu, 2016).

Blockchain ve kripto para teknolojileri, bankacılık sektöründe gelecekte daha fazla önem kazanacak olan alanlardan biridir. Blockchain, finansal işlemlerin şeffaf, güvenilir ve hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlayan bir teknoloji olup, bankaların işlemlerini daha verimli hale getirebilir. Kripto paralar ise, geleneksel para birimlerine alternatif olarak bankaların ilgisini çekmeye başlamış ve dijital para transferleri, ödeme sistemleri ve yatırım araçları gibi alanlarda yeni fırsatlar sunmuştur. Bankalar, bu yeni teknolojilere uyum sağlayarak, finansal hizmetlerin

geleceğini şekillendirme konusunda önemli bir rol oynamaktadır. Bankacılık sektörü, küresel ekonomi içinde hayati bir öneme sahip olan ve sürekli olarak evrilen bir sektördür. Bankaların temel işlevleri, sadece finansal aracılık ve likidite sağlamakla sınırlı kalmaz; aynı zamanda ekonominin sürdürülebilir büyümesini destekler, finansal kapsayıcılığı artırır ve ekonomik kalkınmayı teşvik eder. Bankacılık sektörünün yapısı, teknolojik yenilikler, düzenleyici mekanizmalar ve uluslararası finansal dinamikler gibi unsurlar tarafından şekillenir ve bu unsurlar, bankaların müşterilere sunduğu hizmetlerin kalitesini ve erişilebilirliğini artırır.

Bankaların sosyal ve ekonomik kalkınmaya katkıları, finansal sistemin istikrarını sağlamak açısından kritik öneme sahiptir. Ayrıca, bankaların teknolojik dönüşümü benimsemeleri, dijital bankacılık ve fintech çözümleri ile rekabet avantajlarını güçlendirmelerine olanak tanır. Bankacılık sektörü, bu karmaşık ve çok boyutlu yapısı ile sadece finansal sistemin bir unsuru değil, aynı zamanda toplumsal refahı artıran ve ekonomik büyümeyi destekleyen bir güçtür. Bu yapının sürdürülebilirliği ve başarısı, güçlü düzenleyici çerçeveler, etkili risk yönetimi stratejileri ve yenilikçi teknolojilerin entegrasyonu ile mümkün olacaktır (Günlük vd., 2017).

Bankacılık sektörünün genel yapısında müşteri odaklılık, günümüz bankalarının rekabet avantajı elde etmek için odaklandığı temel stratejilerden biridir. Müşteri odaklı bankacılık, bankaların sundukları hizmetlerin müşteri ihtiyaçlarına göre özelleştirilmesini hedefler. Özellikle dijitalleşmenin hız kazanmasıyla birlikte bankalar, müşterilerin finansal alışkanlıklarını ve taleplerini daha yakından takip edebilmek için büyük veri (big data) ve yapay zeka (AI) gibi teknolojilerden yararlanmaktadır. Bu teknolojiler sayesinde bankalar, müşterilerin geçmiş işlem verilerine dayanarak onların ihtiyaçlarını öngörebilir ve daha kişiselleştirilmiş hizmetler sunabilir (Karahan, 2009).

Müşteri odaklı stratejiler, müşteri deneyimi ve müşteri memnuniyetini artırmak için önemli bir rol oynar. Geleneksel bankacılıkta müşteriler, genellikle tek tip hizmetlerle karşı karşıya kalırken, günümüzde dijital bankacılık ve mobil uygulamalar aracılığıyla hizmetler kişiye özel hale getirilmiştir. Müşteriler, bankacılık işlemlerini istedikleri zaman ve mekânda gerçekleştirme özgürlüğüne sahip olmuş ve bu sayede müşteri memnuniyeti önemli ölçüde artmıştır. Ayrıca, kişiselleştirilmiş bankacılık hizmetleri, müşterilerin finansal yönetim süreçlerini daha iyi organize etmelerine olanak tanır. Örneğin, kişiye özel yatırım önerileri,

bütçe planlama araçları ve kredi fırsatları gibi hizmetler, bankaların müşterilerine sunduğu değeri artırmaktadır.

Sadakat programları, müşteri odaklı bankacılığın bir diğer önemli parçasıdır. Bankalar, müşterilerin bankayla uzun vadeli ilişkilerini güçlendirmek ve müşteri kaybını önlemek amacıyla sadakat programları geliştirmektedir. Bu programlar, kredi kartı kullanımlarında puan biriktirme, çeşitli indirimler ve özel müşteri hizmetleri gibi avantajlar sunarak müşterilerin bankayla olan bağlarını güçlendirmektedir. Ayrıca, bankalar müşteri hizmetlerini geliştirmek için 7/24 hizmet sunan dijital asistanlar ve chatbot'lar kullanarak, müşteri taleplerine hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme kapasitesini artırmaktadır (Suküt, 2010).

Bankacılık sektörü, giderek artan bir şekilde sürdürülebilirlik ve çevresel sorumluluk konularına odaklanmaktadır. Yeşil bankacılık, çevresel sürdürülebilirliği teşvik eden finansal hizmetlerin sunulmasını hedefleyen bir bankacılık modelidir. Bu model, çevre dostu projelere finansman sağlama, karbon ayak izini azaltma hedeflerine katkı sunma ve çevresel riskleri dikkate alarak kredi değerlendirme süreçlerini yönetme gibi stratejileri içerir.

Yeşil bankacılık, sadece çevresel etkileri minimize etmekle kalmaz, aynı zamanda müşteriler ve yatırımcılar nezdinde bankanın kurumsal sosyal sorumluluk (CSR) uygulamalarını da güçlendirir. Günümüzde tüketiciler, çevresel ve sosyal sorumluluk bilinci yüksek kurumlarla iş yapmayı tercih etmektedir. Bankalar, bu taleplere yanıt verebilmek için sürdürülebilir yatırım ürünleri, yeşil tahviller ve çevre dostu projelere yönelik finansman paketleri sunarak hem çevresel hedeflere katkıda bulunur hem de müşteri bağlılığını artırır.

Sürdürülebilir finansman, özellikle yenilenebilir enerji, enerji verimliliği, atık yönetimi ve çevre dostu altyapı projelerine yatırım yapılmasını teşvik eder. Bankalar, bu projelere kredi sağlarken, projelerin çevresel etkilerini değerlendirir ve sürdürülebilir kalkınma hedefleriyle uyumlu olmasını gözetir. Örneğin, büyük altyapı projelerine veya sanayi yatırımlarına kredi verirken, bu projelerin karbon salınımı üzerindeki etkisi gibi çevresel faktörler de dikkate alınır. Bu bağlamda, yeşil bankacılık, çevresel risk yönetimi ve finansal performans arasındaki ilişkiyi dengeleyen bir model olarak öne çıkar (Karaca vd., 2020).

Bankacılık sektörü, küreselleşmenin etkisiyle ulusal sınırların ötesine geçerek daha entegre bir yapıya kavuşmuştur. Küreselleşen ekonomide bankalar, sadece yerel piyasalarda değil, aynı zamanda uluslararası finansal piyasalarda da

aktif rol oynamaktadır. Uluslararası bankacılık faaliyetleri, bankaların dış pazarlara açılmalarına, uluslararası kredi ve yatırım fırsatlarına erişmelerine ve döviz piyasalarında etkinlik kazanmalarına olanak tanır.

Küreselleşme, bankaların risk yönetimi stratejilerinde de önemli değişikliklere neden olmuştur. Bankalar, farklı ülkelerdeki düzenleyici otoriteler ve piyasa dinamiklerine uyum sağlamak zorundadırlar. Özellikle çok uluslu şirketlere hizmet veren bankalar, bu şirketlerin farklı ülkelerdeki finansal ihtiyaçlarını karşılamak için esnek çözümler geliştirmektedir. Ayrıca, uluslararası piyasalarda faaliyet gösteren bankalar, döviz kurları ve faiz oranlarındaki dalgalanmalara karşı daha dikkatli bir risk yönetimi politikası izlemek zorundadır.

Küreselleşen bankacılık sektöründe uluslararası regülasyonlar ve standartlar da büyük bir önem kazanmıştır. Özellikle Basel III düzenlemeleri, bankaların uluslararası finansal piyasalarda daha dayanıklı ve likit olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu düzenlemeler, bankaların sermaye yeterliliği ve risk yönetimi standartlarını güçlendirmekte, bu da küresel finansal krizlerin önlenmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, uluslararası bankacılık standartları, bankaların farklı ülkelerde tutarlı bir şekilde faaliyet göstermelerini ve piyasa risklerine karşı daha dayanıklı olmalarını sağlar (Sıgır & Basım, 2006).

Bankacılık sektörü, dijital para birimlerinin ve blockchain teknolojisinin yükselişiyle birlikte önemli bir dönüşüm geçirmektedir. Dijital para birimleri, geleneksel fiat (itibari) para birimlerine alternatif olarak ortaya çıkan ve blockchain teknolojisi ile desteklenen dijital varlıklardır. Bitcoin, Ethereum ve benzeri kripto paralar, finansal işlemlerin daha hızlı, güvenli ve düşük maliyetli bir şekilde yapılmasına olanak tanır.

Bankalar, dijital para birimlerinin sunduğu fırsatları değerlendirirken, aynı zamanda bu varlıkların yarattığı düzenleyici ve güvenlik risklerine karşı stratejiler geliştirmektedir. Özellikle merkez bankası dijital paraları (CBDC), bankacılık sistemini dijitalleşme sürecinde daha sağlam bir temele oturtma hedefiyle geliştirilmekte olan yenilikçi finansal araçlardır. CBDC'ler, merkez bankalarının doğrudan dijital para birimleri ihraç etmesine ve bu para birimlerinin bankacılık sistemine entegre edilmesine olanak tanır. Böylece bankalar, dijital finansal sistemlerde daha güçlü bir rol üstlenebilirler (Akçin, 2021).

Blockchain teknolojisi, bankacılık sektöründe veri güvenliği, şeffaflık ve hız açısından devrim niteliğinde fırsatlar sunar. Özellikle sınır ötesi para

transferleri, ticaret finansmanı ve akıllı kontratlar gibi alanlarda blockchain, bankaların işlemlerini daha hızlı ve maliyet etkin bir şekilde gerçekleştirmelerine olanak tanır. Geleneksel finansal sistemlerin aksine, blockchain üzerinde yapılan işlemler daha güvenlidir ve aracı kurumlara olan ihtiyacı azaltır. Bu teknoloji, özellikle ticari bankacılıkta büyük ölçekli işlemlerin ve ticari anlaşmaların daha şeffaf bir şekilde yürütülmesine katkı sağlar.

Bankacılık sektörünün geleceği, yeni iş modelleri ve dijitalleşme ile şekillenmektedir. Açık bankacılık (open banking), bu yeni iş modellerinin en önemli örneklerinden biridir. Açık bankacılık, bankaların müşterilere ait finansal verileri, müşteri izniyle üçüncü taraf hizmet sağlayıcılarla paylaşmalarına olanak tanıyan bir modeldir. Bu sayede fintech şirketleri, müşterilere daha inovatif ve kişiselleştirilmiş finansal hizmetler sunabilir. Açık bankacılık, bankacılık hizmetlerinin dijital ekosisteme entegrasyonunu sağlar ve müşterilere daha fazla kontrol sunar (Begenirbaş & Turgut, 2014).

Ayrıca, bankalar platform bazlı iş modellerini benimsemeye başlamışlardır. Platform bankacılığı, bankaların yalnızca geleneksel bankacılık hizmetleri sunan bir kurum olmaktan çıkarak, farklı finansal hizmet sağlayıcıları ve fintech girişimleriyle iş birliği yaparak müşterilere geniş bir yelpazede hizmetler sunan bir platform haline gelmesini içerir. Bu modelde bankalar, üçüncü taraf hizmet sağlayıcılarıyla iş birliği yaparak müşterilere kredi, yatırım, sigorta gibi farklı hizmetler sunabilirler. Platform bankacılığı, bankaların dijitalleşme sürecinde daha esnek ve yenilikçi bir yapıya kavuşmasını sağlar.

3.2 Bankacılık Sektöründe Örgütsel Adalet

Bankacılık sektörü, yoğun rekabet, yüksek performans beklentileri ve müşteri memnuniyeti odaklı bir çalışma düzeniyle şekillenmiş, dinamik bir iş ortamıdır. Bu sektörde çalışanların motivasyonu, bağlılığı ve iş süreçlerine katılımı, bankaların uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Bu noktada, örgütsel adalet kavramı, bankaların işleyişinde ve çalışanlar üzerinde büyük etkiler yaratan bir unsur olarak öne çıkar. Örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil bir şekilde muamele gördüklerine dair algılarını ifade eder ve bu algı, onların iş tatminlerini, performanslarını ve örgüte olan bağlılıklarını doğrudan etkiler. Bankacılık sektöründe örgütsel adaletin yeri ve önemi, hem çalışanların iş süreçlerine daha

motive şekilde katılmalarını sağlaması hem de bankaların genel performansını ve müşteri memnuniyetini artırması açısından son derece kritiktir (Karabay, 2014b).

Örgütsel adalet, çalışanların örgütte yapılan uygulamaların adil olup olmadığını değerlendirdiği bir dizi algıya dayanır. Bankacılık sektörü gibi yüksek baskı ve performans gerektiren iş ortamlarında, çalışanlar iş yerinde adil bir ortamın varlığını hissetmezlerse, bu durum doğrudan iş tatminlerini ve örgüte olan bağlılıklarını olumsuz etkiler. Örgütsel adaletin üç ana boyutu, bankacılık sektöründe adaletin nasıl algılandığını ve çalışanlar üzerindeki etkilerini daha net bir şekilde ortaya koyar: dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adalet.

Dağıtımsal adalet, çalışanların iş yerinde elde ettikleri ödüllerin ve kaynakların adil bir şekilde dağıtılıp dağıtılmadığını algılama düzeylerini ifade eder. Bankacılık sektöründe dağıtımsal adalet, maaşlar, primler, ikramiyeler, terfiler ve kariyer fırsatlarının adil bir şekilde dağıtılmasını kapsar. Çalışanlar, özellikle maddi ödüllerin adaletli dağıtılmadığına inandıklarında, iş tatminleri ve motivasyonları olumsuz yönde etkilenir. Bankalar, yüksek performans gerektiren ve zaman zaman stresli çalışma koşullarına sahip iş yerleridir; dolayısıyla çalışanların gösterdikleri çabanın karşılığını adil bir şekilde aldıklarını hissetmeleri kritik bir öneme sahiptir.

Dağıtımsal adalet, yalnızca çalışanların elde ettikleri maddi karşılıklarla sınırlı değildir. Bankacılık sektöründe kariyer gelişimi de dağıtımsal adaletin bir parçası olarak kabul edilir. Çalışanlar, terfi olanaklarının adil bir şekilde sunulmadığını düşündüklerinde, iş yerinde adaletsizlik algısı gelişir ve bu durum onların performanslarını ve örgüte olan bağlılıklarını olumsuz etkileyebilir. Örneğin, belirli bir pozisyon için hak eden bir çalışanın terfi ettirilmemesi, dağıtımsal adaletin zedelenmesine ve çalışanların moral kaybına yol açabilir. Bu tür adaletsizlik algıları, bankalarda çalışanlar arasında rekabeti ve iş birliğini olumsuz etkileyebilir, bu da hem bireysel hem de örgütsel performans üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilir (Begenirbaş & Turgut, 2014).

Prosedürel adalet, karar alma süreçlerinin ve uygulanan politikaların adil olup olmadığını algılama düzeyidir. Bankacılık sektöründe prosedürel adaletin varlığı, çalışanların performans değerlendirme süreçlerinin, terfi politikalarının ve ücretlendirme sistemlerinin adil ve şeffaf bir şekilde yürütüldüğüne inanmasıyla ilgilidir. Özellikle bankalarda yapılan performans değerlendirmeleri, çalışanlar açısından büyük önem taşır, çünkü bu değerlendirmeler, terfiler, maaş artışları ve

primler gibi kritik kararların alınmasında kullanılır. Çalışanlar, bu süreçlerin objektif ve tarafsız bir şekilde yürütüldüğünü düşündüklerinde, iş tatminleri artar ve örgüte olan bağlılıkları güçlenir.

Bankacılık sektöründe prosedürel adaletin sağlanması, aynı zamanda iş yerinde güven ortamının oluşmasını da sağlar. Çalışanlar, iş süreçlerinde adil ve şeffaf bir şekilde değerlendirildiklerine inanırlarsa, bankaya olan güvenleri artar ve iş süreçlerine daha fazla katılım gösterirler. Bu da bankaların genel performansını olumlu yönde etkiler. Öte yandan, prosedürel adaletin eksik olduğu durumlarda, çalışanlar örgüte olan güvenlerini kaybeder ve bu durum işten ayrılma niyetlerini artırabilir. Özellikle yüksek stresli ve rekabetçi bir iş ortamı olan bankacılık sektöründe, çalışanların uzun vadeli bağlılık göstermeleri, iş süreçlerinde adaletin sağlanmasına bağlıdır (Turunç vd., 2018).

Bankalarda uygulanan terfi sistemleri ve kariyer geliştirme politikaları, çalışanların örgütsel adaleti algılamalarında önemli bir rol oynar. Eğer terfi süreçleri ve kariyer geliştirme fırsatları adil bir şekilde uygulanmıyorsa, çalışanlar iş yerinde adaletsizlik algısı geliştirebilirler. Bu da iş motivasyonlarını ve iş tatminlerini olumsuz etkileyerek, bankaların iş gücü devri oranlarını artırabilir. Bankacılık sektöründe kariyer ilerlemesi, çalışanların uzun vadeli bağlılık göstermesi açısından kritik öneme sahiptir; dolayısıyla prosedürel adaletin sağlanması, bankaların yetenekli çalışanlarını elde tutmaları için hayati bir stratejidir.

Etkileşimsel adalet, çalışanların iş yerinde yöneticileri ve iş arkadaşları tarafından nasıl muamele gördüklerine dair algılarını ifade eder. Bankacılık sektöründe çalışanlar, iş yerinde saygı, nezaket ve empati ile karşılandıklarında, iş tatminleri ve örgütsel bağlılıkları artar. Etkileşimsel adalet, çalışanların günlük iş hayatında karşılaştıkları insan ilişkileriyle ilgilidir ve bu ilişkiler, iş tatmini üzerinde büyük bir etkiye sahiptir (Serinikli, 2019).

Bankacılık sektörü, yüksek stres düzeyi ve yoğun iş temposuyla bilinen bir sektördür; dolayısıyla çalışanlar arasında iyi bir iletişim ve iş birliği ortamının sağlanması, iş süreçlerinin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi açısından son derece önemlidir. Etkileşimsel adaletin sağlanması, yöneticilerin çalışanlara karşı şeffaf, açık ve saygılı bir tutum sergilemeleriyle doğrudan ilişkilidir. Yöneticilerin çalışanlarla olan iletişimlerinde sırasında açık ve adil bir dil kullanmaları, çalışanların iş yerinde değer gördüklerini hissetmelerini sağlar ve bu da iş tatminini artırır.

Bankacılık sektöründe çalışanlar, yöneticileri tarafından adil ve saygılı bir şekilde muamele görmediklerinde, iş süreçlerine olan bağlılıkları zayıflar ve bu da performanslarının düşmesine yol açabilir. Örneğin, çalışanların yaptığı işler için gereken takdirin gösterilmemesi, etkileşimsel adaletin zayıflamasına neden olabilir. Bu tür durumlar, çalışanların moralini düşürür ve iş yerinde adaletsizlik algısı yaratır. Bankacılık sektöründe yöneticilerin çalışanlarla sağlıklı bir iletişim kurmaları, onların iş süreçlerine daha motive bir şekilde katılmalarını ve bankaya olan bağlılıklarının artmasını sağlar (Çimentepe, 2012).

Bankacılık sektöründe örgütsel adaletin varlığı, yalnızca çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmakla kalmaz, aynı zamanda bankaların genel performansı üzerinde de olumlu bir etkiye sahiptir. Örgütsel adaletin sağlandığı bir çalışma ortamında çalışanlar, işlerine daha fazla bağlılık gösterir ve iş süreçlerinde daha yüksek performans sergiler. Bu da bankaların verimliliğini ve müşteri memnuniyetini artırır. Çalışanların iş süreçlerine aktif katılım göstermesi, bankaların hizmet kalitesini yükseltir ve rekabet gücünü artırır.

Örgütsel adaletin sağlandığı bankalarda, çalışanlar iş yerinde daha az stres yaşar ve iş tatminleri artar. Bu durum, işten ayrılma niyetlerini azaltır ve bankaların yetenekli çalışanlarını elde tutmalarını sağlar. Özellikle bankacılık sektöründe, yetenekli ve deneyimli çalışanları elde tutmak, bankaların uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir. Yüksek iş gücü devri oranları, bankaların operasyonel maliyetlerini artırır ve iş süreçlerinin aksamasına yol açabilir. Dolayısıyla, örgütsel adaletin sağlanması, bankaların sürdürülebilir başarısı için stratejik bir öncelik olarak kabul edilmelidir. Bankacılık sektöründe örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil bir şekilde muamele gördüklerine dair algılarını güçlendiren ve bu algı üzerinden iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artıran kritik bir unsurdur. Örgütsel adaletin varlığı, çalışanların iş süreçlerine daha fazla katılım göstermelerini, performanslarını artırmalarını ve bankaya olan bağlılıklarını güçlendirmelerini sağlar. Bankalar, çalışan memnuniyetini ve iş tatminini artırmak için adil dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet politikaları geliştirmeli ve bu politikaları şeffaf bir şekilde uygulamalıdır. Böylece bankalar, çalışanlarının motivasyonunu artırarak hem iç verimliliklerini hem de müşteri memnuniyetini sağlamış olur, bu da uzun vadeli başarı ve sürdürülebilir büyüme için gerekli temel şartları oluşturur (Begenirbaş & Turgut, 2014).

Örgütsel adaletin çalışanlar üzerindeki olumlu etkileri, yalnızca bireysel iş tatmini ve motivasyon artışıyla sınırlı kalmaz; aynı zamanda bankaların genel stratejik hedeflerine ulaşmalarını kolaylaştıran bir unsur haline gelir. Bankaların, çalışanlarına adil bir çalışma ortamı sunarak onların motivasyonlarını ve bağlılıklarını artırmaları, sektördeki rekabet güçlerini korumak ve sürdürülebilir bir başarı elde etmek için son derece önemlidir (Emre, 2016).

Bankacılık sektöründe çalışan bağlılığı, bankaların verimliliği ve müşteri memnuniyeti üzerindeki en önemli etkenlerden biridir. Çalışan bağlılığı, işgörenlerin iş süreçlerine ne kadar istekli ve motive bir şekilde katıldıklarını ifade eder. Çalışanların bankaya olan bağlılığı, iş tatmini ve örgütsel adalet algılarıyla doğrudan ilişkilidir. Bankacılık sektöründe çalışanlar, adil bir şekilde muamele gördüklerine inandıklarında, iş yerlerine daha fazla bağlılık gösterirler ve iş süreçlerinde aktif bir rol üstlenirler. Bu bağlılık, hem bireysel performansı hem de bankaların genel işleyişini olumlu yönde etkiler.

Örgütsel adaletin çalışan bağlılığı üzerindeki etkisi, özellikle bankacılık sektöründe kritik bir role sahiptir. Bankalar, finansal hizmetlerin sunumunda büyük ölçüde çalışanlarının bilgi, beceri ve motivasyonlarına dayanır. Müşterilerle doğrudan temas halinde olan çalışanlar, banka hizmetlerinin kalitesini ve müşteri memnuniyetini belirleyen en önemli faktörlerden biridir. Bu nedenle, çalışanların bankaya olan bağlılıklarının yüksek olması, bankaların hizmet kalitesini ve müşteri sadakatini artırmak için zorunludur. Örgütsel adalet, çalışanların iş süreçlerinde kendilerini değerli hissetmelerini sağlarken, aynı zamanda onların banka içindeki kariyer hedeflerine ulaşmalarını destekleyen bir unsur olarak da öne çıkar (Altaş & Çekmecelioğlu, 2007).

Adaletli bir iş ortamında çalışanlar, iş yerinde daha az stres yaşar ve bu durum onların verimliliklerini artırır. Örgütsel adaletin sağlanmadığı iş yerlerinde ise çalışanlar, işten ayrılma eğiliminde olabilir ve bu da bankalar için ciddi bir sorun teşkil eder. İşgücü devir oranının yüksek olması, bankaların operasyonel maliyetlerini artırır ve iş süreçlerinin aksamasına neden olabilir. Yetenekli ve deneyimli çalışanların bankada tutulması, bankaların uzun vadeli başarısı için hayati öneme sahiptir. Bu nedenle, bankaların çalışanlarına adil bir çalışma ortamı sunmaları ve onların kariyer gelişimlerine destek olmaları, çalışan bağlılığını ve verimliliğini artıran stratejik bir öncelik olmalıdır.

Örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların iş performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahiptir. Adaletli bir çalışma ortamında, çalışanlar iş süreçlerinde daha yüksek performans gösterirler. Bu durum, hem bireysel başarıyı hem de bankanın genel işleyişini olumlu yönde etkiler. Bankacılık sektöründe yüksek performans gerektiren görevler, yoğun stres ve müşteri beklentilerinin yüksek olduğu bir çalışma ortamı sunar. Bu bağlamda, çalışanların işlerinde başarılı olmaları ve müşteri taleplerini karşılamaları, büyük ölçüde iş yerinde hissettikleri adalet algısına bağlıdır (Keleş, 2006).

Prosedürel adaletin sağlandığı bir bankada, çalışanlar performanslarının objektif kriterlere göre değerlendirildiğini düşünür ve bu da onların iş süreçlerinde daha motive olmalarını sağlar. Yöneticilerin, çalışanların performansını adil ve şeffaf bir şekilde değerlendirmesi, iş tatminini artırırken aynı zamanda çalışanların gelecekteki performanslarını da olumlu yönde etkiler. Örneğin, başarılı bir çalışanın performansının takdir edilmesi ve buna uygun bir şekilde ödüllendirilmesi, o çalışanın işine daha fazla bağlılık göstermesine ve gelecekte de yüksek performans sergilemesine yol açar. Aynı şekilde, adil bir şekilde yapılmayan performans değerlendirmeleri, çalışanlar arasında hayal kırıklığı ve motivasyon kaybına neden olabilir. Bu da çalışanların iş süreçlerine olan bağlılıklarını azaltarak performanslarını olumsuz etkileyebilir (E. Keskin, 2018).

Bankacılık sektöründe performansın önemi göz önüne alındığında, örgütsel adaletin iş performansı üzerindeki etkisi daha da kritik hale gelir. Bankaların rekabet gücünü koruyabilmesi ve piyasalardaki dalgalanmalara karşı dayanıklı olabilmesi için çalışanların yüksek performans göstermesi zorunludur. Örgütsel adaletin sağlandığı bir ortamda, çalışanlar performanslarını artırmak için daha fazla çaba sarf ederler ve bu da bankaların genel verimliliğini artırır. Ayrıca, çalışanların iş süreçlerinde aldıkları inisiyatif ve yenilikçi çözümler geliştirme yetenekleri, örgütsel adaletin sağlandığı ortamlarda daha güçlü bir şekilde ortaya çıkar.

Bankacılık sektöründe müşteri memnuniyeti, bankaların başarısında belirleyici bir faktördür. Müşteriler, bankalarla olan ilişkilerinde kaliteli hizmet ve güvenilirlik ararlar. Bu hizmetin kalitesi, büyük ölçüde bankada çalışan personelin performansına ve motivasyonuna bağlıdır. Dolayısıyla, çalışanların iş süreçlerinde adil bir şekilde değerlendirildiklerine inanmaları, müşteri memnuniyetini de doğrudan etkileyen bir unsurdur. Bankacılık sektöründe örgütsel adaletin

sağlanması, çalışanların motivasyonunu artırarak müşteri hizmetlerinin kalitesini yükseltir (Esmer & Yüksel, 2017).

Örgütsel adaletin var olduğu bir bankada, çalışanlar müşterilere daha kaliteli hizmet sunmak için daha istekli ve motive olurlar. Bu durum, müşteri memnuniyetini artırırken aynı zamanda müşteri sadakatini de güçlendirir. Bankalar, müşteri ilişkilerinde güven inşa etmek ve sadık bir müşteri kitlesi oluşturmak için çalışanlarının motivasyonuna büyük önem vermelidir. Örneğin, müşterilere yönelik hizmetlerin geliştirilmesi, çalışanların müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verebilmesine bağlıdır. Örgütsel adaletin sağlandığı bir ortamda çalışanlar, müşteri taleplerini karşılamak için daha fazla çaba sarf ederler ve bu da müşteri memnuniyetini artıran önemli bir faktördür.

Bankaların sunduğu hizmetlerin kalitesi, büyük ölçüde çalışanların iş süreçlerine olan bağlılıkları ve motivasyonlarıyla ilişkilidir. Örgütsel adaletin sağlanmadığı bir ortamda çalışanlar, iş süreçlerine yeterince katkı sağlamaz ve bu da müşteri memnuniyetinin azalmasına yol açabilir. Müşteri memnuniyetinin düşük olması, bankaların rekabet gücünü olumsuz etkileyerek müşteri kaybına neden olabilir. Bu nedenle, bankaların müşteri memnuniyetini artırmak için örgütsel adaleti güçlendirmesi ve çalışanlarına adil bir çalışma ortamı sunması kritik öneme sahiptir.

Bankacılık sektörü, ekonomik dalgalanmalara ve finansal krizlere karşı son derece hassas bir yapıya sahiptir. Finansal krizler, bankaların sermaye yapıları üzerinde büyük bir baskı oluşturur ve bu krizlerin doğru bir şekilde yönetilmesi, bankaların uzun vadeli başarısı açısından kritik öneme sahiptir. Bu bağlamda, örgütsel adalet, bankacılık sektöründe kriz yönetimi süreçlerinin başarılı bir şekilde yürütülmesinde önemli bir rol oynar (M. Kaplan & Eren, 2018).

Kriz dönemlerinde bankalar, çalışanlarından daha fazla esneklik, performans ve iş birliği bekler. Örgütsel adaletin sağlandığı bankalarda, çalışanlar kriz dönemlerinde daha fazla sorumluluk alarak iş süreçlerine katılım gösterirler. Özellikle belirsizlik dönemlerinde, çalışanların iş yerlerine olan güvenleri, bankaların kriz yönetimi stratejilerinin başarılı olmasına katkıda bulunur. Çalışanlar, iş yerinde adil bir şekilde muamele gördüklerine inandıklarında, kriz dönemlerinde daha fazla dayanışma ve iş birliği gösterirler. Bu da bankaların krizlerden daha az zarar görerek çıkmalarına yardımcı olur (Begenirbaş & Turgut, 2014).

Öte yandan, örgütsel adaletin zayıf olduğu bankalarda, kriz dönemlerinde çalışanların motivasyonu düşebilir ve iş süreçlerine olan katkıları azalabilir. Bu da bankaların kriz yönetimi stratejilerinin başarısız olmasına ve daha büyük finansal kayıplara yol açabilir. Bu nedenle, bankaların kriz dönemlerinde çalışanlarına adil bir şekilde yaklaşmaları ve iş süreçlerinde şeffaf bir yönetim anlayışını benimsemeleri, krizlerin etkilerini en aza indirmede kritik bir öneme sahiptir.

Bankacılık sektöründe örgütsel adalet, çalışanların iş yerinde adil bir şekilde muamele gördüklerine dair algılarını güçlendiren ve bu algı üzerinden iş tatminlerini, motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını artıran kritik bir unsurdur. Bankalar, çalışan memnuniyetini ve iş tatminini artırmak için adil dağıtımsal, prosedürel ve etkileşimsel adalet politikaları geliştirmeli ve bu politikaları şeffaf bir şekilde uygulamalıdır. Örgütsel adaletin sağlandığı bir bankada çalışanlar, iş süreçlerine daha fazla katılım gösterir ve iş performanslarını artırır, bu da bankanın genel verimliliği ve müşteri memnuniyetine doğrudan katkıda bulunur (E. Ş. Yıldırım, 2018).

Örgütsel adalet, yalnızca çalışanların motivasyonu ve performansı açısından değil, aynı zamanda bankaların kriz yönetimi süreçlerinde de kritik bir rol oynar. Bankaların uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilir büyümesi, çalışanların iş yerinde adil bir şekilde değerlendirilmesine bağlıdır. Örgütsel adaletin sağlanması, bankaların çalışanlarını elde tutmalarına, müşteri memnuniyetini artırmalarına ve piyasalardaki rekabet güçlerini korumalarına olanak tanır. Bu nedenle, bankacılık sektöründe örgütsel adaletin yeri ve önemi, çalışan memnuniyeti ve bankaların stratejik hedeflerine ulaşması açısından hayati bir unsur olarak kabul edilmelidir.

3.3 Bankacılık Sektöründe İşgören Güçlendirme

Bankacılık sektörü, bankaların rekabet avantajı elde etmeleri, sürdürülebilir büyüme sağlamaları ve verimliliklerini artırmaları, çalışanlarının bilgi, beceri ve motivasyonlarına büyük ölçüde bağlıdır. İşgören güçlendirme stratejileri, bankaların çalışanlarının potansiyelini en üst düzeye çıkararak onların iş süreçlerine daha aktif katılım göstermelerini, inisiyatif alabilmelerini ve karar alma süreçlerine doğrudan katkıda bulunmalarını sağlamaya yönelik stratejik bir yaklaşımı ifade eder. Bankacılık sektöründe işgören güçlendirme, hem çalışanların iş tatminini artırmak hem de bankaların verimlilik ve performans hedeflerine ulaşmasına katkı sağlamak için hayati öneme sahiptir (Begenirbaş & Turgut, 2014).

İşgören güçlendirme, çalışanların daha fazla yetki, sorumluluk ve kontrol sahibi olmalarına olanak tanıyan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu stratejiler, çalışanların kendi iş süreçlerinde bağımsız hareket edebilmelerini, problem çözme yeteneklerini geliştirebilmelerini ve yenilikçi çözümler üretmelerini teşvik eder. Bankacılık sektöründe işgören güçlendirme, çalışanların performansını artırırken aynı zamanda müşteri memnuniyetini ve banka verimliliğini yükseltir. Bu stratejilerin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, bankaların yönetim yaklaşımlarını güçlendirme temelli olarak yeniden tasarlamaları ve çalışanlarına daha fazla özgürlük tanımaları gerekmektedir.

Bankacılık sektöründe işgören güçlendirme stratejilerinin en önemli unsurlarından biri, çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla katılım göstermesini sağlamaktır. Geleneksel yönetim modellerinde, kararlar genellikle üst düzey yöneticiler tarafından alınır ve çalışanların bu süreçlere katılımı sınırlıdır. Ancak, işgören güçlendirme yaklaşımı, çalışanların karar alma süreçlerinde aktif bir rol üstlenmesini teşvik eder. Bu strateji, bankaların daha dinamik ve esnek bir yönetim modeli benimsemelerini gerektirir (Aras, 2016).

Çalışanların karar alma süreçlerine katılımı, onların iş süreçlerine daha fazla katkı sağlamalarını ve iş yerinde kendilerini daha değerli hissetmelerini sağlar. Özellikle bankacılık sektöründe, çalışanların müşteri ihtiyaçlarına doğrudan yanıt verebilmeleri ve sahada karşılaştıkları sorunları çözebilmeleri için hızlı ve etkili kararlar alabilmeleri gerekir. Bankalar, çalışanlarına bu tür karar alma yetkisi tanıyarak, müşteri memnuniyetini artırabilir ve operasyonel süreçlerde verimlilik sağlayabilir. Çalışanlar, kendi kararlarının sonuçlarını gördüklerinde, işlerine olan bağlılıkları artar ve daha motive bir şekilde çalışırlar. Bu da bankaların genel performansını doğrudan etkileyen bir faktördür.

Ayrıca, çalışanların karar alma süreçlerine katılım göstermesi, bankaların yenilikçi çözümler geliştirmesine de katkı sağlar. Çalışanlar, sahada karşılaştıkları sorunları ve müşteri beklentilerini daha iyi anlayarak, bu sorunlara yönelik yaratıcı çözümler geliştirebilirler. Bu da bankaların rekabet gücünü artıran bir strateji olarak öne çıkar. Örneğin, bir bankanın müşteri hizmetleri departmanında çalışan bir işgören, müşteri şikayetlerini en iyi şekilde anlayabilir ve bu sorunları çözmek için doğrudan harekete geçebilir. Bu tür inisiyatifler, müşterilere daha iyi hizmet sunulmasını sağlar ve müşteri memnuniyetini artırır (Kaya, 2008).

İşgören güçlendirme stratejilerinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için, bankaların çalışanlarına sürekli eğitim ve gelişim fırsatları sunması gerekir. Bankacılık sektörü, hızlı bir şekilde dijitalleşen ve karmaşık finansal ürünlerle genişleyen bir sektördür. Çalışanların bu değişimlere ayak uydurabilmeleri ve sektördeki yenilikleri takip edebilmeleri için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmaları gerekir. Bu bağlamda, bankalar işgörenlerini sürekli eğitmek ve onların mesleki gelişimlerine katkıda bulunmak zorundadır. Eğitim programları, çalışanların yetkinliklerini artırarak onların iş süreçlerinde daha etkili olmalarını sağlar. Özellikle bankacılık sektöründe çalışanların finansal analiz, risk yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve dijital bankacılık gibi alanlarda uzmanlaşması büyük önem taşır. Bankalar, çalışanlarına bu alanlarda eğitim programları sunarak, onların yetkinliklerini artırabilir ve daha karmaşık iş süreçlerinde başarılı olmalarını sağlayabilir. Ayrıca, dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanların teknolojik becerilerini geliştirmek, bankaların rekabet avantajını koruyabilmeleri açısından kritik bir öneme sahiptir (Aras, 2016).

Bankacılık sektöründe uygulanan eğitim ve gelişim programları, çalışanların motivasyonunu artırırken aynı zamanda iş tatminlerini de olumlu yönde etkiler. Çalışanlar, kendilerini geliştirme fırsatlarına sahip olduklarında, iş süreçlerine daha fazla katkı sağlarlar ve bankanın hedeflerine ulaşmasına yardımcı olurlar. Bankalar, eğitim ve gelişim programları aracılığıyla çalışanlarının kariyer gelişimlerine destek olabilir ve bu da işgörenlerin bankaya olan bağlılıklarını artırır.

İşgören güçlendirme stratejilerinin bir diğer önemli unsuru, çalışanlara daha fazla yetki devri yapılması ve sorumlulukların paylaşılmasıdır. Bankacılık sektöründe çalışanlar, çoğu zaman belirli bir görev tanımı çerçevesinde hareket ederler ve bu görev tanımının dışına çıkmaları zor olabilir. Ancak, yetki devri stratejisi, çalışanların kendi iş süreçlerinde daha fazla inisiyatif kullanmalarına olanak tanır. Bu strateji, çalışanların karar alma yetkilerini artırarak onların iş süreçlerine daha fazla katkı sağlamalarını ve sorumluluk almalarını teşvik eder.

Yetki devri, çalışanların iş süreçlerinde daha bağımsız hareket etmelerini sağlar ve bu da onların iş tatminini artıran bir faktördür. Özellikle müşteri ilişkilerinde çalışanların inisiyatif kullanabilmesi, müşterilere daha hızlı ve etkili çözümler sunulmasını sağlar. Örneğin, bir şube yöneticisinin çalışanlarına daha fazla yetki vermesi, onların şube içindeki sorunları daha hızlı çözmelerine ve

müşteri şikayetlerine daha hızlı yanıt vermelerine olanak tanır. Bu tür yetki devri stratejileri, iş süreçlerinin hızlanmasını ve verimliliğin artmasını sağlar (Sert, 2010).

Yetki devri aynı zamanda çalışanların liderlik yeteneklerini geliştirmelerine de katkıda bulunur. Bankacılık sektöründe çalışanlar, kendi görev alanlarındaki sorumlulukları artırdıkça liderlik becerileri kazanır ve bu da kariyer gelişimlerine katkı sağlar. Bankalar, çalışanlarına sorumluluk vererek onların liderlik yeteneklerini geliştirmelerine ve gelecekteki yöneticilik pozisyonlarına hazırlanmalarına yardımcı olabilirler. Bu tür stratejiler, bankaların yetenekli çalışanlarını elde tutmalarını ve onlara kariyer gelişimi fırsatları sunmalarını sağlar.

Bankacılık sektöründe işgören güçlendirme stratejilerinden biri de, çalışanlara iş ile özel hayatları arasında daha iyi bir denge kurma olanağı tanımadır. Bankalar, yoğun iş temposu ve uzun çalışma saatleriyle bilinir. Bu nedenle, çalışanların iş tatminini artırmak ve motivasyonlarını yüksek tutmak için iş ile özel hayat dengesi büyük bir öneme sahiptir. Çalışanlar, iş hayatlarında daha fazla esneklik sağlandığında, hem iş süreçlerinde daha verimli olurlar hem de özel yaşamlarındaki sorumluluklarını yerine getirme konusunda daha az stres yaşarlar (Can & Kerse, 2020).

Bankalar, esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma olanakları ve fazla mesai uygulamalarının yeniden düzenlenmesi gibi stratejilerle çalışanlarına iş-özel hayat dengesini sağlamada destek olabilirler. Örneğin, bir banka çalışanı, müşteri görüşmeleri ve banka işlemleri gibi görevlerini esnek çalışma saatleri içerisinde gerçekleştirdiğinde, hem iş yerinde daha motive çalışır hem de özel hayatına zaman ayırabilir. Uzaktan çalışma olanakları ise, dijital bankacılık ve mobil teknolojilerle uyumlu bir şekilde bankaların iş süreçlerini destekleyen bir strateji olarak öne çıkar. Bankalar, dijital araçları kullanarak çalışanlarının uzaktan çalışmasına olanak tanıyabilir ve bu da iş verimliliğini artıran bir unsur olarak ortaya çıkar.

İş ile özel hayat dengesini sağlamak, çalışanların stres seviyelerini düşürür ve onların iş süreçlerinde daha yaratıcı ve yenilikçi çözümler geliştirmelerini sağlar. Ayrıca, esnek çalışma modelleri, bankaların yetenekli çalışanlarını elde tutmalarına da yardımcı olur. Özellikle genç ve yetenekli işgörenler, iş-özel hayat dengesi konusunda daha fazla esneklik arayan bir profile sahiptir. Bankalar, bu tür esneklik politikalarını benimseyerek, çalışan memnuniyetini artırabilir ve yetenekli iş gücünü elde tutma konusunda avantaj elde edebilir (Doğar, 2013).

İşgören güçlendirme stratejilerinin bir diğer kritik unsuru, çalışanlara sürekli ve yapıcı geri bildirim verilmesi ve onların başarılarının takdir edilmesidir. Bankacılık sektörü, performans odaklı bir sektördür ve çalışanların yaptıkları işlerin geri bildirim alması, onların performanslarını ve iş süreçlerine olan bağlılıklarını olumlu yönde etkiler. Geri bildirim, çalışanların hangi alanlarda başarılı olduklarını ve hangi alanlarda kendilerini geliştirmeleri gerektiğini anlamalarına yardımcı olur.

Bankalar, geri bildirim ve takdir kültürünü güçlendirmek için çalışan performans değerlendirmelerini düzenli aralıklarla yapmalı ve bu değerlendirmeler sonucunda çalışanlarına yapıcı geri bildirimler sunmalıdır. Çalışanlar, yaptıkları işlerin takdir edildiğini gördüklerinde, iş süreçlerine daha fazla katkı sağlar ve işlerine olan bağlılıkları artar. Özellikle müşteri memnuniyeti ve finansal performans gibi somut başarıların takdir edilmesi, çalışanların iş tatminini artıran önemli bir unsurdur (İyidemirci & Aydın, 2018).

Takdir kültürü, çalışanların sadece finansal ödüllerle değil, aynı zamanda moral ve motivasyonlarını artıran sözlü ve yazılı takdirlerle de desteklenmesini içerir. Örneğin, bir çalışan, müşteri şikayetlerini etkili bir şekilde çözümlendiğinde veya banka için önemli bir başarı elde ettiğinde, yöneticiler tarafından sözlü veya yazılı olarak takdir edilmelidir. Bu tür takdirler, çalışanların iş süreçlerine olan bağlılıklarını artırır ve onları gelecekteki başarılar için motive eder.

Bankacılık sektöründe işgören güçlendirme stratejileri, çalışanların iş süreçlerine daha fazla katılım göstermelerini, bağımsız kararlar alabilmelerini ve liderlik yeteneklerini geliştirebilmelerini sağlayan stratejik bir yaklaşımdır. Karar alma süreçlerine katılım, eğitim ve gelişim fırsatları, yetki devri, iş-özel hayat dengesi ve geri bildirim kültürü gibi stratejiler, çalışanların iş tatminini artıran ve bankaların verimliliğini yükselten kritik unsurlar olarak öne çıkar (Bolat & Bolat, 2008).

İşgören güçlendirme, bankaların rekabet gücünü artırmasına ve müşterilere daha kaliteli hizmet sunmasına katkı sağlar. Ayrıca, çalışanların daha fazla sorumluluk alabilmeleri ve iş süreçlerinde aktif rol oynamaları, bankaların kriz yönetimi süreçlerinde daha dayanıklı olmalarını sağlar. Bu nedenle, bankalar, işgören güçlendirme stratejilerini benimseyerek hem çalışan memnuniyetini artırmalı hem de iş süreçlerinin verimliliğini ve sürdürülebilirliğini sağlamalıdır.

3.4 Bankacılık Sektöründe İş Doyumu

Bankacılık sektöründe çalışanların iş doyumu (iş tatmini), sadece bireysel refahları için değil, aynı zamanda bankaların verimliliği, müşteri memnuniyeti ve uzun vadeli başarısı için de kritik bir öneme sahiptir. İş doyumu, çalışanların iş süreçlerinde yaşadıkları deneyimlerden elde ettikleri genel memnuniyet düzeyini ifade eder. Bankacılık sektöründe iş doyumunu etkileyen birçok faktör bulunur ve bu faktörler, çalışanların iş süreçlerine olan bağlılıklarını, performanslarını ve genel mutluluklarını doğrudan etkiler (Gülova & Demirsoy, 2012).

İş doyumunu etkileyen faktörler genellikle iki ana kategoride incelenir: içsel faktörler ve dışsal faktörler. İçsel faktörler, bireyin işine olan tutumu, işin doğası ve işten elde ettiği kişisel tatmin gibi unsurları içerir. Dışsal faktörler ise, ücret, terfi olanakları, iş güvenliği, çalışma koşulları, yönetim desteği ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi örgütsel unsurları kapsar. Bankacılık sektöründe bu faktörlerin hepsi, çalışanların iş yerinde ne kadar mutlu ve motive olduklarını belirler.

Bankacılık sektöründe iş doyumunu etkileyen en belirgin dışsal faktörlerden biri, ücret ve maddi ödüllerdir. Çalışanlar, yaptıkları işin karşılığında adil ve tatmin edici bir maaş aldıklarında, iş tatminleri artar. Özellikle bankacılık sektörü gibi yüksek performans gerektiren ve yoğun iş temposuna sahip bir sektörde çalışanlar, emeklerinin karşılığını maddi olarak görmek isterler. Ücret düzeyinin çalışanların beklentilerini karşılamadığı durumlarda, iş tatminsizliği ve motivasyon kaybı yaşanabilir. Çalışanlar, maaşlarının piyasa koşullarına uygun ve adil olduğunu düşündüklerinde iş süreçlerine daha bağlılık gösterir ve iş performanslarını artırırlar.

Ücret, iş tatminini etkileyen en önemli faktörlerden biri olmakla birlikte, tek başına yeterli değildir. Çalışanlar, ücretin yanı sıra primler, ikramiyeler ve performans ödülleri gibi maddi ödüller de beklerler. Bankacılık sektöründe çalışanların hedeflere ulaştıklarında ek ödüllerle desteklenmesi, onların motivasyonlarını artırır. Özellikle satış departmanlarında çalışanlar için performansa dayalı prim sistemi, iş tatminini artıran önemli bir unsurdur. Çalışanlar, başarılarının karşılığını aldıklarında, iş süreçlerine daha fazla katkı sağlarlar ve işlerine olan bağlılıkları artar. Bu nedenle, bankaların ücret politikalarını adil ve şeffaf bir şekilde belirlemeleri, çalışanların iş tatminini artırmak açısından kritik bir stratejik öncelik olarak görülmelidir (Aras, 2016).

Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminini belirleyen bir diğer önemli faktör, işin doğasıdır. Çalışanların yaptıkları işin anlamlı ve tatmin edici olduğunu düşünmeleri, onların iş süreçlerine olan bağlılıklarını artıran temel unsurlardan biridir. Bankacılık sektöründe işin doğası, genellikle finansal analizler, müşteri hizmetleri, risk yönetimi ve yatırım danışmanlığı gibi karmaşık ve zorlu görevleri içerir. Çalışanlar, işlerinin zorluğundan ve karmaşıklığından memnun olduklarında, iş tatminleri artar (Köse, 2014).

Ancak, işin zorluk seviyesi ile iş tatmini arasında karmaşık bir ilişki vardır. Aşırı zorlayıcı ve stresli iş koşulları, çalışanların iş tatminini olumsuz etkileyebilir. Özellikle bankacılık sektöründe, yoğun iş temposu, yüksek hedefler ve müşteri beklentileri, çalışanların üzerinde baskı yaratabilir. Bu nedenle, işin zorluk seviyesi ile iş tatmini arasındaki denge iyi kurulmalıdır. Çalışanlar, yeteneklerine ve becerilerine uygun bir iş yaptıklarında ve bu işte başarılı olduklarını hissettiklerinde, iş tatminleri artar. Ancak, işin aşırı zorlayıcı ve stresli hale gelmesi, çalışanların motivasyonunu düşürebilir ve işten ayrılma niyetlerini artırabilir.

Ayrıca, işin çeşitliliği ve gelişim fırsatları da iş tatminini etkileyen önemli unsurlardır. Bankacılık sektöründe çalışanlar, monoton işlerden kaçınmak ve kendilerini geliştirebilecekleri fırsatlar bulmak isterler. İşin çeşitliliği, çalışanların kendilerini daha dinamik ve yaratıcı hissetmelerini sağlar. Örneğin, bir banka çalışanı, farklı müşteri gruplarıyla çalışarak ve çeşitli finansal projelerde görev alarak kendini daha tatmin olmuş hissedebilir. Bu da çalışanların iş tatminini artıran önemli bir faktördür (Özcan, 2011).

Bankacılık sektöründe iş tatminini etkileyen faktörlerden bir diğeri, terfi olanakları ve kariyer gelişim fırsatlarıdır. Çalışanlar, iş yerinde kariyerlerinde ilerleme fırsatlarına sahip olduklarında, işlerine daha fazla bağlılık gösterirler. Bankacılık sektörü, özellikle kariyer gelişim fırsatlarının önemli olduğu bir sektördür. Çalışanlar, performanslarına göre terfi edebilecekleri ve kariyerlerinde ilerleme kaydedebilecekleri bir iş ortamında çalışmayı tercih ederler. Terfi olanaklarının adil bir şekilde sunulması ve çalışanların performanslarının bu doğrultuda değerlendirilmesi, iş tatminini artıran önemli bir faktördür.

Çalışanlar, belirli bir hedef doğrultusunda kariyerlerinde ilerlediklerinde, iş süreçlerine daha motive bir şekilde katılırlar. Bankalar, çalışanlarına açık ve şeffaf bir terfi sistemi sunarak, onların kariyer hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olabilirler. Kariyer gelişim fırsatları sunmayan bir bankada çalışanlar, uzun vadede

iş tatminsizliği yaşayabilir ve başka iş fırsatları aramaya başlayabilirler. Bu nedenle, bankaların çalışanlarına kariyer gelişimi için fırsatlar sunmaları, iş tatminini artıran stratejik bir öncelik olarak kabul edilmelidir (Erkmen & Bozkurt, 2011).

Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminini etkileyen bir diğer önemli faktör, iş güvencesi ve çalışma koşullarıdır. Çalışanlar, iş yerinde kendilerini güvende hissettiklerinde ve uzun vadeli iş güvencesine sahip olduklarını düşündüklerinde, iş tatminleri artar. Bankacılık sektörü, özellikle ekonomik dalgalanmalara karşı hassas bir sektördür ve bu nedenle çalışanların iş güvencesi konusunda endişeleri olabilir. Bankalar, çalışanlarına iş güvencesi sunduklarında ve iş süreçlerinde güvenli bir ortam sağladıklarında, çalışanların iş tatmini artar.

Çalışma koşulları, iş tatminini etkileyen bir diğer dışsal faktördür. Çalışma ortamının fiziksel koşulları, çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini doğrudan etkiler. Bankacılık sektöründe çalışanların uzun saatler boyunca ofislerde oturarak çalışmaları ve yoğun bir iş temposuna sahip olmaları, çalışma koşullarının önemini artırır. Çalışanların konforlu ve ergonomik bir çalışma ortamına sahip olmaları, iş tatminlerini artıran önemli bir unsurdur. Ayrıca, iş yerinde stres yönetimi, sağlık hizmetleri ve çalışanların refahını artıran diğer uygulamalar da iş tatminini olumlu yönde etkiler.

Bankacılık sektöründe iş tatminini etkileyen bir diğer önemli faktör, yönetim desteği ve yöneticilerle olan iletişimidir. Çalışanlar, yöneticilerinden yeterli destek aldıklarında ve iş süreçlerinde yöneticileriyle sağlıklı bir iletişim kurabildiklerinde, iş tatminleri artar. Yöneticilerin çalışanlarla olan ilişkileri, onların iş süreçlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını doğrudan etkiler. Bankacılık sektöründe yöneticiler, çalışanlarına rehberlik etmeli, onları desteklemeli ve iş süreçlerinde karşılaştıkları sorunları çözmelerine yardımcı olmalıdır (Sökmen vd., 2017).

İyi ve yapıcı bir yönetim desteği, çalışanların kendilerini iş yerinde güvende ve değerli hissetmelerini sağlar. Yöneticilerin çalışanların başarılarını takdir etmeleri, onların iş süreçlerine olan katkılarını artırır. Aynı zamanda, açık ve şeffaf bir iletişim ortamı, çalışanların yöneticileriyle iş süreçlerinde yaşadıkları sorunları rahatça paylaşabilmelerine olanak tanır. Bankacılık sektöründe yönetim desteğinin eksik olduğu durumlarda, çalışanlar kendilerini yalnız hissedebilir ve iş tatminsizliği yaşayabilirler.

Çalışanların iş tatminini etkileyen bir diğer önemli faktör, iş arkadaşlarıyla olan ilişkileridir. Bankacılık sektörü, takım çalışmasının ve iş birliğinin ön planda olduğu bir sektördür. Çalışanların iş arkadaşlarıyla uyumlu bir şekilde çalışmaları, iş süreçlerinin daha verimli ve sorunsuz bir şekilde yürütülmesini sağlar. İş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kuran çalışanlar, iş yerinde daha mutlu olur ve iş tatminleri artar (Aras, 2016).

Bankacılık sektöründe ekip çalışması büyük bir öneme sahiptir ve çalışanlar iş arkadaşlarıyla sağlıklı bir iletişim kurduklarında, iş süreçlerine daha fazla katkı sağlarlar. Ayrıca, iş arkadaşlarıyla iyi ilişkiler, çalışanların moralini ve motivasyonunu artırır. Çalışanlar, iş yerinde sosyal destek bulduklarında, iş stresini daha iyi yönetirler ve iş tatminleri artar. Bankalar, çalışanlar arasındaki iş birliğini teşvik eden bir iş ortamı sağlayarak, iş tatminini artırabilirler.

Bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminini etkileyen bir diğer önemli faktör, müşteri ilişkileri ve müşteri memnuniyetidir. Çalışanlar, müşterilerine sağladıkları hizmetin olumlu sonuçlar doğurduğunu gördüklerinde ve müşterilerden olumlu geri bildirim aldıklarında, iş tatminleri artar. Bankacılık sektöründe müşteri memnuniyeti, çalışanların başarılarını görmeleri açısından önemli bir motivasyon kaynağıdır. Özellikle müşteri hizmetleri ve satış departmanlarında çalışanlar, müşteri şikayetlerini çözmek ve müşterilere etkili hizmet sunmak konusunda başarı elde ettiklerinde, iş tatminleri artar.

Müşterilerle olan olumlu ilişkiler, çalışanların iş süreçlerinde daha motive olmalarına ve işlerine olan bağlılıklarını artırmalarına katkı sağlar. Ayrıca, müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu bankalarda çalışanlar, iş yerinde daha fazla güven duyarlar ve bu da iş tatminlerini artıran bir diğer faktördür. Bankalar, çalışanlarını müşteri memnuniyetini artırmak için destekleyici stratejiler geliştirerek, hem müşteri sadakatini artırabilir hem de çalışanların iş tatminini yükseltebilirler.

Çalışanlar, iş dışında sosyal ve aile yaşamlarına yeterince zaman ayırabildiklerinde, iş yerinde daha motive ve verimli çalışırlar. İş-özel hayat dengesi sağlanmadığında, çalışanlar tükenmişlik ve stres gibi olumsuz durumlarla karşılaşabilirler. Bu da iş tatmininin azalmasına ve işten ayrılma niyetinin artmasına neden olabilir. Bankalar, çalışanlarına bu dengeyi sağlamaları için destekleyici politikalar geliştirerek, onların iş tatminini artırabilirler (Örücü & Uçku, 2019).

Bankacılık sektöründe iş tatminini etkileyen faktörler, hem içsel hem de dışsal unsurlardan oluşan geniş bir yelpazeye yayılmıştır. Ücret ve maddi ödüller,

işin doğası, terfi olanakları, iş güvenliği, yönetim desteği, iş arkadaşlarıyla ilişkiler, müşteri memnuniyeti ve iş-özel hayat dengesi, bankacılık sektöründe çalışanların iş tatminini doğrudan etkileyen temel faktörler arasında yer alır. Bankalar, çalışanlarının iş tatminini artırmak ve onların iş süreçlerine daha fazla bağlılık göstermelerini sağlamak için bu faktörleri göz önünde bulundurarak stratejiler geliştirmelidir. İş tatmini yüksek olan çalışanlar, bankaların genel performansını ve verimliliğini artırırken, müşteri memnuniyetini de olumlu yönde etkiler. Bu nedenle, iş tatminini artıran politikaların uygulanması, bankaların hem kısa vadeli hem de uzun vadeli başarıları için kritik bir öncelik olmalıdır.





4. ARAŞTIRMA

Bu bölümde bankacılık sektöründe örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumunu ile ilgili yapılan araştırmalar analiz edilmektedir. Araştırmanın amacı, önemi, problemi, evren ve örnekleme ile birlikte araştırma deseni ve araştırmanın sınırlılıkları bu bölümde ele alınmıştır.

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, bankacılık sektöründe örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişkileri inceleyerek, bu kavramların çalışan memnuniyeti, motivasyonu ve performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymaktır. Bankacılık sektörü, yüksek rekabet ve sürekli değişen piyasa koşulları nedeniyle, çalışanlarından maksimum verimlilik ve adaptasyon bekleyen bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda, çalışanların örgütsel süreçlerde adil bir şekilde muamele gördüklerine inanmaları, kendilerini güçlenmiş hissetmeleri ve işlerinden tatmin olmaları, bankaların uzun vadeli başarısı için kritik öneme sahiptir.

Araştırmanın birincil amacı, örgütsel adaletin çalışanlar üzerindeki psikolojik ve davranışsal etkilerini derinlemesine analiz etmektir. Çalışanların örgüt içindeki karar süreçlerinin adil olup olmadığına dair algıları, onların işlerine olan bağlılıklarını, motivasyonlarını ve genel iş doyumlarını doğrudan etkileyebilir. Bu doğrultuda, araştırma, bankacılık sektöründe örgütsel adaletin hangi boyutlarının (dağıtımsal adalet, prosedürel adalet, etkileşimsel adalet) işgören güçlendirme ve iş doyumunu üzerinde daha belirgin etkiler yarattığını incelemeyi hedeflemektedir.

Araştırmanın bir diğer amacı, işgören güçlendirme uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkilerini değerlendirmektir. İşgören güçlendirme, çalışanların yeteneklerini geliştirmeleri, daha fazla sorumluluk almaları ve karar süreçlerine aktif olarak katılmaları için sunulan bir dizi uygulamayı içermektedir. Bu uygulamaların çalışanlar üzerinde yarattığı etkiler, örgütsel bağlılık ve iş doyumunu açısından büyük bir öneme sahiptir. Araştırma kapsamında, işgören güçlendirme uygulamalarının hangi yöntemlerle çalışanların iş doyumunu artırdığı ve bu uygulamaların bankacılık sektöründe nasıl uygulanabileceği ayrıntılı bir şekilde incelenecektir.

Son olarak, araştırmanın amacı, iş doyumunun örgütsel adalet ve işgören güçlendirme ile nasıl şekillendiğini belirlemektir. İş doyumunu, çalışanların işlerinden elde ettikleri genel memnuniyet düzeyini ifade eder ve bu memnuniyet düzeyi, çalışanların performansını, örgütsel bağlılığını ve genel mutluluğunu doğrudan etkileyebilir. Araştırma, iş doyumunun örgütsel adalet ve işgören güçlendirme ile nasıl etkileşimde bulunduğunu ortaya koyarak, bu kavramların bankacılık sektöründe nasıl daha etkin bir şekilde yönetilebileceğine dair öneriler sunmayı amaçlamaktadır.

4.2 Araştırmanın Önemi

Bu araştırmanın önemi, bankacılık sektörü gibi yoğun rekabetin ve hızlı değişimlerin yaşandığı bir alanda, çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini ve verimliliğini artırmaya yönelik stratejilerin geliştirilmesine katkı sağlamasında yatmaktadır. Bankacılık sektörü, ekonomik kalkınmanın ve finansal istikrarın temel taşlarından biri olarak, hizmet verdiği bireyler ve kurumlar için kritik bir rol oynamaktadır. Bu sektörde faaliyet gösteren bankaların başarısı ise büyük ölçüde, çalışanlarının işlerine olan bağlılıklarına, iş tatminlerine ve motivasyonlarına dayanmaktadır. Dolayısıyla, çalışanların örgütsel süreçlerde adil bir şekilde muamele gördüklerine inanması, kendilerini güçlenmiş hissetmeleri ve işlerinden tatmin olmaları, bankaların uzun vadeli başarısı için vazgeçilmezdir.

Örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumunu gibi kavramlar, çalışanların iş yerindeki deneyimlerini şekillendiren temel unsurlardır. Çalışanların örgütsel adaletle olan inancı, onların işlerine duydukları bağlılığı artırabilir ya da zayıflatabilir. Örgütsel adaletin olmadığı durumlarda, çalışanlar kendilerini dışlanmış, haksızlığa uğramış ve değersiz hissetme eğilimindedirler. Bu da, iş tatmini düşüklüğüne, motivasyon kaybına ve nihayetinde yüksek çalışan devir hızına yol açabilir. Bu açıdan bakıldığında, örgütsel adaletin sağlanması, çalışanların işyerinde kendilerini daha değerli hissetmelerine, dolayısıyla daha yüksek düzeyde iş tatmini ve örgütsel bağlılık göstermelerine neden olabilir. Bu durum, bankacılık sektöründe müşteri hizmetlerinin kalitesini artırarak, bankaların rekabet avantajını korumasına katkıda bulunur.

Araştırmanın literatüre katkısı da büyük bir önem taşımaktadır. Örgütsel davranış ve insan kaynakları yönetimi alanındaki mevcut literatür, genellikle bu kavramları ayrı ayrı ele almaktadır. Ancak bu araştırma, örgütsel adalet, işgören

güçlendirme ve iş doyumu arasındaki ilişkileri birlikte ele alarak, bu kavramların bankacılık sektörü bağlamında nasıl bir araya geldiğini ve birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koyacaktır. Bu da, hem akademik çalışmalar için yeni bir bakış açısı sunacak hem de uygulamada yöneticilere çalışan memnuniyetini ve verimliliğini artırmak için pratik öneriler sunacaktır.

Bu araştırma, bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel adalet algılarını, işgören güçlendirme deneyimlerini ve iş doyumlarını derinlemesine inceleyerek, bu alanlarda karşılaşılan sorunlara yönelik çözüm önerileri geliştirilmesine katkı sağlayacaktır. Elde edilen bulgular, bankaların daha adil, daha güçlü ve daha tatmin edici bir çalışma ortamı yaratmalarına yardımcı olacak, bu sayede çalışan memnuniyeti ve verimliliği artırılarak, bankaların genel performansı ve rekabet gücü desteklenecektir. Bu araştırmanın bulguları, sadece bankacılık sektörü için değil, diğer hizmet sektörleri için de genellenebilir ve bu alanlarda da çalışan memnuniyetini artırmak için yol gösterici olabilir. Tez konusu ile ilgili yapılan literatür araştırmasında bu isimle yapılan herhangi bir araştırmaya rastlanılmamıştır.

4.3 Araştırma Problemi

Bankacılık sektörü, yoğun rekabet ve sürekli değişen ekonomik koşullar nedeniyle, çalışanlarının motivasyonunu ve iş doyumunu en üst düzeyde tutmayı hedefleyen bir yapıya sahiptir. Ancak, bu yüksek beklentiler ve baskılar altında çalışanlar, örgütsel adaletin sağlanmadığı, kendilerini güçsüz hissettikleri ve işlerinden tatmin olmadıkları durumlarda, iş performanslarında ve bağlılıklarında ciddi düşüşler yaşayabilirler. Çalışanların örgütsel süreçlerde adil bir şekilde muamele gördüklerine dair algıları, iş yaşamındaki mutluluk ve motivasyonlarını doğrudan etkileyen kritik bir unsurdur. Örgütsel adaletin sağlanmadığı durumlar, çalışanların örgüte olan güvenlerini sarsarak, işten ayrılma niyetini artırabilir ve bu durum bankaların uzun vadeli sürdürülebilirliği açısından önemli riskler oluşturabilir.

Bankacılık sektörü gibi yoğun tempolu bir çalışma ortamında, işgören güçlendirme uygulamaları, çalışanların kendilerini daha yetkin, değerli ve güvende hissetmelerine yardımcı olabilir. Ancak, bu güçlendirme uygulamalarının eksik ya da yetersiz olması durumunda, çalışanlar kendilerini karar süreçlerinden dışlanmış, örgüt tarafından yeterince desteklenmemiş ve dolayısıyla işlerinden tatmin olmamış

hissedebilirler. İşgören güçlendirme ile ilgili sorunlar, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını azaltarak, örgütsel verimliliği ve performansı olumsuz yönde etkileyebilir. Bu bağlamda, işgören güçlendirmenin etkin bir şekilde uygulanamaması, bankaların iş gücü verimliliği ve çalışan memnuniyeti açısından büyük zorluklarla karşılaşmasına neden olabilir.

İş doyumu, çalışanların iş yaşamlarından elde ettikleri genel memnuniyeti ifade eder ve bu memnuniyet, iş performansını, örgütsel bağlılığı ve genel yaşam kalitesini doğrudan etkileyebilir. Bankacılık sektörü gibi stresli ve yoğun çalışma koşullarına sahip bir alanda, iş doyumunun düşük olması, çalışanların motivasyonlarını azaltabilir, işten ayrılma niyetini artırabilir ve genel olarak örgütün işleyişine zarar verebilir. İş doyumunun düşük olduğu bir ortamda, çalışanlar işlerine gerekli özeni göstermeyebilir, müşteri ilişkilerinde sorunlar yaşanabilir ve bankanın genel hizmet kalitesi olumsuz etkilenebilir. Bu durum, bankaların müşteri sadakatini kaybetmesine ve dolayısıyla rekabet avantajını yitirmesine yol açabilir.

Araştırma problemi, bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel adalet algıları, işgören güçlendirme deneyimleri ve iş doyumları arasındaki ilişkilerin nasıl şekillendiği ve bu ilişkilerin çalışanların iş tatmini, bağlılık ve performansları üzerindeki etkilerinin ne ölçüde olduğu sorunsalı etrafında şekillenmektedir. Bankacılık sektörü, çalışanların işlerinden tatmin olmasını ve işlerine bağlı kalmasını sağlamak için örgütsel adaletin ve işgören güçlendirme uygulamalarının önemini kavramalıdır. Ancak mevcut literatürde, örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki bu ilişkilerin bankacılık sektörü özelinde nasıl bir araya geldiği ve birbirlerini nasıl etkilediği konusunda sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu eksiklik, bankacılık sektöründe çalışan memnuniyetini artırmak ve iş gücü verimliliğini yükseltmek için gerekli stratejilerin belirlenmesini zorlaştırmaktadır.

Araştırma, bankacılık sektöründe örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki dinamiklerin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, araştırma problemi, örgütsel adalet algısının işgören güçlendirme ve iş doyumu üzerindeki etkilerini belirlemek, bu etkilerin bankacılık sektöründeki iş gücü verimliliği ve çalışan bağlılığı üzerindeki sonuçlarını analiz etmek olarak özetlenebilir. Ayrıca, bu ilişkilerin bankacılık sektörü bağlamında nasıl yönetilebileceği, çalışan memnuniyeti ve örgütsel performansı artırmak için

hangi stratejilerin geliştirilebileceği konusunda da bir rehberlik sağlaması hedeflenmektedir.

4.4 Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini bankacılık sektöründe örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu ile ilgili yapılan araştırmalar oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalardan yıllarca yaygın olarak 35 lisansüstü tez ve makale seçilmiştir. Yayınların dağılımı Tablo 3.1’de gösterilmektedir.

Tezler YÖK TEZ’ den makaleler ise dergipark, Google Akademi gibi sayfalardan araştırılmıştır.

Tablo 3.1. Araştırmaların Yıllara Göre Yayın Türü Dağılımı

YIL	YAYIN TÜRÜ		
	LİSANSÜSTÜ TEZ	MAKALE	TOPLAM
1977	-	1	1
1982	-	1	1
1987	-	1	1
1990	-	2	2
1991	-	1	1
1993	-	2	2
1994	-	1	1
1995	-	1	1
1997	-	1	1
1998	-	1	1
2001	-	2	2
2002	-	1	1
2004	-	2	2
2008	1	-	1
2009	-	2	2
2010	1	2	3
2011	3	-	3
2012	-	2	2
2013	1	1	2
2014	-	2	2

2015	1	1	2
2016	-	1	1
TOPLAM f (%)	7(%20)	28(%80)	35(100)

Tablo 3.1 incelendiğinde, 1977-2016 yılları arasında en çok çalışmanın makale türünde (f=28, %80) yapıldığı, araştırmamız kapsamında tezlerin ise (f=7, %20) olduğu görülmektedir.

Araştırma 1977-2016 yılları ele alınarak yapılmıştır. Tez ile alakalı dikkatimi çeken yıllar ve araştırmalar ele alınmıştır.

Yıllara göre yapılan araştırmaların çalışmalarından tez artarken makale sayısında pek oynama olmadığını gözlemekteyiz.

Yapılan araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden döküman inceleme kullanılarak yürütülmüştür. Araştırma, bankacılık sektöründe örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu ile ilgili olarak yapılan araştırmalarda bu kavramların bir arada ya da ayrı ayrı çalışmalarda olması dikkate alınarak ele alınmıştır.

4.5 Araştırma Süreci, Araştırmanın Sınırlılıkları ve Veri Toplama

Araştırmada verilerin toplanması Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (YÖK) Ulusal Tez Merkezi, DergiPark Akademik ve Google Akademik veri tabanları kullanılarak yapılmıştır. Bankacılık Sektöründe Örgütsel Adalet, İşgören Güçlendirme ve İş Doyumu ile ilgili Araştırmaların İncelenmesi konusunda yapılan çalışmada 1977-2016 yılları arasında yayımlanmış olan makale ve lisansüstü tezler araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır. Araştırmanın sınırlılığı kapsamında yapılan çalışmada “bankacılık sektörü” anahtar kelime olarak kullanılmıştır. Yapılan taramalarda 28’i makale 7’si lisansüstü tez olmak üzere toplamda 35 bilimsel araştırmadan veri toplanmıştır.

4.6 Verilerin Analizi

Araştırmamızda döküman inceleme yöntemi kullanılmıştır. Buradaki amaç, toplanan verilere açıklık getirilebilecek kavram ve ilişkilere ulaşmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2018)

4.7 Bulguların Değerlendirilmesi

Örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki ilişki, iş ve örgüt psikolojisi literatüründe oldukça geniş çapta ele alınan ve incelenen konular arasında yer almaktadır. Özellikle bankacılık sektörü gibi yüksek stresli ve yoğun rekabetin olduğu sektörlerde, bu üç kavram arasındaki etkileşim, çalışan performansı, iş tatmini ve genel örgütsel verimlilik üzerinde önemli etkilere sahiptir. Bu başlık altında, örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki ilişkiye odaklanan çeşitli çalışmalar incelenerek yapılacaktır.

Kanter (1977), işgören güçlendirme ve örgütsel yapılar üzerine yaptığı çalışmada, çalışanların örgüt içinde daha fazla kaynak ve fırsata erişim sağladıklarında, iş tatminlerinin ve performanslarının arttığını ortaya koymuştur. Bankacılık sektörü gibi kaynak ve fırsatların stratejik önem taşıdığı bir sektörde, çalışanların iş süreçlerine daha fazla dahil edilmesi ve güçlendirilmesi, hem iş tatmini hem de performans üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Davis'e göre (1982), bir örgüte ait çalışma standartlarını yansıtan en önemli gösterge iş doyumudur. Eğer personellerin iş doyumu düşükse, bu durum personellerin beklentilerinin yeterince karşılanmadığını gösterir. Beklenen performansın elde edilememesi olası bir durumdur.

Örgütsel adaletin iş doyumu üzerindeki etkisini inceleyen birçok çalışma, çalışanların adil bir şekilde muamele gördüklerinde iş tatminlerinin arttığını ortaya koymuştur. Greenberg (1987), örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini ve örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkilerini inceleyen öncü çalışmalardan birini gerçekleştirmiştir. Greenberg'e göre, çalışanlar, dağıtımsal ve prosedürel adalet algılarını olumlu bulduklarında iş tatminleri artar ve bu da örgüte olan bağlılıklarını güçlendirir. Greenberg'in çalışması, bankacılık sektörü gibi yüksek performans ve verimlilik gerektiren iş ortamlarında, adaletin çalışanların motivasyonu üzerindeki kritik rolünü vurgulamaktadır.

Thomas ve Velthouse (1990), işgören güçlendirmenin dört temel boyutunu (anlam, yeterlik, inisiyatif ve etki) ele almış ve bu boyutların çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini değerlendirmişlerdir. Çalışmalarında, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla anlam bulduklarında ve yetkinliklerini geliştirebildiklerinde iş tatminlerinin arttığı sonucuna ulaşmışlardır. Bankacılık sektöründe, çalışanlara daha fazla yetki devri ve sorumluluk verilmesinin, iş tatminini artıran bir faktör olarak değerlendirilmesi bu çalışmayla desteklenmektedir.

1960-1970'lerden beri iş ortamında dikkat edilen, önem verilen bir konu olarak adaleti açıklama ve tanımlama çabaları örgütsel adalet adı verilen yeni bir literatürün gelişmesine yol açmıştır (Greenberg, 1990: 400). Ondan önceki geçen 20-30 yıl bu süreç için çok önem arz etmektedir.

Örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki etkileşimi ele alan birçok çalışma, bu üç kavramın birbiriyle sıkı bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir. Moorman (1991), örgütsel adaletin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkilerini incelerken, adil bir iş ortamında çalışanların daha fazla güçlendirildiğini ve bu güçlendirilmenin iş tatminini artırdığını bulmuştur. Bankacılık sektöründe de, adil yönetim politikalarının işgören güçlendirme ile birleşerek çalışanların iş tatminini artırdığı vurgulanmaktadır.

Niehoff ve Moorman (1993), örgütsel adaletin işgören güçlendirme ve iş performansı üzerindeki etkilerini değerlendiren çalışmalarında, adaletin sağlandığı iş ortamlarında çalışanların iş süreçlerine daha fazla katılım gösterdiklerini ve performanslarının arttığını ortaya koymuşlardır. Bu çalışma, bankacılık sektörü gibi yoğun performans gerektiren sektörlerde, adaletli yönetim politikalarının çalışanlar üzerindeki olumlu etkilerini göstermektedir.

Gilliland (1994), örgütsel adaletin işgören güçlendirme üzerindeki etkisini inceleyen çalışmasında, adil bir iş ortamında çalışanların daha fazla sorumluluk aldıklarını ve iş süreçlerinde daha fazla inisiyatif kullandıklarını bulmuştur. Bankacılık sektöründe, yöneticilerin adil bir yönetim anlayışını benimsemeleri, çalışanların iş süreçlerine daha fazla dahil olmalarını sağlayan önemli bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

İşgören güçlendirme, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla sorumluluk ve karar alma yetkisi verilmesiyle iş tatminini artıran bir stratejidir. Bu strateji, özellikle bankacılık sektöründe, çalışanların iş süreçlerine olan katılımını ve işlerine olan bağlılıklarını güçlendiren bir unsurdur. Spreitzer (1995), işgören güçlendirme kavramını geliştirerek, çalışanların güçlendirilmesinin onların iş tatmini ve performansları üzerindeki etkilerini incelemiştir. Spreitzer'in çalışması, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla kontrol sahibi olduklarında, iş tatminlerinin arttığını ve örgütsel bağlılıklarının güçlendiğini göstermektedir.

Güçlendirme kavramı hem çalışanlara gücün teslim edilmesi hem de çalışanların kendini güçlü varsaymasına yönelik gerçekleşen süreci ifade etmektedir (Field, 1997: 149).

Folger ve Cropanzano (1998), örgütsel adaletin ödül ve cezaların belirlenmesinde kullanılan prosedürlerin ve bu prosedürlerin yürütülmesinde kişiler arası davranışların nasıl olması gerektiği ile ilgili araştırmalarında yer vermiştir.

Colquitt (2001), örgütsel adaletin dört farklı boyutunu (dağıtımsal, prosedürel, etkileşimsel ve bilgilendirme adaleti) inceleyen çalışmasında, adalet algısının çalışanların iş doyumunu ve performansı üzerindeki etkilerini geniş çapta değerlendirmiştir. Colquitt, çalışanların özellikle prosedürel adaletin yüksek olduğu iş ortamlarında daha fazla iş tatmini yaşadıklarını ve bu algının iş performansını da artırdığını bulmuştur. Bankacılık sektöründe, performans değerlendirme ve terfi süreçlerinin adil bir şekilde yönetilmesinin, iş tatmini üzerindeki olumlu etkileri Colquitt'in çalışmasında desteklenmektedir.

Cohen-Charash ve Spector (2001), örgütsel adalet ve iş doyum arasındaki ilişkiyi meta-analiz yöntemiyle ele almışlardır. Çalışmalarında, adalet algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinde güçlü bir etkisi olduğunu bulmuşlardır. Bankacılık sektöründe yapılan çalışmalarda da bu ilişki doğrulanmakta olup, adaletli yönetim politikalarının iş tatmini ve işgücü devrini azaltıcı etkileri üzerinde durulmaktadır.

Aryee, Budhwar ve Chen (2002), örgütsel adaletin işgören güçlendirme ve iş tatmini ile olan ilişkisini incelemişlerdir. Çalışmalarında, adaletin yüksek olduğu iş ortamlarında çalışanların daha fazla güçlendirildiğini ve iş tatminlerinin bu süreçle birlikte arttığını bulmuşlardır. Bankacılık sektöründe de, bu ilişkinin geçerli olduğu ve çalışanların adil yönetim politikalarıyla güçlendirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

Seibert, Silver ve Randolph (2004), işgören güçlendirmenin örgütsel adalet ve iş doyum ile olan ilişkisini incelemişlerdir. Bu çalışmada, işgören güçlendirme uygulamalarının iş tatminini artırmada ve çalışanların örgütsel bağlılıklarını güçlendirmede önemli bir rol oynadığı vurgulanmıştır. Özellikle, bankacılık gibi karmaşık ve dinamik sektörlerde, çalışanlara daha fazla sorumluluk ve yetki verilmesi, örgütsel adalet algısını güçlendiren bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Örgütsel adaletin örgütün bireylerin davranışlarını ne denli etkilediği ve adaletli olduğunu gösteren algıları ve bu algıların sonucunda gösterdiği tepkileri olarak tanımlanmıştır (Irak, 2004: 27). Olumlu tepkiler verilmesinin adil davranıştan kaynaklandığı öngörülür.

Bilim insanları örgütsel adaletin boyutlarını üç grupta toplamışlardır. Bunlar dağıtımsal adalet, prosedürel adalet ve etkileşimsel adaletidir (Çöp, 2008: 17). Dağıtımsal Adalet, örgüt içindeki kaynakların, ödüllerin ve fırsatların adil bir şekilde dağıtılmasına, Prosedürel Adalet, örgütte alınan kararların nasıl alındığı ve bu süreçlerin ne kadar adil ve şeffaf olduğu ile ilgilidir. Etkileşimsel Adalet ise çalışanların örgütteki insan ilişkilerinde nasıl muamele gördüklerine dair algılarını ifade eder.

İş doyumsuzluğu sonucunda çalışanlar işine yabancılaşmakta, iş hayatına uyum sağlayamamakta ve bunu takip eden süreçte duygusal sağlık sorunları yaşayabilmektedirler (Özyürek, 2009: 8-20). Hem çalışan hem bulunduğu örgüt olumsuz etkilenmektedir.

İş doyumu, çalışma koşullarının çalışanlara hissettirdiği olumlu veya olumsuz duygularla ilişkilidir. Başka bir ifade ile çalışanın işiyle ilgili duygusal tepkilerinin bir toplamıdır (Eğinli, 2009:36). Olumlu ya da olumsuz her türlü sonuç kişilerin duygusal tepkileriyle ilgilidir.

Aktaş (2010), yaptığı araştırmasında örgütsel adalet kavramının incelenen üç temel boyuttan dağıtım adaletinin çalışanın kazandırdığı kazanımlar ve dağıtımlarla savunurken etkileşim adaletinde ise, çalışanlar arası ilişkilerin ön planda olduğunu vurgulamaktadır. Çalışanlar arası iletişimin işe daha çok yansıdığı sonucuna varabiliriz.

Al-Zu'bi (2010), örgütsel adaletin işgören güçlendirme üzerindeki etkilerini bankacılık sektöründe incelemiş ve çalışanların adil bir iş ortamında daha fazla güçlendirildiğini ve iş süreçlerine daha fazla katılım gösterdiklerini bulmuştur. Bu çalışmada, bankaların çalışanlarına adil bir yönetim politikası benimsemeleri gerektiği vurgulanmaktadır.

Şahin ve Taşkaya (2010:86) örgütsel adaleti, genel anlamda “bireyin örgütündeki uygulamalarla ilgili algılamalarına atıfta bulunan ve Adams’ın Eşitlik Teorisi’ne dayalı olan bir kavramdır” şeklinde tanımlamıştır. Sonuç olarak işi ile ilgili tutumlar geliştirmektedirler.

Örgütsel adalet algısı, bireyin gerçekte kendisine nasıl ve ne ölçüde adaletli davranıldığından çok, kendisinin bu davranışı ne ölçüde adaletli olarak algıladığına odaklanmaktadır (Taşkiran 2011:93-95).

Örgütsel adalet; “örgüt içerisinde yer alan ilişkilere bağlı bir şekilde ortaya çıkan örgütsel ve bireysel her türlü getirinin, ödül ve cezanın adil dağıtımı” olarak

tanımlanmaktadır (Çağ, 2011: 4). Çalışanlar arası eşitlik dengesini korumak, ödül ve cezada eşit davranmak örgüt içerisinde huzuru sağlayacaktır.

Jex ve Gudanowski'ye (1992) göre, çalışanın yaptığı işe ve iş yerindeki tecrübelerine dayanarak yaşadığı olumlu ve mutlu ruh hali, değerlerine göre işten duymuş olduğu haz, işinden beklentileri ve sağlamış olduğu ödüller arasındaki uyum, yaptığı işe karşı tutumu ve bu tutumun sonucunda gösterdiği duygusal tepkileri olarak tanımlanmaktadır (Aktaran Örkün, 2011: 7).

Yeşil ve Dereli (2012) ise örgütsel adalet kavramını “örgüt içerisinde ödüllerin nasıl paylaşılacağı, cezaların nasıl verileceği, ücret ve terfilerin nasıl tespit edileceği gibi örgütü direkt ilgilendiren kararların ne şekilde alındığı veya yönetim tarafından alınan kararların ve uygulamaların ifade edilme şeklinin çalışanların algılanma biçimi” olarak tanımlamaktadır.

Khan ve Habib (2012:36)'e göre örgütsel adalet, insanların eşit ölçüde muamele görüp görmediğinin ve insanların bu durumu ne ölçüde algıladığını yansıtır. Gördükleri muamele karşısında iş performanslarına yansıdığı gözlenmektedir.

İş doyumu, yöneticiler açısından işgörenlerin işlerine karşı tutum ve davranışlarıyla verimlilik ve performans açısından önemlidir. İş doyumsuzluğu, devamsızlık, işten ayrılma, ruhsal ve fiziksel sağlıkta bozulma, performans düşüklüğü, vb. şekillerde görülmektedir (Gürsoy, 2013: 15).

Adalet arzusu, insanın mutluluk için duyduğu ebedi arzudur. O, insanın yalıtılmış bir şekilde, yani yalnız başına bulamayacağı, bu nedenle bir toplum içinde aradığı bir mutluluktur. Yani adalet, toplumsal mutluluktur (Acar, 2013:107). Toplumsal mutluluğu sağlayan adalet bulunduğu örgüt içerisinde de yaşamak isteyeceği duygudur. İşindeki verimi daha artırabileceği savunulur.

İşletmenin en önemli kaynağı haline gelmeye başlayan çalışanların motivasyonunun ve iş doyumu düzeyinin yüksek tutulması, çalışanların iş doyumunu etkileyen faktörlerin iyi analiz edilip gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesi çağdaş yönetim anlayışını benimseyen işletmeler açısından oldukça önem arz eden bir konudur (Özaydın ve Özdemir, 2014:253).

Ogunfowora (2014), bankacılık sektöründe işgören güçlendirme ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla inisiyatif aldıklarında ve karar alma süreçlerine dahil edildiklerinde iş tatminlerinin önemli ölçüde arttığını bulmuştur. Bu çalışmaya göre, bankalar

alışanlarına daha fazla yetki ve sorumluluk vererek iş tatminini ve müşteri memnuniyetini artırabilir.

Yadav ve Rangnekar (2015), bankacılık sektöründe örgütsel adaletin iş tatmini ve örgütsel politikasıyla iş süreçlerine dahil edilmeleri durumunda iş tatminlerinin arttığını ve örgüte olan bağlılıklarının güçlendiğini bulmuşlardır. Bu alışma, özellikle bankacılık sektöründeki yoğun rekabet ve iş gücü devrini azaltmada örgütsel adaletin önemli bir strateji olduğunu göstermektedir.

İş hayatında eşitlik ilkesi ile zdeşitirilen örgütsel adalet terimi, iş görenlerin örgüt içinde gördüğü saygı ve değerin bir göstergesi olarak tanımlanmaktadır (Köroğlu, 2015: 3; Aktaş, 2010: 73). alışmasında kişinin bulunduğu örgütten gördüğü saygının, değerin yapılan işin veriminin arttığı öngörülmektedir.

Örgütte genel iş doyumsuzluğunun artması, bir organizasyonun sahip olduğu en önemli üretim faktörü olan çalışanların performans düzeylerinde dşşe yol açar (Ordu, 2016; Tekingündüz vd., 2016; Inuwa, 2016),

Yapılan literatür taraması, örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumunu arasındaki ilişkiyi destekleyen çok sayıda çalışmanın bulunduğunu göstermektedir. Özellikle bankacılık sektöründe bu üç kavramın birbiriyle olan etkileşimi, çalışanların iş süreçlerine olan bağlılıklarını, performanslarını ve iş tatminlerini doğrudan etkileyen önemli unsurlardır. Bankaların, çalışanlarına adil bir iş ortamı sunarak ve onları güçlendirerek iş tatminini arttırabilecekleri ve bu süreçte bankaların performansını ve müşteri memnuniyetini ykseltebilecekleri literatürde geniş çapta desteklenmektedir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu tez çalışması, bankacılık sektöründe örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki ilişkiyi incelemiş, bu kavramların çalışan motivasyonu, performansı ve iş süreçlerine olan etkilerini derinlemesine ele almıştır. Bankacılık sektörü, yoğun rekabet, yüksek performans beklentileri ve müşteri odaklı çalışma düzeni ile şekillenen bir sektördür. Bu sektörde çalışanların iş tatmini ve performansı, bankaların uzun vadeli başarısı için kritik bir öneme sahiptir. Çalışanların örgüt içinde adil bir şekilde değerlendirildiklerine inanmaları, yetki ve sorumluluk sahibi olmaları ve iş süreçlerinde tatmin olmaları, hem bireysel hem de örgütsel düzeyde geniş kapsamlı sonuçlar doğurmaktadır.

Örgütsel adalet kavramı, çalışanların iş yerinde dağıtılan kaynakların, terfi süreçlerinin, performans değerlendirmelerinin ve günlük iş ilişkilerinin adil bir şekilde yönetildiğine dair algılarını ifade eder. Bankacılık sektöründe adaletli bir yönetim politikası benimsenmesi, çalışanların iş tatminini ve örgüte olan bağlılıklarını artırmaktadır. Bu tezde incelenen literatür, adaletin sağlandığı iş ortamlarında çalışanların iş süreçlerine daha fazla katılım gösterdiklerini, performanslarının arttığını ve iş tatminlerinin güçlendiğini ortaya koymuştur. Özellikle bankacılık gibi yoğun performans gerektiren sektörlerde, adil yönetim politikalarının işgücü devrini azalttığı ve çalışanların iş süreçlerine olan bağlılıklarını güçlendirdiği görülmüştür.

İşgören güçlendirme stratejileri ise, çalışanların iş süreçlerinde daha fazla sorumluluk ve karar alma yetkisi elde etmelerini sağlayarak, onların iş tatminini artırmaktadır. Bankacılık sektöründe çalışanlara yetki devri, inisiyatif kullanma ve karar alma süreçlerine katılım gibi güçlendirme uygulamaları, çalışanların iş süreçlerine daha fazla katkı sağlamalarına olanak tanımaktadır. Tezde ele alınan çalışmalar, işgören güçlendirme uygulamalarının iş tatmini üzerinde olumlu etkiler yarattığını ve çalışanların liderlik yeteneklerini geliştirerek kariyerlerinde ilerlemelerine katkı sağladığını göstermektedir. Bankacılık sektöründe bu tür güçlendirme stratejilerinin uygulanması, sadece çalışanların iş tatminini artırmakla kalmaz, aynı zamanda bankaların verimliliğini ve müşteri memnuniyetini de yükseltir.

İş doyumu, çalışanların iş süreçlerinde yaşadıkları deneyimlerden elde ettikleri genel memnuniyet düzeyini ifade eder ve örgütsel adalet ile işgören

güçlendirme kavramlarıyla doğrudan ilişkilidir. Bankacılık sektöründe iş tatmini, ücret, terfi olanakları, işin doğası, iş güvenliği, çalışma koşulları, yönetim desteği ve iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler gibi faktörlerden etkilenir. Çalışanlar, iş yerinde adil bir şekilde değerlendirildiklerinde ve iş süreçlerinde daha fazla sorumluluk aldıklarında iş tatminleri artar. Yüksek iş tatmini, çalışanların motivasyonlarını artırırken, işten ayrılma niyetlerini azaltmakta ve örgütsel bağlılıklarını güçlendirmektedir. Bankalar, çalışanlarının iş tatminini artırmak için bu faktörleri dikkate almalı ve işgören güçlendirme stratejilerini etkili bir şekilde uygulamalıdır.

Örgütsel adalet ve işgören güçlendirmeyi birlikte ele aldığımızda, bankacılık sektöründe adaletin bulunduğu yerde mutlu çalışanları görmemiz çok mümkün. Bunun yanında adaletin sağlandığı örgütte çalışanın özgüvenini arttırmak kendilerine verilen sorumluluk ve karar verme yetkileri, kişiyi güçlü kılar bundan dolayısıyla işe olan verimliliği arttırmaktadır. Kişinin motivasyonu, yetkisi ve gördüğü adalet karşısında ki tavrı tamamen işe yansımaktadır. Yapılan araştırmalarda da bununla ilgili birçok bilgiye yer verilmiştir.

Örgütsel adalet ve iş doyumu kavramını bir ele alacak olursak birbiriyle doğrudan ilişkilidir. Adaletin sağlandığı bir örgütte kişiye verilen sorumluluklar arttığında kişinin iş tatminleri de artmaktadır. Örgüt içerisinde adil değerlendirilen çalışanların iş tatmini yükseldiğinde çalıştıkları örgütleri daha çok benimseyip, bağlılıklarını arttırmaktadır. Bu da örgütte kalıcı, sahiplenici ve verimli çalışanların devamlılığı söz konusu olur. Örgütü benimseyen kişiler örgütü daha çok yükseltmek için çaba gösterir bu da işin yükselişine neden olur.

Sonuç olarak, bu tez çalışması bankacılık sektöründe örgütsel adalet, işgören güçlendirme ve iş doyumu arasındaki etkileşimi kapsamlı bir şekilde ele almış ve bu üç kavramın birbirini nasıl etkilediğini açıklamıştır. Örgütsel adaletin sağlandığı, çalışanların güçlendirildiği ve iş tatmininin yüksek olduğu bir bankacılık sektörü, çalışanların motivasyonunu, verimliliğini, örgütsel bağlılığını artırarak bankaların genel performansını yükseltecek ve müşteri memnuniyetine de katkı sağlayacaktır. Bankalar, adaletli yönetim politikaları, çalışanlara yönelik güçlendirme uygulamaları ve iş tatmini artırıcı stratejilerle personelini elde tutabilir, rekabet avantajı elde edebilir ve uzun vadeli başarılarını sürdürebilirler.

KAYNAKLAR

- Acar, F. P., (2013). Örgütsel öğrenme, vatandaşlık ve adalet. Örgütsel Davranış (pp.192-209), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi yayınları.
- Akçin, K. (2021). İş performansı belirleyicilerinden örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel sapma davranışı ve görev performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 13(1), 317-329. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=967671>
- Akgündüz, Y., & Çakıcı, A. C. (2015). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisinde örgütsel stresin aracılık rolü: Beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(2). <https://dergipark.org.tr/en/pub/uaifd/issue/21603/232023>
- Akın, S. (2010). *Banka çalışanlarının duygusal zekalarının örgütsel bağlılıklarına etkisi üzerine bir araştırma* [Master's Thesis]. Niğde Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, E. (2010). *Performans değerlendirme sistemlerinin örgütsel adalet algısı üzerine etkisi* (Master's thesis, Dokuz Eylül Üniversitesi (Turkey)).
- Altaş, S. S., & Çekmecelioglu, H. G. (2007). İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışının İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Bir Araştırma. *Öneri Dergisi*, 7(28), 47-57. <https://dergipark.org.tr/en/pub/maruoeneri/issue/52313/684168>
- Altınöz, M., Çöp, S., & Sığındı, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 285-316. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susead/issue/28414/302386>
- Aras, M. (2016). *İşveren markasının örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi: Katılım bankacılığı örneği* [PhD Thesis, Sakarya Üniversitesi (Turkey)]. <https://search.proquest.com/openview/a87988df5c317c3eaf4c3f4b9c17044/1?pqorigsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Arıkoğlu, E. (2019). *Çalışanların iş tatmini örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı açısından değerlendirilmesi: Finans sektöründe bir araştırma* [Master's Thesis]. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde yeni bir paradigma: Örgütsel bağlılık. *Sayıştay dergisi*, 59, 125-139. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61516/918886>
- Begenirbaş, M., & Turgut, E. (2014). İş performansının sağlanmasında çalışanın duygusal emeğinin ve örgütte güven algısının etkileri. *ISGUC The journal of industrial relations and human resources*, 16(3), 131-149. <https://dergipark.org.tr/en/pub/isguc/issue/25450/268538>
- Bıyıklı, Ö. F. (2021). *Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki: İstanbul ili değerli metal sektörü kuruluşlarına yönelik bir araştırma* [Master's Thesis, Altınbaş Üniversitesi/Lisansüstü Eğitim Enstitüsü]. <http://openaccess.altinbas.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12939/2627>
- Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94. <https://dergipark.org.tr/en/pub/baunsobed/issue/50242/648171>
- Boz, E. (2021). Yunus Emre Divanı'nın Kahire yazmasındaki, "Şimden Girü" redifli şiir üzerine. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23 (Yunus Emre ve Türkçe Özel Sayısı), 244-254. <https://dergipark.org.tr/en/pub/akusosbil/issue/65941/1005672>
- Bozer, A., & Yanık, A. (2020). Üniversite çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişki. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 125-143. <https://dergipark.org.tr/en/pub/klufbas/issue/53391/673793>

- Bozkurt, Ö., & Bozkurt, İ. (2008). İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN İŞLETME İÇİ FAKTÖRLERİN EĞİTİM SEKTÖRÜ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİNE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 1-18.
- Börü, D., & Güneşer, B. (2006). Algılanan Örgütsel Destek ve Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlişkisi ve Güvenin Rolü. *Öneri Dergisi*, 7(25), 43-58. <https://dergipark.org.tr/en/pub/maruoneri/issue/51991/677328>
- Camgöz, Ö., & Bağcı, Z. (2019). Personeli güçlendirme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*. <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/44556>
- Can, A., & Kerse, G. (2020). Kişi-örgüt ve kişi-iş uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(4), 2327-2336. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mjss/issue/57186/742854>
- Candan, H. (2014). *Çalışanların örgütsel adalet ve örgütsel güven algılamalarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir kamu kurumu üzerinde araştırma*. <http://earsiv.kmu.edu.tr/xmlui/handle/11492/1703>
- Çağ, A. (2011). *Algılanan örgütsel adaletin, örgütsel sinizme ve işten ayrılma niyetine etkisinin belirlenmesine yönelik bir araştırma* (Master's thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Çayırtaş, F. (2013). Özel Güvenlik Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu, İş Performans Düzeyleri ve Bir Uygulama. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(1), 34-53. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ejoir/issue/5374/72933>
- Çekmeceliolu, H. G., & Dinçel, G. (2013). Çalışanların İş Tutum ve Davranışlarının Kurumsal İtibar Üzerindeki Etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(47), 125-139. <https://dergipark.org.tr/en/pub/esosder/issue/6161/82830>
- Çetin, F. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü*. <https://dspace.ankara.edu.tr/items/afb46e7d-5958-4b2db8b1-e57f6cd16fdf>
- Çimentepe, A. (2012). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık* [Master's Thesis]. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çöp, S. (2008). *Türkiye ve Polonya'da turizm sektörü çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık algılarına ilişkin bir uygulama* (Doctoral dissertation, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Dede, N. P. (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 294-304. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ekimad/article/613429>
- Demirel, Y., & Aslan, Ş. (2008). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile örgütsel bağlılık ve mesleğe bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 15(2), 163-178. <https://dergipark.org.tr/en/pub/yonveek/issue/13689/165682>
- Denison, R. F., & Russotti, R. (1997). Field estimates of green leaf area index using laser-induced chlorophyll fluorescence. *Field Crops Research*, 52(1-2), 143-149.
- Deniz, M. (2016). Örgütsel iklimin çalışan bağlılığına etkisi ve bir araştırma. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 49-72. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/305743>
- Dertlioğlu, S. (2016). *Eğitim sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılıkları ve iş doyumu arasındaki ilişkinin incelenmesi* [Master's Thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://acikerisim.gelisim.edu.tr/xmlui/handle/11363/163>

- Dıgın, T. (2018). *Örgütsel bağlılık, iş memnuniyeti ve stres düzeyinin algılanan çalışan performansı üzerindeki etkisi: Kobi'lerde bir araştırma*. <https://dspace.trakya.edu.tr/server/api/core/bitstreams/1dfc4d16-e399-493d-b4af-bb1a87f9ff7a/content>
- Doğar, N. (2013). *Kişilik, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin incelenmesi: İstanbul'da faaliyet gösteren iki ticarî bankada bir araştırma*. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/131087>
- Doğrul, M. A. (2013). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Afyon Meslek Yüksek Okulu'nda çalışanlar üzerinde bir araştırma* [Master's Thesis, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://acikerisim.aku.edu.tr/xmlui/handle/11630/2871>
- Dolu, B. (2011). *Bankacılık sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma* [PhD Thesis]. Sosyal Bilimler.
- Eğinli, A. T. (2009). Çalışanlarda iş doyumu: Kamu ve özel sektör çalışanlarının iş doyumuna yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Emhan, A., & Gök, R. (2011). Bankacılık sektöründe personel memnuniyeti ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilerin araştırılması. *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 51, 157-174.
- Emre, G. (2016). *İş tatmini ve örgütsel bağlılık etkileşimi: İstanbul ili lojistik firmaları çalışanları üzerine bir uygulama* [Master's Thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://acikerisim.gelisim.edu.tr/xmlui/handle/11363/236>
- Erdoğan, İ. (2010). *Örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi* [Master's Thesis].
- Erkmen, T., & Bozkurt, S. (2011). Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 31(2), 197-227. <https://dergipark.org.tr/en/pub/muiibd/issue/498/4453>
- Ersan, H. (2018). *Sağlık kurumlarında örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ve bir araştırma* [Master's Thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/27516>
- Esen, D. (2023). Muhasebe çalışanlarının insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve iş tatminine yönelik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisi. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(12), 142-156. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ijemi/issue/79373/1216346>
- Esmer, Y., & Yüksel, M. (2017). İş Yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 62, 258-272. <https://dergipark.org.tr/en/pub/abuhssbd/issue/32976/366593>
- Evren, Z. (2017). *Örgütsel bağlılık ve mağazacılık sektörü çalışanları üzerine bir araştırma*. <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/2064>
- Fettahloğlu, Ö. O., & Tatlı, H. S. (2015). Örgütsel bağlılık ve farklılıkların yönetimi algılamaları arası ilişkilerin saptanmasında demografik farklılıklara yönelik inceleme. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 119-140. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ksusbd/issue/10293/126261>
- Folger, R. G., Folger, R., & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management* (Vol. 7). Sage.
- Gözde, M. (2018). Örgüt Kültürünün İş Performansına Etkisinde Örgütsel Bağlılığın İncelenmesi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(3), 420-436. <https://www.bmij.org/index.php/1/article/view/950>
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of management*, 16(2), 399-432.

- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice theories. *Academy of Management review*, 12(1), 9-22.
- Güçlü, H. (2006). *Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi*. Anadolu University (Turkey). <https://search.proquest.com/openview/073ca28418b9b5e979888e403085e13c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Gülova, A. A., & Demirsoy, Ö. (2012). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Hizmet Sektörü Çalışanları Üzerinde Ampirik Bir Araştırma/The relationship between organizational culture and organizational commitment: An empirical research on employees of service sector. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 49. [http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%203\(3\)12%20Article%204%20pp.49-76.pdf](http://www.berjournal.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/BERJ%203(3)12%20Article%204%20pp.49-76.pdf)
- Günlük, M., Özer, G., & Özcan, M. (2017). Etik İklim ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Örgütsel Bağlılığın Ara Değişken Etkisi: Muhasebe Meslek Mensupları Üzerinde Bir Araştırma. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(2), 83-103. <https://dergipark.org.tr/en/pub/basbed/issue/38797/456335>
- Gürbüz, S., Ayhan, Ö., & Sert, M. (2014). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Türkiye’de yapılan araştırmalar üzerinden bir meta analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1), 3-20. https://www.researchgate.net/profile/Sait-Gurbuz/publication/291219435_Orgutsel_Vatandaslik_Davranisi_ve_Orgutsel_Baglilik_Iliskisi_Turkiye'de_Yapilan_Arastirmalar_Uzerinden_Bir_Meta_Analizi/links/5718d5d808ae986b8b7b09c4/Oerguetsel-VatandaslikDavranisi-ve-Oerguetsel-Baglilik-Iliskisi-Tuerkiyede-Yapilan-Arastirmalar-Uezerinden-Bir-Meta-Analizi.pdf?origin=journalDetail&_tp=eyJwYWdlIjoiam91cm5hbERldGFpbCJ9
- Gürsoy, N. (2013). Hastane çalışanlarının iş doyumu ve tükenmişlik durumlarının aile yaşamına etkisi: Kurum ev idaresi personeli üzerine bir uygulama.
- Güven, M. (2006). *Örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki* [Master’s Thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)]. <https://search.proquest.com/openview/ac946adf0a2621e86d19453e0a75b26c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Halis, M., Gökgöz, G. S., & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel güvenin belirleyici faktörleri ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205. <https://dergipark.org.tr/en/pub/manassosyal/issue/49948/640100>
<https://dergipark.org.tr/en/pub/mufad/issue/35630/396066>
- İlgin, B. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının oluşumunda ve sosyal kaytarma ile ilişkisinde duygusal zekanın ve lider üye etkileşiminin rolü*.
- Inuwa, M. (2016). “Job Satisfaction and Employee Performance: An Empirical Approach”, *The Millennium University Journal*, 1(1):90-103.
- Irak, U. D. (2004). Örgütsel adalet: Ortaya çıkışı, kuramsal yaklaşımlar ve bugünkü durumu. *Türk Psikoloji Yazıları*, 7(13), 25-43.
- İnan, İ. E., & Çelik, E. (2018). Algılanan Örgütsel Güven ve İş Tatmini: Kastamonu İli Özel ve Kamu Bankalarında Bir Uygulama. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), 23-52. <https://dergipark.org.tr/en/pub/farabi/issue/38876/416622>
- İraz, R., & Akgün, Ö. (2011). Örgütsel Bağlılığın Çalışan Performansı Üzerine Etkilerini Ölçmeye Yönelik Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 14(1-2), 201-224. <https://dergipark.org.tr/en/pub/selcuksbmyd/issue/11302/135121>
- İyidemirci, H., & Aydın, B. (2018). Motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma; Ostim Organize Sanayi Bölgesi örneği. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 4(3), 131-144. <https://dergipark.org.tr/en/pub/gjeb/issue/40005/397245>

- Kanbur, E., Kanbur, A., & Özdemir, B. (2017). Psikolojik dayanıklılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide iş doyumunun aracılık rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 4(2), 127-141. <https://dergipark.org.tr/en/pub/iid/issue/28953/321941>
- Kaplan, İ. (2011). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi: Konya Emniyet Teşkilatı üzerinde bir uygulama*. <https://acikerisim.selcuk.edu.tr/items/c9394fe6-6622-4815-b66e36e2e51c875b>
- Kaplan, M., & Eren, M. E. (2018). İş sağlığı ve güvenliği algısının iş stresi üzerindeki etkisi: Kamu hastanesinde bir araştırma. *Mukaddime*, 9(2), 181-194. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mukaddime/issue/40691/454700>
- Kara, T. (2016). *Stadyumlarda çalışan özel güvenlik personelinin örgütsel bağlılık ve iş anlamı düzeylerinin çeşitli değişkenlere göre incelenmesi* [Master's Thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü]. <https://acikerisim.gelisim.edu.tr/xmlui/handle/11363/202>
- Karabay, M. E. (2014a). An investigation of the effects of work-related stress and organizational commitment on organizational citizenship behavior: A research on banking industry. *J. Bus. Res.*, 6, 282-302. https://www.researchgate.net/profile/Melisa-Karabay/publication/295083797_An_Investigation_of_the_Effects_of_Workrelated-Stress_and_Organizational_Commitment_on_Organizational_Citizenship_Behavior_A_Research_on_Banking_Industry/links/5b0c0ba4aca2725783eb29dd/An-Investigation-of-the-Effects-of-Workrelated-Stress-and-Organizational-Commitment-on-Organizational-CitizenshipBehavior-A-Research-on-Banking-Industry.pdf
- Karabay, M. E. (2014b). İş stresi ile örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin incelenmesi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 282-302. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=690770>
- Karaca, M., Bayram, A., & Harmancı, Y. (2020). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(1), 199-208. <https://dergipark.org.tr/en/pub/mjss/issue/52092/497053>
- Karadirek, G. (2020). ÇALIŞANLARIN ALGILADIKLARI ÖRGÜTSEL DESTEĞİN MOTİVASYON, İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLİŞKİSİ: BİR TEKSTİL İŞLETMESİ ÖRNEĞİ. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 10(1), 203-220.
- Karahan, A. (2009). Hekimlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi hastanesi örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(23), 421-432. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex1423876760.pdf>
- Karataş, A. (2015). Örgütsel iklimin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi. Bursa ilinde bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 47-58. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cuiibfd/issue/4140/54375>
- Kaya, H. (2008). *Kamu ve özel sektör kuruluşlarının örgütsel kültürünün analizi ve kurum kültürünün çalışanların örgütsel bağlılığına etkisi: Görgül bir araştırma*. <https://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12462/5152>
- Kaymakçı, K. (2013). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişki: Sağlık sektöründe bir araştırma* [Master's Thesis, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/28252>
- Keleş, H. N. Ç. (2006). İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma. <https://acikerisim.selcuk.edu.tr/items/92f35d73-403c-4234-b1d9-0e9f08729c7c>

- Keskin, E. (2018). *İş yaşam dengesinin örgütsel bağlılık ile ilişkisi: Bankacılık sektöründe kadın çalışanlara yönelik bir uygulama* [Master's Thesis]. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Keskin, M. (2017). Doğu Medreseleri Ekseninde Eğitim-Öğretim Faaliyetleri: Gaziantep Örneği. *Siirt Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 4(1), 61-82. <https://dergipark.org.tr/en/pub/siirtilahiyat/issue/43335/527263>
- Khan, S., & Habib, U. (2012). Procedural justice & organizational performance. *Abasyn Journal of Social Science*, 4(1), 36-51.
- Kılıç, K. C., & Yener, D. (2015). Birey-örgüt ve birey-iş uyumunun çalışanların iş tutumlarına etkisi: Adana ilinde bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(1), 161-174. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cusosbil/issue/32041/353839>
- Koçak, D. (2013). *Örgüt kültürünün personel güçlendirme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerindeki etkilerine yönelik bir araştırma* [Master's Thesis]. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kök, S. B., & Özcan, B. (2012). Örgüt kültürünün oluşumunda etkili olan faktörler ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*. <http://acikerisim.comu.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12428/402>
- Koroğlu, P. (2015). *Sağlık kurumu çalışanlarının örgütsel adalet algılarının örgütsel sinizm tutumlarına etkisi* (Master's thesis, Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü).
- Köse, O. (2014). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bir kamu kurumunda alan araştırması* [PhD Thesis, Sakarya Üniversitesi (Turkey)]. <https://search.proquest.com/openview/b8be1d9a52d9a11b3289e2bb893569f2/1?pqorigsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Manyas, S. (2018). *Örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: İstanbul Üniversitesi çalışanları üzerine bir araştırma* [Master's Thesis, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://acikerisim.gelisim.edu.tr/xmlui/handle/11363/1242>
- Mert, G., Durmaz, V., & Küçükaltan, B. (2020). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle Örgütsel Stres İlişkisinin Havayolu Uçuş Ekibi Örnekleminde İncelenmesi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 29(3), 279-297. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cusosbil/issue/56077/673759>
- Laschinger, H. K. S. (2004). Hospital nurses' perceptions of respect and organizational justice. *JONA: The Journal of Nursing Administration*, 34(7), 354-364.
- Ordu, A. (2016). "Lise Öğretmenlerinin İş Doyumları Ve Bireysel Performansları Arasındaki İlişki", Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13(36):1- 19.
- Orhaner Gündüz, G. (2016). *Banka çalışanlarında iş doyumu ve iş doyumunun örgütsel bağlılığa etkisi* [Master's Thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü]. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/351996>
- Örkün, Ü. (2011), Tekstil Sektörü Mavi Yaka Çalışanlarının Yaşam Doyumu ve Tükenmişlik Düzeylerinin İş Doyumu Tarafından Yordanması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Örücü, E., & Uçku, İ. (2019). Örgütlerde işe tutkunluk, örgütsel destek algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ve bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(2), 71-81. <https://dergipark.org.tr/en/pub/cagsbd/issue/51317/668646>
- Özaydın, M.M. & Özdemir, Ö. (2014). "Çalışanların Bireysel Özelliklerinin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir Kamu Bankası Örneği", İşletme Araştırmaları Dergisi, 6(1):251-281.
- Özcan, B. (2011). *Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bankacılık sektöründe bir araştırma* [Master's Thesis]. <https://gcris.pau.edu.tr/handle/11499/2750>

- Özyer, K., & Alici, İ. (2015). Duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine ampirik bir araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 7(1), 69-85. <https://diieweltdertuerken.org/index.php/ZfWT/article/view/670>
- Özyürek, A. (2009). Okulöncesi eğitimi öğretmen ve yöneticilerinin iş doyumu, kişisel özellik ve mesleki yeterlik algılarının değerlendirilmesi. *Milli Eğitim*, 38(182), 8-21.
- Salihoğlu, G. H. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki (Çorum İlinde Hastane Çalışanlarına Anket Uygulaması). *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(1), 300-310. <https://dergipark.org.tr/en/pub/sobiadsbd/issue/11355/135749>
- Serinikli, N. (2019). İş stresinin işten ayrılma niyetine etkisinde örgütsel bağlılığın aracılık rolü. *Business and Economics Research Journal*, 10(4), 915-928. <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=787096>
- Sert, S. (2010). *Katılım ve mevduat bankası çalışanlarının örgütsel bağlılıklarına yönelik ampirik bir çalışma* [Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://acikbilim.yok.gov.tr/handle/20.500.12812/466737>
- Sıgı, Ü., & Basım, N. (2006). İş Görenlerin İş Doyumu İle Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 130-154. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susead/issue/28429/302819>
- Sökmen, A., Benk, O., & Gayaker, S. (2017). Örgüt kültürü, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılık ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415-429. <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziuibfd/issue/36598/416097>
- Suküt, M. (2010). *Hizmet işletmelerinde örgütsel vatandaşlık davranışlarının performans üzerine etkileri* [Master's Thesis]. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, B., & Taşkaya, S. (2010). Sağlık çalışanlarının örgütsel adalet algılarını etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 13(2), 85-114.
- Şahin, H. (2014). *Çalışanların örgütsel bağlılıklarının çalışma motivasyonuna olan etkileri (Manisa ili örneği)* [Master's Thesis]. Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran, Erkan (2011). Liderlik ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki Etkileşim, Örgütsel Adaletin Rolü, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Taştan, S., İşçi, E., & Arslan, B. (2014). Örgütsel destek algısının işe yabancılaşma ve örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesi: İstanbul özel hastanelerinde bir çalışma. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-138. <https://dergipark.org.tr/en/pub/pausbed/issue/34741/384155>
- Tekin, İ. Ç., & Akgemci, T. (2019). Örgütsel Bağlılığın Yenilikçi İş Davranışına Etkisi. *Business & Management Studies: An International Journal*, 7(4), 1709-1739. <https://www.bmij.org/index.php/1/article/view/1189>
- Tekingündüz, S., Seçkin, M., Yaman, K., Türk, I. & Aslan, S. (2016). "Performans, İş Tatmini Ve İş-Aile Yaşam Çatışması Arasındaki İlişkiler", *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(42):1672-1679.
- Thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)]. https://search.proquest.com/openview/919a8_a4b86432efbdafdf65e9b69f341/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y
- Timuroğlu, K., & Çokgören, Ö. (2019). Örgütsel güven algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(4), 1767-1783. <https://dergipark.org.tr/en/pub/ataunisobil/issue/51774/610842>

- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel güven, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir devlet hastanesinde araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76. <https://dergipark.org.tr/en/pub/maruoneri/issue/17900/187803>
- Tokmak, M. (2018). *Örgütsel Adalet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin kamu ve özel sektör çalışanları örneğinde araştırılması*. <http://adudspace.adu.edu.tr:8080/jspui/handle/11607/3323>
- Topcu, M. K., Beğenirbaş, M., & Turgut, E. (2017). Örgütsel sinizm, zorunlu örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmininin bireysel iş performansına etkilerinin belirlenmesine yönelik imalat sanayide bir uygulama. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 505-522. <https://dergipark.org.tr/en/pub/yonveek/article/335261>
- Turunç, Ö., Coşkun, M. B., & İçdem, U. (2018). İş stresi örgütsel bağlılık ilişkisinde sendika üyeliğinin rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 9(16), 2411-2437. <https://dergipark.org.tr/en/pub/opus/issue/39179/483350>
- Türker, N. E. (2013). *Bankacılık sektöründe çalışanların stres düzeyi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin örgüte bağlılık üzerine etkisi* [PhD Thesis, Marmara Üniversitesi (Turkey)]. <https://search.proquest.com/openview/104add19b5ab853e77468d2bf9372b54/1?pq-origsite=gscholar&cbl=2026366&diss=y>
- Uludağ, G. (2018). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 171-193. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/498529>
- Uygur, A. (2007). Örgütsel bağlılık ile işgören performansı ilişkisini incelemeye yönelik bir alan araştırması. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 71-85. <https://dergipark.org.tr/en/pub/gaziticareturizm/issue/49892/639536>
- Uysal, M. (2014). *Genel liselerde görev yapan öğretmenlerin örgütsel adalet konusundaki algıları (Altındağ ilçesi örneği)* (Master's thesis, Eğitim Bilimleri Enstitüsü).
- Uzun, Ö., & Yiğit, E. (2011). Örgütsel stres ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine orta kademe otel yöneticileri üzerinde yapılan bir araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 181-213. <https://www.ajindex.com/dosyalar/makale/acarindex-1423880303.pdf>
- Yavuz, A., & Bedük, A. (2016). Örgütsel Sinizm ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Kamu Bankasının Konya Şubelerinde Örnek Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35, 301-313. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61815/924920>
- Yeke, S. (2015). *Çalışanların kişilik özellikleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tutkunluğu arasındaki ilişkiler: Bir alan araştırması* [Master's Thesis, Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <http://nek.istanbul.edu.tr:4444/ekos/TEZ/52748.pdf>
- Yeşil, S., & Dereli, S. F. (2012). Örgütsel adalet ve iş tatmini üzerine bir alan çalışması. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 105-122.
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (1999). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (11 baskı: 1999-2018)*. <https://www.seckin.co..m.tr/kitap/824235992#>
- Yıldırım, A., & Simsek, H. (1999). Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri (11 baskı: 1999-2018).
- Yıldırım, C. (2018). *Depresyon ve mesleki doyumun işten ayrılma niyetine etkisi: Turist rehberleri üzerinde bir araştırma* [Master's Thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://dspace.balikesir.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12462/3463>
- Yıldırım, E. Ş. (2018). *İşletmelerde örgüt kültürü, örgütsel güven ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki: Hatay ilinde bir araştırma* [Master's Thesis, Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi]. <http://openaccess.mku.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12483/4602>

- Yıldırım, M. H., İçerli, L., & Güner, E. (2012). Dış kaynak sağlayan firmalarda çalışanların örgütsel güven ve bağlılıkları arasındaki ilişki. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 251-259. <https://dergipark.org.tr/en/pub/oybd/issue/16339/171099>
- Yolaç, G. (2008). Satış elemanlarının örgütsel bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Öneri*, 8(30). <https://avesis.iku.edu.tr/yayin/bcbd09fa-12d5-4761-aaf2-f1882c036e5e/satiselemanlarinin-orgutsel-bagliligi-ve-orgutsel-vatandaslik-davranislari-arasindaki-iliskininbelirlenmesine-yonelik-bir-arastirma>
- Yücel, İ., & Koçak, D. (2017). Personel güçlendirme ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide örgüt kültürünün moderatör etkisinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(13), 147-161. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/374241>

