

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**ULUSLARARASI FİNANS VE KATILIM BANKACILIĞI BİLİM DALI**

**KATILIM BANKALARINDA VERİLEN HİZMETİÇİ EĞİTİMİN**  
**İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ**  
**KATILIM BANKALARINDA ÇALIŞAN PERSONEL ÜZERİNDE**  
**BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Emel Karaosman**

**İstanbul**  
**Eylül, 2014**

**T.C.**  
**İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**İŞLETME ANABİLİM DALI**  
**ULUSLARARASI FİNANS VE KATILIM BANKACILIĞI BİLİM DALI**

**KATILIM BANKALARINDA VERİLEN HİZMETİÇİ EĞİTİMİN**  
**İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ**  
**KATILIM BANKALARINDA ÇALIŞAN PERSONEL ÜZERİNDE**  
**BİR UYGULAMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Emel Karaosman**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Özgür Kökalan**

**İstanbul**  
**Eylül, 2014**

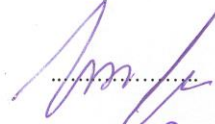
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS  
TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan Yrd. Doç. Dr. Özgür KÖKALAN (Danışman)

  
.....

Üye Yrd. Doç. Dr. Turgay GEÇER

  
.....

Üye Yrd. Doç. Dr. Mustafa ÇAKIR

  
.....

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

  
.....

Prof. Dr. Bülent ARI

Enstitü Müdür V.

# İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

JURİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI.....	i
İÇİNDEKİLER .....	ii
ÖNSÖZ .....	vi
TABLO LİSTESİ.....	vii
EKLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x
ÖZET .....	xi
ABSTRACT .....	xiii
GİRİŞ.....	1

## I. BÖLÜM

### KATILIM BANKACILIĞI

1.1. Katılım Bankacılığının Tanımı .....	2
1.2.Katılım Bankalarının Faaliyet Konuları .....	4
1.3. Katılım Bankalarını Ortaya Çıkaran Sebepler .....	5
1.3.1. Dini Nedenler .....	6
1.3.2. Ekonomik Nedenler .....	6
1.3.3. Sosyal Nedenler.....	7
1.4. Faizsiz Bankacılığın Dünya'daki Gelişimi .....	8
1.5. Faizsiz Bankacılığın Türkiye'deki Gelişimi .....	9
1.6. Katılım Bankalarının Amaçları.....	11

## II. BÖLÜM

### HİZMET İÇİ EĞİTİM VE İŞ TATMİNİ

2.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı.....	13
--------------------------------------	----

2.2.Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri.....	13
2.3.Hizmet İçi Eğitimin Amaçları .....	14
2.4.Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler .....	15
2.4.1.Bireysel Nedenler.....	16
2.4.2.Kurumsal Nedenler .....	16
2.4.3.Toplumsal Nedenler .....	17
2.5.Hizmet İçi Eğitim Türleri .....	17
2.5.1.Oryantasyon Eğitimi .....	17
2.5.2.Temel Eğitim.....	17
2.5.3.Değişikliklere Uyum Eğitimi .....	18
2.5.4. Özel Alan Eğitimi .....	19
2.6.Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri .....	19
2.6.1.İş Başı Eğitim Yöntemleri.....	19
2.6.1.1. İş Rotasyonu.....	20
2.6.1.2. Yetki Devri Yöntemi.....	21
2.6.1.3. Yönetici Gözetiminde Eğitim Yöntemi .....	21
2.6.1.4. Staj Yoluyla Eğitim Yöntemi .....	22
2.6.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri .....	22
2.6.2.1. Konferanslar .....	23
2.6.2.2. Örnek Olay .....	24
2.6.2.3. Seminerler .....	25
2.6.2.4. In Basket (Evrak Sepeti) Yönetimi .....	25
2.6.2.5. Rol Oynama Yöntemi.....	26
2.6.2.6. Kurslar.....	26
2.7.İş Tatmini Kavramı.....	27
2.8.İş Tatmininin Önemi.....	27
2.9.İş Tatminine Etki Eden Faktörler .....	28
2.9.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler .....	28
2.9.1.1. Zeka.....	28
2.9.1.2. Cinsiyet.....	29
2.9.1.3. Yaş.....	29
2.9.1.4. Kişilik.....	29

2.9.1.5. Mesleki Eğitim Düzeyi.....	29
2.9.1.6. Tecrübe.....	29
2.9.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler .....	30
2.9.2.1. Ücret Düzeyi. ....	30
2.9.2.2. Çalışma Koşulları.....	30
2.9.2.3. Çalışma Arkadaşları .....	30
2.9.2.4. Yönetim.....	30
2.9.2.5. İşin Kendisi .....	30
2.9.2.6. Terfi Olanakları .....	31
2.10. İş Tatmini Sağlanmasının Faydaları .....	31
2.10.1. İş Tatmini Sağlanmasının Örgütler Açısından Faydaları.....	31
2.10.1.1. İş Gören Devir Hızının Azalması.....	31
2.10.1.2. Verimliliğinin Artması .....	32
2.10.2. İş Tatmini Sağlanmasının İş Görenler Açısından Faydaları .....	32
2.10.2.1. İş Başarısı .....	32
2.10.2.2. Yüksek Moral Sağlanması .....	32
2.10.2.3. İş Görenlerin İşlerine Bağlanması.....	33
2.11. İş Tatminsizliği.....	33
2.11.1. İş Tatminsizliğinin Sonuçları .....	34
2.11.1.1. Engellenme (Hayal Kırıklığı ve Savunma Mekanizmaları).....	34
2.11.1.2. Maddi Çıkarlara İlişkin Şikayet ve Tatminsizlikler .....	35

### III.BÖLÜM

#### HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN BELİRLENMESİ: KATILIM BANKALARI PERSONELİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	36
3.2. Araştırmanın Modeli.....	36
3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	36
3.4.Verilerin Toplanması .....	37

3.5. Verilerin Çözümlemesi.....	38
3.6. Bulgular ve Yorumlar .....	40
3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular .....	40
3.6.1.1. Cinsiyet.....	41
3.6.1.2. Yaş.....	41
3.6.1.3. Eğitim Durumu.....	42
3.6.1.4. Unvan .....	43
3.6.1.5. Hizmet Süresi .....	44
3.6.2. Cinsiyete Göre Hizmet İçi Eğitim Farklılıklarının Tespiti .....	44
3.6.3. Cinsiyete Göre İş Tatmini Farklılıklarının Tespiti.....	48
3.6.4. Yaşa Göre Hizmet İçi Eğitim Farklılıklarının Tespiti.....	50
3.6.5. Yaşa Göre İş Tatmini Farklılıklarının Tespiti.....	54
3.6.6. Eğitim Durumuna Göre Hizmet İçi Eğitim Farklılıklarının Tespiti.....	56
3.6.7. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Farklılıklarının Tespiti .....	61
3.6.8. Unvana Göre Hizmet İçi Farklılıklarının Tespiti .....	64
3.6.9. Unvana Göre İş Tatmini Farklılıklarının Tespiti.....	69
3.6.10. Deneyime Göre Hizmet İçi Farklılıklarının Tespiti .....	72
3.6.11. Deneyime Göre İş Tatmini Farklılıklarının Tespiti .....	76
3.6.12. İş Tatmininin Eğitimin Alt Boyutları Temel Alınarak İncelenmesi .....	79
3.6.13. Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi .....	82
3.6.14. Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Yaşa Göre İncelenmesi .....	83
3.6.15. Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi	85
3.6.16. Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Unvana Göre İncelenmesi .....	86
3.6.17. Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Katılım Bankalarına Göre İncelenmesi.	88
.....	88
SONUÇ.....	89
EKLER .....	93
KAYNAKÇA .....	101

## ÖNSÖZ

Katılım bankacılığında güven temel yapı taşıdır. Bu güvenin sağlanmasında temel unsurlardan birinin de müşteriyle birebir iletişim kuran banka personeli olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Katılım bankalarındaki personel adına hizmet içi eğitim sürecinin iş tatminine olan etkisini daha iyi anlayabilmek açısından hizmet içi eğitim faaliyetlerinin personel açısından ne tarzda anlaşıldığının iyi araştırılması gerekmektedir.

Bankaların hizmet içi eğitimlerle personelin yeterliliğini arttırmayı ve böylece iş tatmininin artmasını hedeflediği söylenebilir. Katılım bankalarının hizmet içi eğitim sürecinin incelenerek, personelin hizmet içi eğitim alma yoğunluklarının, bu eğitimlerin öncesinde ve sonrasında personelde meydana gelen davranış ve algı değişikliklerinin iş tatminine etkisini araştıran bu çalışmamı sonuçlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan değerli Yrd. Doç. Dr. Özgür KÖKALAN'a ve hayatımın her döneminde olduğu gibi eğitim öğretim hayatımda da en büyük destekçilerim olan annem Emine Karaosman ve babam Vedat Karaosman'a teşekkürlerimi borç bilirim.

İstanbul, 2014

EMEL KARAOSMAN



## TABLO LİSTESİ

	Sayfa No.
<b>Tablo 1</b> : Alınan Hizmet İçi Eğitimlerin İş Tatmini Üzerine Etkileri.....	37
<b>Tablo 2</b> : Normal Dağılım Testi.....	39
<b>Tablo 3</b> : Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyetlerinin Frekans Dağılımı.....	41
<b>Tablo 4</b> : Ankete Katılan Çalışanların Yaşlarının Frekans Dağılımı.....	42
<b>Tablo 5</b> : Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarının Frekans Dağılımı.....	42
<b>Tablo 6</b> : Ankete Katılan Çalışanların Unvanlarına Göre Frekans Dağılımı.....	43
<b>Tablo 7</b> : Ankete Katılan Çalışanların Hizmet Süresine Göre Frekans Dağılımı.....	44
<b>Tablo 8</b> : Cinsiyete Göre Hizmet İçi Eğitim Mann-Whitney Testi.....	45
<b>Tablo 9</b> : Cinsiyete Göre Hizmet İçi Eğitim Mann-Whitney Testi.....	46
<b>Tablo 10</b> : Cinsiyete Göre Hizmet İçi Eğitim Mann-Whitney Testi.....	47
<b>Tablo 11</b> : Cinsiyete Göre Hizmet İçi Eğitim Mann-Whitney Testi.....	47
<b>Tablo 12</b> : Cinsiyete Göre İş Tatmini Mann-Whitney Testi.....	48
<b>Tablo 13</b> : Cinsiyete Göre İş Tatmini Mann-Whitney Testi.....	49
<b>Tablo 14</b> : Yaşa Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi.....	50
<b>Tablo 15</b> : Yaşa Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi.....	52
<b>Tablo 16</b> : Alınan Hizmet İçi Eğitimlerin İş Tatmini Üzerine Etkileri.....	53
<b>Tablo 17</b> : Yaşa Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi.....	53
<b>Tablo 18</b> : Yaşa Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi.....	54
<b>Tablo 19</b> : Yaşa Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi.....	56
<b>Tablo 20</b> : Eğitim Durumuna Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi.....	57
<b>Tablo 21</b> : Eğitim Durumuna Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi.....	59
<b>Tablo 22</b> : Eğitim Durumuna Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi.....	60
<b>Tablo 23</b> : Eğitim Durumuna Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi.....	60
<b>Tablo 24</b> : Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi.....	61
<b>Tablo 25</b> : Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi.....	63
<b>Tablo 26</b> : Unvana Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi.....	64
<b>Tablo 27</b> : Unvana Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi.....	67
<b>Tablo 28</b> : Unvana Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi.....	67
<b>Tablo 29</b> : Unvana Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi.....	68

<b>Tablo 30:</b> Unvana Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi.....	69
<b>Tablo 31:</b> Unvana Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi.....	71
<b>Tablo 32:</b> Deneyime Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi .....	72
<b>Tablo 33:</b> Deneyime Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi .....	75
<b>Tablo 34:</b> Deneyime Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi .....	75
<b>Tablo 35:</b> Deneyime Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi .....	76
<b>Tablo 36:</b> Deneyime Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi.....	77
<b>Tablo 37:</b> Deneyime Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi.....	78
<b>Tablo 38:</b> Korelasyon Analizi .....	79
<b>Tablo 39:</b> Model Özeti Tablosu .....	80
<b>Tablo 40:</b> Değişkenler Tablosu .....	81
<b>Tablo 41:</b> Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Test Sonucu .....	82
<b>Tablo 42:</b> Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Sıralanması.....	83
<b>Tablo 43:</b> Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Yaşa Göre Test Sonucu .....	83
<b>Tablo 44:</b> Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Yaşa Göre Sıralaması .....	84
<b>Tablo 45:</b> Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Test Sonucu ..	85
<b>Tablo 46:</b> Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Sıralaması .....	85
<b>Tablo 47:</b> Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Unvana Göre Sıralaması.....	86
<b>Tablo 48:</b> Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Unvana Göre Sıralaması.....	87
<b>Tablo 49:</b> Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Katılım Bankalarına Göre Sonucu.....	88

## EKLER LİSTESİ

**Sayfa No.**

<b>Ek 1:</b> Katılım Bankalarında Verilen Hizmet İçi Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkileri AnketSoruları.....	93
--	----

## **KISALTMALAR**

TKBB Türkiye Katılım Bankaları Birliği

## ÖZET

# KATILIM BANKALARINDA VERİLEN HİZMETİÇİ EĞİTİMİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİ

(Katılım Bankalarında Çalışan Personel Üzerinde Bir Uygulama)

**Emel Karaosman**

**Tez Danışmanı : Yrd. Doç. Dr. Özgür Kökalan**

**Eylül-2014, 106+XIV Sayfa**

Katılım bankaları, İslam toplumunun ihtiyaçlarına faiz kullanmadan cevap veren kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Faizsiz bankacılık, paranın alınıp satılan bir mal değil, bir değişim aracı olması ilkesiyle bağdaştırılabilir.

Günümüzde katılım bankaları hizmetlerinde büyük gelişmeler görülmektedir. Banka sayılarının artışına paralel olarak sundukları hizmet çeşitleri de dolaylı olarak artmaktadır. Birçok banka danışmanlık hizmetleri, kurumsal, bireysel bankacılık veya internet bankacılığı gibi unsurlara ağırlık vermeye başlamıştır. İçinde bulunduğumuz ortamda yaşanan yoğun rekabet şartları, tüm işletmelerde olduğu gibi bankaların da başarısında yatan en önemli unsurlarından birisinin çalışan personelin iş tatmininin iyi olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bankalar, faaliyetlerini sürdürebilmek için diğer sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerden daha fazla personelin iş tatminine önem vermek zorundadırlar. Bu personel odaklı faaliyetin amacı, bankanın personeline verdiği hizmet içi eğitim ile personeli ön plana çıkartarak onların ihtiyaçlarını ve beklentilerini belirleyip iş tatminini sağlayarak kaliteli hizmet sunmaya çalışmak olmalıdır.

Bu araştırmanın konusunu katılım bankası personeli ve hizmet içi eğitim sürecinin banka çalışanlarının iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması oluşturmaktadır. Bu amaçla çalışmanın birinci bölümünde katılım bankaları hakkında genel bilgiler verilmiştir. İkinci bölümde hizmet içi eğitim süreci genel olarak açıklanmıştır. Üçüncü bölümde ise yirmi iki sorudan oluşan bir anket çalışması ile katılım bankalarında çalışan

personelerle verilen hizmet içi eğitimlerin personel iş tatminine olan etkisini ortaya koymak amaçlanmıştır. Tez çalışmasının bu kısmında anket çalışması ve sonuçlarının analizine yer verilmiş olup bu doğrultuda sonuç ve öneriler verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Katılım Bankası, Personel Eğitimi, Hizmet İçi Eğitim, İş Tatmini

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECT OF IN-SERVICE TRAINING ON JOB SATISFACTION IN PARTICIPATION BANKS**

**(A Research On The Participation Banks)**

**Emel KARAOSMAN**

**Supervisor: Assist. Prof. Dr. Özgür KÖKALAN**

**September-2014, Page: XIV+105**

Participation banks can be described as institutions which fulfill the needs of Islamic society without using interest. Interest-free banking can be associated with the principle of taking money as a means of exchange not a commodity.

Nowadays, significant developments in the services of participation banks are seen. In parallel with the increase in the number of banks, the kinds of services they offer increase, too. Many banks give weight to the factors like consultancy services, corporate banking, retail banking and internet banking. The conditions of fierce competition which are experienced in the environment where we all live put down to the fact that as is the case with all enterprises, one of the most important underlying factors of the success of banks must be high job satisfaction of the personnel. In order to carry on the activity, the banks need to give more importance to the job satisfaction of the personnel than institutions function in other sectors. The aim of this personnel-focused activity must be to provide quality service by bringing the personnel into the forefront via the in-service-training which the banks offer to the personnel and by ensuring the job satisfaction via the determination of needs and expectations of the personnel.

The subject of this research is investigation of the impact of the personnel of participation bank and in-service training process on job satisfaction of the bank personnel. For that purpose, in the first part of the study, general information regarding participation banks is relayed. In the second part, in-service training process is

explained with broad strokes. In the third part, with a survey study composing of twenty two questions, it is aimed to put forward the impact of in-service training, which is given to the personnel of participation banks, on job satisfaction of the personnel. In that part of thesis study, the analysis of survey study and its results is given and in this direction, related results and suggestions are given.

**Key Words:** Participation bank, training of the personnel, in-service training, job satisfaction



## GİRİŞ

Eğitim en genel anlamda, bireyi toplumsal grev ve rollerine hazırlamak üzere onu her yönüyle geliştirmek; üretkenliğini, verimliliğini, genel kültür seviyesini, yaratıcı gücünü artırmak ve davranışlarını da bu yönde değiştirme amacı taşıyan bir etkileme sürecidir. Makro açıdan bakıldığında ise eğitim; toplumun yaratıcı gücünü ve verimliliğini artıran, kalkınma çabasının gerçekleşmesi için gerekli nitelik ve nicelikte elemanın yetişmesini sağlayan ve toplumdaki kişilere yeteneklerine göre yetişme olanağı veren en etkili araçtır. Bu durumda, eğitim aracılığıyla bireyin toplumsal yaşama verimli, yaratıcı, üretici ve etkin olarak katılması amaçlanır.

İşletmelerin uzun dönemli amaçları, kar sağlamak, topluma hizmet etmek ve işletmenin yaşamını sürekli kılmaktır. Yöneticiler amaçlara ulaşmada iş görenlerden en iyi faydayı sağlamak için, iş görene işin gerektirdiği yetki ve sorumlulukları kullanabilecek kaliteli eğitimi vermelidir. İşletmelerde yönetilmesi en zor kaynak insan unsurudur. Çünkü her insan kendine özgüdür. Fiziksel, zihinsel ve duygusal boyutlarıyla anlaşılması gerekir.

Kaliteli bir hizmet içi eğitim ile çalışanlar değişikliklere uyum sağlayabilir, yeni bilgi ve beceriler edinebilirler. Ayrıca hizmet içi eğitim çalışanlara kendini gerçekleştirme ve yükselme isteği ekleyerek işverenlerin iş görenlerinden en iyi verimi almalarına destek olur. Programlı ve kaliteli verilen bir eğitim yenilikleri kullanma, zaman ve emek kaybını engelleme ve teknolojidenden en verimli şekilde faydalanmayı sağlar. Buda işletme de iş tatminini doğrudan etkiler.

# 1. KATILIM BANKACILIĞI

## 1.1. Katılım Bankacılığın Tanımı

Geçmiş binlerce yıl öncesine kadar uzanan bankacılığın adı, İtalyanca masa anlamına gelen ‘banco’ kelimesinden meydana gelmektedir. İtalya’da önlerine bir masa koyarak para ticareti yapan kişilere XII. yüzyılda banchiero (banker) diye adlandırılmıştır. Roma’da önceleri para değiştirme şeklinde başlayan bankerlik daha sonra mevduat kabulü, kredi işlemleri ve poliçe alım satımıyla gelişimini devam ettirmeye başlamıştır.

İlk bankacılık işlemlerinin günümüzden yaklaşık üç bin yıl önce tapınaklarda başladığı söylenmektedir. O dönemlerde; tapınakların örgütsel yapıya sahip olmaları ve dinine bağlı kişilerin güvenilir insanlar olarak kabul edilmeleri bu görüşü doğrular niteliktedir (Özcan & Hazıroğlu, 2000).

Bankaların toplumların içindeki rolleri zaman içerisinde artmıştır. Günümüzde de ekonominin bir parçası haline gelmişlerdir. Kapitalizmin dünya ekonomisi üzerinde etkili olmaya başlamasıyla bu kurumlar İslam ülkelerinde de yerini almış ve zamanla güçlenmişlerdir. Ancak faize dayalı sistem içerisinde faaliyet gösteren bankalar, Batı’daki faaliyetlerini İslam ülkelerinde istenildiği gibi yerine getirme imkanı bulamamışlardır. Müslüman halk faizin haram olduğu gerçeğini kabullenememiş ve bankalara karşı daima uzak durmuşlardır. Böylece halkın elindeki tasarruflar ekonomi dışı alanlarda doğru kaymış, ülke ekonomisi kalkınmak için ihtiyaç duyduğu sermayeden mahrum kalmıştır. Birçok İslam ülkesinin sermaye ihtiyacını karşılayacak potansiyel halkın elinde mevcut olduğu halde başvuru dış borç bu ülkeleri siyasi ve ekonomik açıdan dışa bağımlı hale gelmesine neden olmuştur (Özsoy, 2009).

İslam tarihine bakılacak olursa bankacılık faaliyetleriyle ilgili belirli uygulamaların Bağdat, Şam ve Cordoba’da 1200 yıl öncesine kadar gittiğini göstermektedir. Cari hesaplarda mevduat ve çek kullanımı söz konusu Müslüman şehirlerinde o erken tarihlerde gayet iyi biliniyordu (Sarı, 2010).

Sarı (2010)’ göre modern finansal hizmetler ve İslami ilkelerin birleştirilmesine yönelik ilk çalışmalar, 1963-1967 yılları arasında Mısır’da başlamıştır. Bu konudaki teoriyi uygulamaya çalışan İslam Bankacılığının kurucuları, ilk önceleri

çok küçük ölçekli deneyimler yapmışlardır. 1963'te ilk İslam Bankası olan Tasarruf Bankası, son Suudi Arabistan Kralı Faysal'ın öncülüğü ile Mısır'da (Myt Gamt) bir tekstil fabrikasını, İslami prensiplere uygun olarak finanse etmek amacıyla kurulmuştur. Dört yıl içinde kuruluşun 9 şubesi ve 1,5 milyon civarında mudisi olmuştur. Bu nedenle Myt Gamt tecrübesi çok değerlidir. Tasarruf ve yatırım sahasında bir İslami finans kuruluşunun da kar elde edebileceği kanıtlanmış ve böylece bu tecrübe, İslami bankacılık akımının ilk hareket noktası olmuştur. Mısır'da kar paylaşımı esasına uygun bankacılığın İslami kurallara uygunluğu üzerindeki tartışmalar oldukça uzun sürmüştür. Ve nihayetinde 1971 yılında Nasır Sosyal Bankası'nın kurulmasıyla, faizsiz bankacılığın teoriden ibaret olmadığı, uygulamasının mümkün olduğu kanıtlanmıştır.

Faizsiz bankacılığın teorik çerçevesinin çizilmesinde, Anwar Quershi, Naime Siddiqi, Mahmud Ahmad ve Mawdudi'nin yaptığı teorik çalışmalar, faizsiz finans kurumlarının hangi esaslara göre faaliyet göstereceği konusuna önemli katkılar ortaya koymuşlardır. Bu çalışmalarda; faize dayalı mevcut ticari bankacılık sistemine alternatif oluşturmak için kar-zarar ortaklığına dayalı bir bankacılık türü uygulaması ön plana çıkmıştır (Türkiye Katılım Bankaları Birliği , 2006).

1970'li yıllarda düzenlenen birçok konferans, din alimleri ile finans uzmanlarını bir araya getirerek, faizsiz bankacılığın kurumsal ortamının netleşmesine öncü olmuştur. Bu konferanslardan sonra faizsizlik anlayışına uygun faaliyet gösteren ilk finans kurumları da kurulmaya başlamıştır.

Öte yandan, 1970'li yılların sonunda petrol fiyatlarındaki ani yükselişle birlikte petrol üreticisi Körfez ülkelerinde önemli miktarda sermaye birikimi oluşması, faizsiz bankacılık sistemine önemli bir katkı sağlamıştır. Bu ülkelerde biriken yüksek miktarlardaki sermayenin yatırım alanlarında değerlendirilmesi amaçlandığı için, Dubai Islamic Bank, Sudan Faisal Islamic Bank, Mısır Faisal İslam Bankası ve Bahreyn İslam Bankası gibi faizsiz bankacılık yapacak kuruluşlar birbiri ardına faaliyete geçmiştir. Bu gelişmelere paralel olarak İslam Konferansı Örgütü'ne üye ülkelerin maliye bakanlarının Aralık 1973'te Cidde'de düzenledikleri toplantıda, üye ülkelerin ekonomik ve sosyal gelişimi desteklemek için kredi desteği verecek bir bankanın kurulmasına karar verilmiştir ve bu karar uyarınca 1975 yılında İslam Kalkınma Bankası faaliyete başlamıştır. Faizsiz bankacılıkta çok yüksek bir toplumsal talep olması nedeniyle sadece

10 yıl gibi kısa bir süre içerisinde çeşitli ülkelerde elliden fazla faizsiz finans kurumu veya bankası kurulmuştur (Türkiye Katılım Bankaları Birliği , 2006).

Sarı (2010)' göre İslami bankalar birçok yönden geleneksel bankalarla benzerlik göstermektedir. Müşteriler ile yapılan sözleşmelerin İslami kurallara uygun olma zorunluluğu dışında uygulama açısından çok farklı değillerdir. Her İslami bankanın Şer'i Danışma Kurulu veya danışmanları olduğundan ve ticaretini yaptıkları tüm ürünler onlar tarafından onaylandığından sonuç olarak tüm ürünler İslami prensiplere uygundur. Fakat İslami bankaların bazı uygulamalarına ilişkin birtakım eleştiriler vardır. İslami bankaların şu anki uygulamalarının borç finansmanı ağırlıklı olarak yapıldığını ve güçlü sosyal adaleti desteklemeyen ekonomik teşvik sağladığını iddia etmektedir. Bunun ise, İslam ekonomisinin teorileri tarafından desteklenmediğini belirtmektedir. İslami bankalar müşareke yerine murabaha gibi daha karlı ürünleri tercih etmektedirler. İslami bankacılık İslam ekonomisinin genel tutumundan sapmaktadır. İslami bankaların, sözleşmelerin genel içeriğine yönelmekten çok finansal işlemlerin ekonomik ve sosyal amaçlarının daha çok ön plana çıkarılması gerektiğini önermektedir.

Özetlemek gerekirse; faizsiz bankacılığın kavramsal gelişimi 1940'ların ortalarında ortaya çıkmaktadır. İzleyen dönemlerde teorik ve pratik çalışma sayısı ilk çalışmalara göre hızlı bir artış gözlemlenmiştir. Özellikle, 1975 yılında İslam Kalkınma Bankası'nın kurulmasıyla, İslami prensiplere uygun olarak faaliyet gösteren bölgesel ve uluslararası birçok finans kuruluşu kurularak faaliyete başlamıştır.

## **1.2. Katılım Bankalarının Faaliyet Konuları**

Katılım Bankaları daha önce çıkartılan bankacılık kanunlarında öngörülen hükümler saklı kalmak kaydıyla aşağıda belirtilen faaliyetleri gerçekleştirebilir (Asya Katılım Bankası, 2014).

- Katılım Fonu Kabulü,
- Nakdi, gayri nakdi her cins ve surette kredi verme işlemleri,
- Nakdi ve kaydi ödeme fon transferi işlemleri, muhabir bankacılık veya çek hesaplarının kullanılması dahil her türle ödeme ve tahsilat işlemleri,

- Çek ve diğer kambiyo senetlerinin iştirası işlemleri,
- Saklama hizmetleri,
- Kredi kartları, banka kartları ve seyahat çekleri gibi ödeme vasıtalarının ihracı ve bunlarla ilgili faaliyetlerin yürütülmesi işlemleri,
- Efektif dahil kambiyo işlemleri; para piyasası işlemlerinin alım ve satımı,
- Sermaye piyasası işlemlerinin ihraç veya halka arz yoluyla satışına aracılık işlemleri,
- Daha önce ihraç edilmiş sermaye piyasası araçlarının aracılık maksadıyla alım satımının yürütülmesi işlemleri,
- Başkaları lehine teminat, garanti ve sair yükümlülüklerin üstlenilmesi işlemleri gibi garanti işleri,
- Yatırım danışmanlığı işlemleri,
- Portföy işletmeciliği ve yönetimi,
- Hazine müsteşarlığı ve/veya Merkez Bankası kuruluş birlikleri nezdinde oluşturulan bir sözleşme kapsamında üstlenilen yükümlülükler çerçevesinde alım–satım işlemlerine ilişkin piyasa yapıcılığı,
- Faktoring ve forfaiting işlemleri,
- Bankalar arası piyasada para alım satımı işlemlerine aracılık,
- Finansal kiralama işlemleri,
- Sigorta acenteliği ve bireysel emeklilik aracılık hizmetleri,

### **1.3. Katılım Bankalarını Ortaya Çıkaran Sebepler**

Katılım bankalarının doğuşuna etki eden en önemli etkenlerin başında toplumun ihtiyaçları gelmektedir. Bu ihtiyaçlar, dini, sosyal ve ekonomik sebepler olarak sıralanabilir.

### **1.3.1. Dini Sebepler**

İnsanoğlu manevi tarafı oldukça ağır basan bir varlıktır. Bu nedenle her Őeyi maddi açıdan değil, manevi y6n6n6 de dikkate almaktadır. İslam hukukçuları arasında bir g6r6Ő birliğinin oluŐmuŐ olmasđ, insanların tasarruflarđnđ bankaların dđŐında ve 6lke ekonomisine katkı sağlamayacak Şekilde değerlendirmelerine zemin hazırlamıŐtır.

Nedeni ne olursa olsun, taraflardan birinin lehine diğer tarafın zimmetine tahakkuk etmiŐ bir borcun var olmasđ ve borcun 6denmesi esnasında, anaparaya ilaveten alacaklı lehine bir fazlalđđın veya bir menfaatin Őart kılınmasđ unsurları Kur'an'da bahsi geçen faizi iŐaret etmektedir ve Kur'an'da faiz kesin bir Şekilde haram kabul edilmiştir. Faiz, sadece M6sl6manlar için değil, Museviler ve Hristiyanlar için de yasaklanmıŐtır. Musevilerin kutsal kitabđ olan Tevrat'ta, faiz kesin olarak yasaklanmıŐtır. Ancak; Museviler faizi, sadece kendi aralarında yasak olarak kabul etmekte, Musevi olmayanlara faiz uygulamakta herhangi bir sakınca g6rmemektedirler (Hatunoğlu, 1995).

Bilir (2010)' g6re Allah alıŐveriŐi helal, faizi haram kılmıŐtır. 6nk6 satıŐta, satđcđ bir defaya mahsus kar elde ederken, faiz aynı borç 6zerinden defalarca alınabilmektedir. M6sl6man halk tarafından aradaki bu ince çizgi g6z ardđ edilmeksizin gerekli parasal işlemler yerine getirilmeye çalıŐılmaktadır. Bu nedenle de faizin kullanılmadđđı bir sistem, faizin haram olduğuna inanan kesimin fonlarını ekonomiye kazandırmak açısından 6nemli bir yere sahip olmuştur ve bu durum da katılım bankalarının kurulmasđna zemin hazırlamıŐtır.

### **1.3.2. Ekonomik Nedenler**

Katılım bankalarının dokusunu hazırlayan ekonomik sebeplere bakıldığında, 1970'li yıllarda İslam 6lkelerinin petrol kaynaklarından sağladıkları y6ksek petrol gelirlerinin ekonomiye yeniden kazandırılması amacđnđ meydana getirmektedir.

1974 yılından beri petrol fiyatlarında meydana gelen devamlđ ve hızlı artıŐlar, petrol 6reticisi 6lkelerde d6viz rezervlerinin birikmesine neden olmuştur. Petrol fiyatlarındaki artış aynı zamanda petrol ithalatçısı 6lkelerin kalkınma durumlarını azaltıcı

etki yapmaktadır. Bu durum, petrol tüketicisi ülkeleri de, petrol üreticisi ülkelerde biriken bu kaynakları ülkelere çekmek için yoğun çaba sarf etmektedirler. Petro-Dolarların batı dünyası ekonomik sistemi içinde bankacılık ve diğer mali kuruluşlarında, o sistemin esası olan faiz düzeni içinde kullanılabilenlerinin dışında, sadece kar ve zarar düzeni içinde kullanılması arzusunda bulunulan belli bir miktarı bulunmaktadır. Bu sistemle, kendilerine batı dünyası finans sistemi içinde yer bulamayan çevreler elindeki fonları da, faizsiz bir sistemle sadece “Kar ve Zarar” kavramlarına dayanarak yatırım yapmayı tercih etmişlerdir (Yahşi, 2001).

Faizsiz bankacılığın, var olmasını hazırlayan ekonomik etkenlere, petrol gelirleri dışında şu iki sebep de eklenebilir (Akgüç, 1989):

- Günümüz ticari bankaları, kalkınma hedefine yönelik uzun süreli yatırım kredileri yerine ticari amaçlı kısa süreli kredileri tercih etmektedir. Faizsiz bankalar, kalkınma amacına yönelik yatırım projelerini finanse ederek, gelişmekte olan ülkelerdeki bir eksikliği giderebilme potansiyeline sahip olabilecektir.

- Klasik bankalar, sanayi ve ticaretin ortakları olmadıklarından, öncelikle kendi çıkarlarını düşünmekte ve kredi verdikleri firmaların verimli çalışıp çalışmadığını gereği kadar takip edememektedirler. Bu durum, ülke ekonomisine zarara uğratmaktadır. Faizsiz bankalar ise fonları daha çok ortaklık esasına göre kullandıracaklarından, ülke ekonomisinin çıkarlarını göz önüne almak zorundadırlar.

Türkiye'de ve dünyada halkın bir bölümü, faiz gelirinden uzak durmak için çaba sarf etmektedir. Bundan dolayı faizli bankalara gitmeyen fonlar yastık altı kalmaktadır. Katılım bankaları, faizli bankalara gitmeyen fonları ekonomiye kazandırmak ve tasarruf sahiplerinin birikimlerini güvenle saklamalarına ve değerlendirmelerine yardımcı olmak amacıyla faaliyete başlamışlardır.

### **1.3.3. Sosyal Nedenler**

Faiz kavramının doğası gereği iki taraftan birini kaçınılmaz bir biçimde zarara uğratma durumu söz konusudur. Faiz sisteminin işleyişi gereği borç veren her zaman için risk almadan para kazanırken borç alan zarar etme ihtimaline karşılık alacaklıya olan ödemeyi faiziyle birlikte yapmak durumunda kalmaktadır. Bu durumda alacaklı faizli sistemde her zaman avantajlı durumdadır. Bu sistemin en büyük dezavantajı ise insanların

riske girip yatırım yapmak yerine paradan para kazanma arayışında olmalarıdır. Bu durumda gelir seviyesi düşük insanların yatırım ve kalkınmanın olmadığı bir ülkede ülkenin gelirinden elde ettikleri pay sürekli düşmekte ve sosyal adalet dediğimiz olgu yara almaktadır. Ülkenin kaynakları azınlık diyebileceğimiz bir zümrenin elinde paylaşılmaktadır. Bu duruma en güzel örnek Türkiye’de yaşanan 99 krizinde ilk 500 firmanın karlarının %98,8 inin faaliyet dışı karlardan oluşması gösterilebilir. Üretim yapmak ve riske girmek yerine devlete borç veren ve paradan para kazanarak dönen bir çarkın ülke ekonomisine ve sosyal barışa katkı sağlamasını beklemek çok da gerçekçi görünmemektedir (Adil, 2011).

#### **1.4. Faizsiz Bankacılığın Dünyadaki Gelişimi**

Dünya’nın çeşitli ülkelerinde halen faaliyet gösteren faizsiz bankaların kuruluş amaçlarında, çalışma prensiplerinin oluşmasında etki eden en önemli girişim 1970 yılında İslam Kongresi Teşkilatı’nın çalışmalarıdır.

Eskici (2007)’ göre İslam ülkelerinin kamusal projelerinin finansmanını çözmek ve İslami bankacılığı yaymak amacıyla; Türkiye, Suudi Arabistan, Libya, Ürdün, Sudan, Fas, Cezayir, Yemen, İran, Mısır, Afganistan, Pakistan, Endonezya, Malezya, Gine, Senegal, Somali ve Mali gibi ülkelere 1975 yılında Suudi Arabistan’ın Cidde şehrinde İslam Kalkınma Bankası kurulmuştur. İslam Kalkınma Bankası’nın kurulması Müslüman ülkeler için katalizör görevi sağlamış ve özel sektör projelerine finansman veremeyen İslam Kalkınma Bankası’nın bıraktığı boşluğu doldurmak için 1975 yılında Dubai İslam Bankası’nın kurulması ile İslami/faizsiz bankacılık dünya çapında hızla yayılmaya başlamıştır. Dubai İslam Bankası’nı, 1977 yılında Mısır’da kurulan Faysal İslam Bankası, Sudan’da kurulan Faysal İslam Bankası ve Kuveyt’te kurulan Kuveyt Finans Kurumları izlemiştir. İslam Kalkınma Bankası ve özel sektör İslam bankalarının kazandırdığı ivme ve bilgi birikimi üzerine Ortadoğu’da faizsiz finansman sistemi hızla yaygınlaşmış ve Uzakdoğu’daki (Malezya gibi) ülkelerin yönetiminde söz sahibi zengin Müslümanların kurduğu banka ve finansman kurumları, Japon teknolojisinin imkanları ile birleşince bölgenin büyük bir ekonomik kalkınma sağlamasında lokomotif rol üstlenmişlerdir. Günümüzde İslam Bankalarının ve faizsiz finansmanın gelişmesi sadece İslam ülkeleri ile sınırlı kalmamaktadır. Japonya, İngiltere, ABD, Danimarka, Hollanda ve Almanya gibi ülkeler başta olmak üzere Dünya’nın birçok ülkesinde bu tür kurumlar faaliyet göstermektedir. Faizsiz



bankacılığın yaygınlaşması pek çok faizsiz finansal aracın ortaya çıkışını sağlamış olup dünyadaki mevcut araç ve ürün çeşidini artıran ek bir finansman modeli olmuştur. Faizsiz finansman, küresel finans-man piyasasının önemli bir segmenti haline gelmiştir.

### **1.5. Faizsiz Bankacılığın Türkiye’deki Gelişimi**

İslam, inanç ile ilgili esaslar yanında, dünyaya ait düzenlemeler ve hükümler getirmiş semavi bir dindir. Dünyaya ait fiiller ve kurumlar içinde ibadetler, ahlak kuralları olarak ifade edilen yöntem ve eylemleri de içine alan kurallar ve kurumlar manzumesi bulunmaktadır. İslam ekonomisi de bu ahlak kuralları grubuna giren kural ve kurumların bir bölümünü ifade etmektedir (Yanpar, 2014).

Türkiye’de faizsiz bankacılık sistemi Osmanlı döneminde ilk temellerini atmıştır. Osmanlı imparatorluğu zamanında uygulanan en önemli faizsiz bankacılık uygulaması para vakıflarıdır. Bu vakıflar, Osmanlı mahkemeleri tarafından 15. yüzyılın başı gibi çok erken bir tarihte onaylanmış ve 16. yüzyılın sonlarında Anadolu’nun bütününde ve imparatorluğun Avrupa’da ki eyaletlerinde oldukça yaygınlaşmıştı. Para vakıflarında varlıklı kişiler tarafından bağışlanan nakit para, borç almak isteyen insanlara aktarılıyor, onlar da belirli bir süreden sonra vakfa anaparayla birlikte fazladan bir parayı geri ödüyorlardı. Fazladan iade edilen paranın, basit bir faizden ibaret olup olmadığı tartışmalıdır (Kınalı, 2012).

Cumhuriyetin ilanından sonra rejim değişikliği yaşayan ülkemizde Faizsiz sistem anlayışı Özal döneminde önem kazanmıştır. Bunun ilk adımı olarak ise 1975 yılında kurulan İslam Kalkınma Bankasının kurucu üyeleri arasında yer almasıdır. 1984 yılında sermaye payını artırarak bu kuruluşun en büyük ortaklarından biri haline gelen Türkiye, İslam Kalkınma Bankası Yönetim Kurulu’nda sürekli üye bulundurma hakkını elde etmiştir. Böylece Türkiye, 56 İslam ülkesi arasında iktisadi işbirliği programlarının gerçekleştirilmesinde, dış ticaretin artısında, altyapı yatırımlarının desteklenmesinde, özel sektörün teşvik edilmesinde ve çeşitli finansman tekniklerinin geliştirilmesinde büyük rol oynayan, işlem hacmi otuz milyar dolara ulaşan ve dünyanın önde gelen finans kuruluşlarından biri olarak bilinen İslam Kalkınma Bankası bünyesindeki etkinliğini artırma imkanı elde etmiştir (Eskici, 2007).

Akın (1986)’ göre İslam Kalkınma Bankası’ndaki söz sahibi ülkeler arasında yer almanın yanı sıra Türkiye’de faizsiz bankacılıkla ilgili ilk adımı 17.04.1975 gün ve

1877 sayılı kanuna dayanılarak 11.11.1975/13 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile kurulan Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası ile öncü olmuştur. Bu banka kâr/zarar ortaklığı esasına dayanan, faizsiz kredi sağlamak adına kurulan ilk kuruluştur. Türkiye'nin dövize özellikle 1975'ten sonra işçi dövizlerine çok ihtiyacının olduğu bir dönemde söz konusu banka, özellikle yurt dışında çalışmış ve çalışanların tasarruflarını kâr/zarar ortaklığı prensibine göre ekonomik güç halinde birleştirerek kârlılık ve verimlilik anlayışı içinde değerlendirip, yurt içinde hızlı bir şekilde sanayileşmeyi hedeflemiştir. Bankaya, bu amacın gerçekleşmesi için her türlü ticari, yatırım, kalkınma ve sigortacılık alanlarında faaliyette bulunma, özel döviz tasarruf ve yatırım fonları kurma, kâr ortaklığı esasına göre tahvil çıkarma izni çıkarılmıştır.

25 Şubat 1984 tarihinde Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı'nın, 21 Mart 1984 tarihinde T.C. Merkez Bankası'nın yayımladığı tebliğlerle de sistemin ayrıntıları düzenlenmiştir. Daha sonra çıkarılan çeşitli tebliğ ve düzenlemeler sonucunda 1984 yılında Albaraka Türk ilk olarak kurulmuştur.

Eskici (2007)'göre Albaraka Türk'ün ardından Faisal Finans Kurumu aynı yıl faaliyete başlayan ikinci kurum olmuştur. Bu kurumu 1989'da kurulan Kuveyt Türk Evkaf Finans Kurumu A.Ş. izlemiştir. Ardından sırasıyla 1991'de Anadolu Finans Kurumu A.Ş., 1995'te İhlas Finans Kurumu A.Ş. ve son olarak 1996'da Asya Finans Kurumu A.Ş. faaliyete başlamıştır. İlk kurulan bu faizsiz üç banka, özellikle Körfez Bölgesi'ne ait yabancı sermaye ağırlıklı kuruluşlar iken sonra kurulanlar tamamen ya da çoğunlukla yerli sermaye ağırlıklı girişimler olarak piyasada yerlerini almışlardır. 1983'te Kanun Hükmünde Kararname ile kuruluşlarına imkan sağlanan Özel Finans Kurumları, 1999'da 4389 sayılı Bankaları Kanunu yürürlüğe girmiş ve 2001 yılında 4389 sayılı Bankalar Kanunu'nda yapılan değişiklikle 4672 sayılı kanuna tabi olmuşlardır. Yine 2005 yılında hazırlanan 5411 sayılı Bankacılık Kanunu ve ilgili yönetmeliklerde yapılan en son düzenlemelerle yasal çerçevesinin son hali belirlenen söz konusu kuruluşlar, 01.01.2006 tarihinden itibaren kazandıkları yasal hüviyetlerini ve sorumluluklarını bu yasaya bağlı olarak sürdürmektedirler. Yine bu yasa ile Katılım Bankası unvanı kullanılmaya başlanmıştır.

Türkiye'de faaliyete geçen ilk faizsiz banka örneklerinden olan Ortadoğulu sermayedarlardan oluşan Faisal Finans Kurumu A.Ş. yönetimi 2002 yılında Ülker grubu ortaklarından Sabri Ülker tarafından satın alınarak ismi Family Finans Kurumu A.Ş.

olarak belirlenmiştir. Yerli sermayedar Ülker grubuna ait Family Finans Kurumu A.Ş. ile 1991 yılında yine tamamen yerli sermaye ile faaliyete geçen Anadolu Finans Kurumu'nun Mayıs 2005 tarihinde vardığı anlaşma neticesinde %50'şer ortaklık payı ile 01.01.2006 tarihinden itibaren aynı çatı altında hizmet vermeye başlamışlardır. Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş. adı ile iki banka birleşmiştir.

Günümüzde dört katılım bankası aktif olarak faaliyetine devam etmektedir. Bunlar; Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş., Asya Finans Katılım Bankası A.Ş., Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. ve Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.'dir.

### **1.6. Katılım Bankalarının Amaçları**

Katılım bankalarının amacı kısaca, faize karşı olan kesimin atıl durumdaki fonlarını ekonomiye kazandırmaktır.

Suudi Arabistan Para Ajansı'na göre İslam Bankalarının amaçlarını şöyle sıralamak mümkündür (Bilir, 2010):

- İslami prensiplerin ekonomik hayata uygulanması: Faizsiz esasa göre çalışan bu tür kurumların, varlığı aynı zamanda modern banka işlemlerine, İslami prensipler çerçevesinde pratik çözümler getirilmesine yol göstermede önemli adımların atılmasına imkân tanıyacaktır. Böylece İslam Bankacılığının temel amacı İslam'ın prensiplerinin ekonomik hayata uygulanmasında çabaların temelini oluşturmaktadır.

- Sosyo-ekonomik amaçlara ulaşılmasını kolaylaştırma: Bunu mevduat ve tasarrufları dengeli olarak emek ve sermaye lehine yapılacak doğrudan yatırımlarla ve istihdama yönlendirmek suretiyle başaracaktır.

- Dengeli bir finansman sistemi kurma: Herhangi bir alışverişin bu arada banka ve diğer bir kurumun İslami olarak nitelendirilebilmesi için taraflar arasındaki faaliyet ve ilişkilerin İslam'ın öngördüğü şekilde karşılıklı tam bir rızaya dayanması gerekir. Bunun için de İslam Bankaları, taraflar arasında nimet-külfet dengesini kuracak bir finans sistemini amaçlamaktadır.

- Medeniyete faydalı bir kurum kazandırma: İslam bankalarının başarıyla çalışmaları ve başarıya ulaşmaları sadece böyle tecrübenin devamlı olarak ayakta durabileceğini göstermek için değil, aynı zamanda İslam dünyasının refah ve sosyal

güvenliğini sağlamak ve ortaya konacak örnek bir kurumu daha insanlık ve medeniyete hayırlı bir miras olarak bırakmaktır.

- Kar: Faizsiz bankacılık için kar elde etmek tek ve asli amaç olmasa da, bu bankaların yaşayacağı şartlar içerisinde canlı ve başarılı bir yapıyı tutturabilmeleri için kar fırsatlarının elverdiği ölçüde istifade etmek zorundadır. Fakat bu davranışı hiçbir zaman ondan beklenen sosyoekonomik asli amaçlarına ve İslami prensiplerine gölge düşürecek nitelikte olmamalıdır.

Türkiye’de ve dünyada halkın bir kesimi, faiz gelirlerinden uzak durmaktadır. Çünkü bu kesimde faizin haram olduğuna inanılmakta ve bu nedenle klasik bankalara gitmeyen fonlar atıl kalmaktadır. Bu durum hem geleneksel ekonomi açısından, hem de tasarruf sahibi açısından bir kayıptır. Katılım bankaları, klasik bankalara gitmeyen fonları ekonomiye kazandırmak ve tasarruf sahiplerinin fonlarını güvenle saklamalarına ve değerlendirmelerine yardımcı olmak amacıyla kurulmuştur. Kuruluş aşamasında dalında uzman kişilerin oluşturduğu heyetlerin görüşleri doğrultusunda ve dünyadaki uygulamalarından örnek alınarak, Özel Finans Kurumlarının topladığı fonları değerlendirmek için yöntemler tespit edilmiştir. Bu yöntemlerle elde edilen kazancın faizden esaslı olarak farklılık gösterdiği konusunda bir görüş birliği oluşmuştur.

Ortadoğu’nun birikmiş sermaye fazlasını Türkiye’ ye çekebilmek için İslami ölçülere göre uygun olan finans sisteminin geliştirilmesi gerekmektedir. Katılım bankaları bu amaç için kurulmuş finansal kuruluşlardır (Tunay, 2005).

## **2. HİZMETİÇİ EĞİTİM VE İŞ TATMİNİ**

### **2.1. Hizmet İçi Eğitimin Tanımı**

Hizmet içi eğitim, özel ve tüzel kişilere ait işyerlerinde belirli bir maaş veya ücret karşılığında işe alınmış ve çalışmakta olan bireylerin görevleri ile ilgili gerekli bilgi, beceri ve tutumları kazanmalarını sağlamak üzere yapılan eğitimidir. Hizmet içi eğitim, kişilerin hizmetteki verim ve etkinliklerinin artırılmasını, gelişmeye yol açan bilgi, beceri ve tutumların zenginleştirilmesini amaç edinen ve kurumların genel çalışma düzenini sürekli olarak etkileyen eğitimidir (Esin, 2013).

Esin (2013)' göre hızlı ve sürekli bir değişim içerisinde yer alan çağımızda bireylerin ve kurumların söz konusu gelişmeleri yakından takip edebilmeleri, örgütlerde meydana gelen teknolojik gelişmelere ayak uydurabilmeleri ve piyasadaki değişikliklere uyum sağlayabilmeleri, bu kurumların yetişmiş, bilgili, kendisini sürekli yenileyen ve geliştiren çalışanlara sahip olmalarına bağlıdır. Bu nedenle günümüzde kurumlar eğitim faaliyetlerine daha da fazla önem vermektedirler. İster özel kesim olsun, isterse kamu kesimi olsun eğitimin bu kadar önem kazanmasıyla birlikte çalışanlarını eğitmek ve kendilerini geliştirmelerini sağlamak zorunda kalmıştır. Bunu sağlamanın yolu da, sistematik olarak, yenilikleri eğitim yoluyla vermektir. Kişilere bu bilgi ve becerileri kazandırmanın yolu yaygın eğitimin çok önemli bir kolu olan "Hizmet İçi Eğitim" ile mümkündür.

### **2.2. Hizmet İçi Eğitimin İlkeleri**

Hizmet içi eğitim belli ilkelere dayanmaktadır. Bu ilkeler: Süreklilik, hizmet içi eğitimin ihtiyaçlara dayalı olması, hizmet içi eğitim etkinliklerine katılmada tüm çalışanlara fırsat eşitliği sağlanması, işletme yöneticilerinin çalışanların eğitiminden birinci derecede sorumlu olması, hizmet içi eğitim programlarının sonucunda programın ve başarının değerlendirilmesi, hizmet içi eğitimde önceliklerin esas alınması, eğitim ortamının çağdaş eğitim gereklerine göre düzenlenmesi, gerektiğinde işletme içi veya işletme dışı birimlerle işbirliği yapılması şeklindedir (Bucak, 2007).

### 2.3. Hizmet İçi Eğitimin Amaçları

Hizmet içi eğitimin amacı, değişen ve gelişen şartlara göre ortaya çıkan hususların her kademesindeki çalışana aktarılması, haberdar edilmesidir. Hizmet içi eğitim faaliyetlerinin temel özelliği mesleki bir hedefe yönelik olmasıdır. Kişiyi yaşama genel olarak hazırlayan kültürel faaliyetler hizmet öncesi eğitilirken, hizmet içi eğitim, kişiye belli bir meslek ve hizmet bilgisi kazandırmaya yönelik faaliyetlerdir. Hizmet içi eğitimin amaçları, bu eğitimi yaptıran kurumun hedeflerine ve politikasına bağlı olarak kurumdan kuruma değişiklik göstermektedir. Hizmet içi eğitimle belirlenen hedefler hem kurumun hem de eğitilmesi planlanan personellerin ihtiyaçlarına yönelik olarak belirlenmektedir. Genel olarak hizmet içi eğitimin amaçlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Konya, 2013):

- Göreve başlayan işgücünün kuruma uyumunu sağlamak ve kurumun amaç ve politikalarını öğretmek,
- Hali hazırda olan ve bunun yanında sürekli olarak değişim gösteren iş akışının, işgücü tarafından mümkün olan en kısa sürede öğrenilmesini sağlamak,
- Süreklilik arz eden gelişme ve yeniliklere uyum sağlamak ve bu çerçevede üretim metotlarını geliştirebilecek işgücüne sahip olmak,
- Üretimde verimliliği ve kâr oranını artırarak, hatalı üretimi azaltmak,
- Kurum yapısının dış çevreden gelen değişiklik ve yeniliklere karşı esnek bir yapıya bürünmesini sağlamak,
- Malzeme ve enerji tasarrufu gerekliliğinin benimsetilerek, minimum maliyetlerle kaliteli mal ve hizmet üretimini sağlamak,
- Sürekli olarak gelişen ve değişen teknolojiye ayak uydurmak ve üretim araçlarının yerinde ve zamanında kullanılmasını sağlamak,
- İş kazalarını ve işten kaynaklanan şikayetleri ve hataları azaltmak,
- Örgüte dinamizm ve saygınlık kazandırmak,

- Bakım ve onarım giderlerini azaltmak,
- İşe geç kalma ve devamsızlık oranlarını azaltmak,
- Yöneticilerin denetim ve görev yüklerini azaltmak,
- Çalışanlar arasında iletişim, ilişki ve koordinasyonu güçlendirmek,
- İşgücüne, örgütün amaç, ilke ve politikalarını bir bütünlük arz edecek biçimde kavranmasını sağlayacak beceri ve etkinliği sağlamak,
- İşgücüne, işin gerektirdiği temel gereksinimleri kazandırmanın yanında, onların eğitim eksikliklerini de gidermek,
- İşgücüne kariyer yapma imkânı sağlayarak, üst kadrolar için eleman ihtiyacını kurum içerisinden sağlamak,
- İşgücünün, işyerine olan aidiyet duygusunu geliştirmek,
- İşgücünün güven duygusunu geliştirmek, gerekli olan motivasyonu sağlamak ve moralini yükseltmek,

Hizmet içi eğitimin amacı, bireylerin bilgiye erişebileceği ve bu bilgileri değişik bir anlamda kullanabileceği inancını oluşturabilmektir. Eğitim, yönetim kavramının ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Bir yöneticinin iyi bir yönetim sergilemesi gerekli olduğu kadar personelin de nitelikli personel olması da son derece önemlidir. Personel de sorumluluk, bağlılık ve öncelik sergileyerek yönetimin iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Ersen, 1997).

#### **2.4. Hizmet İçi Eğitimi Zorunlu Kılan Nedenler**

Hizmet içi eğitim ihtiyacı, bir işte çalışan birey için, çalışma yerine getirilmesinde, bilgi, beceri, tutum ve davranış bakımından duyulan eksiklik ya da gereklilik sonucu önem kazanmıştır. Bunun yanında, hizmet öncesinde öğrenilen birtakım eksik bilgi ve davranışlar, çalışma hayatında kişi ve kurumları olumsuz yönde etkilemektedir. Bu olumsuzlukları gidermek için, hizmet içi eğitime ihtiyaç vardır. Kişinin hizmete girmeden önce o işi alabilmek için ne kadar çok bilgili olması gerekiyorsa bu durumu hizmet içinde de sürdürebilmesi ve beklenen görevleri yerine

getirebilmesi için günceli takip etmesi, kendini yenilemesi de o ölçüde gereklidir. Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler, her meslekte yeni bilgi ve teknolojileri öğrenmeyi ve personellerin bu konularda yetiştirilmesini zorunlu bir hale getirmektedir. Bilgi çağında kurum ve kuruluşlar artık personellerinden çok yönlü beceri sahibi, karmaşık kurum içi ve dışı ilişkileri kavrayabilen yeterlilikler ve etkili takım çalışmasına ayak uydurabilen yetenekler keşfetmek istemektedir. Hemen her kurumdaki ortak sorun alanlarından biri personel niteliğinin iş gereklerine uygunluğunun sağlanamamasıdır. Bundan dolayı kurumlarda ve özel teşebbüslerde hizmet içi eğitimin zorunlu kılınması gerekmektedir (Konya, 2013).

#### **2.4.1. Bireysel Nedenler**

Bireysel gereksinimleri, insancıl, olgunlaşma, gelişimsel ve öğrenme gereksinimi olmak üzere şu şekilde sıralanabilir (Konya, 2013):

**İnsancıl Gereksinimler:** Başkaları tarafından kabul edilme ve kendini gerçekleştirme gereksinimi.

**Olgunlaşma Gereksinimi:** Bilgisini gerçekleştirme ve onu akıllı bir biçimde kullanma gereksinimi.

**Gelişimsel Ödevler:** Gelişimsel ödevlerin (eş seçme, çocuk sahibi olma, ekonomik düzen kurma, boş zamanları değerlendirme, orta yaşa uyum sağlama gibi) üstesinden gelebilme gereksinimi.

**Öğrenme Gereksinimi:** Okuma-yazma, sorma, analiz, düş kurma, yaratıcı olma, kendi dünyasını bilebilme gibi uğraşları gerçekleştirebilecek becerileri geliştirme gereksinimi.

#### **2.4.2. Kurumsal Nedenler**

Kurum, eğitsel bir kurum olduğu gibi, banka ve fabrika gibi bir işletme ya da vakıf, dernek, kulüp, kooperatif ve sendika niteliğinde bir kurum da olabilir. Her kurum kendi içindeki birimlerle, kendi elemanlarıyla, çevresindeki kişi ve kuruluşlarla etkileşim içindedir. Bu nedenle her kurumda; çalışanların kurum amaçları doğrultusunda geliştirilmelerine; kurumun etkin ve verimli bir biçimde işlemesine; halkın (kurumdan hizmet alanların) kurumun işlevlerini anlamasına ve kurumu



benimsemesine gereksinim vardır. Kurumlarda çalışanların da yasal haklarını öğrenme, örgütlenme, sendikalaşma ve çalışan-işveren ilişkilerinin geliştirilmesine gereksinimleri ortaya çıkmaktadır (Konya, 2013).

### **2.4.3. Toplumsal Nedenler**

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, kişiler daha önce almış oldukları eğitimle mesleklerinin ve toplumun gerektirdiği bilgi ve beceriyi karşılamakta zorlanmaktadırlar. Bu da çalışanlara bu bilgi ve beceriyi sağlayacak olan hizmet içi eğitimi zorunlu hale getirmektedir. Toplumun dinamik kültürel ve sosyal yapısı karşısında ihtiyaç duyulan uyum ancak eğitim yoluyla mümkündür (Konya, 2013).

## **2.5. Hizmet İçi Eğitim Türleri**

Hizmet içi eğitimin hedefleri aynı zamanda personele verilecek eğitim türlerini de ortaya çıkarmaktadır. Ve kişinin yetenekleri, personelin görev yeri, örgütün personel ihtiyacı da söz konusu belirlemenin sonuçlarındandır. Eğitim türlerinin ortaya çıkmasında değişik ölçütler kullanılmaktadır. Bu ölçütler, oryantasyon, temel, geliştirme, yükseltme, tamamlama ve özel alan eğitimi olarak sıralanabilir.

### **2.5.1. Oryantasyon Eğitimi**

Oryantasyon eğitimi, kuruma yeni gelen personelin kurumun amaç ve politikasını, yapısını, kendi görev, yetki ve sorumluluklarını tanımaları için yapılan eğitimidir. Bu tür eğitim programlarına giriş, ön, tanıtma, intibak, alıştırma hazırlayıcı, eşik, yönlendirme eğitimi adlarından biri verilir. Ayrıca bir kurumda işe başlayacak olan personele yapacağı işin gerektirdiği temel bilgi, beceri ve tutumları kazandırmak üzere yapılan eğitimidir. Bu bağlamda çalışacağı kuruluşun tanıtılması, kamu görevlilerinin hak, ödev ve yükümlülüklerinin neler olduğunun öğretilmesini amaçlamaktadır. Hazırlık, uyarılma, işe yönelme, stajyerlik, adaylık eğitimi olarak nitelendirilen eğitim programlarıdır. Bir çok işletmede temel eğitim programları oryantasyon eğitimi ile birlikte uygulanır. Böylece bireye hem kurumu ve işi tanıtılır, hem de istenilen yeterlilik kazandırılır (Doğan, 2010).

### **2.5.2. Temel Eğitim**

Bu eğitim türünde hedef, mesleğe yeni başlayan ya da örgüte yeni katılmış bireye çalışacağı kurumu, politikalarını, iş ve uğraş alanını, birlikte çalışacağı personeli, görev, yetki ve sorumluluklarını tanıtmak, görevine ilişkin hizmet öncesi yetiştirme eksikliklerini gidermektir. Bu tür eğitim süresinin sınırları genellikle belirlenmiştir. Adaylık veya stajyerlik olarak adlandırılan bu süre de bireyin ve kurumun yükümlülükleri yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bu süreç sonunda, birey alacağı eğitimle kurumun amaçlarını öğrenir, kuramsal tutum ve beceriler geliştirerek kurumdaki görevine hazırlanır. Bir çok işletmede temel eğitim programları oryantasyon eğitimi ile birlikte uygulanır. Böylece kişiye hem kurumu ve işi tanıtılır, hem de istenilen yeterlilik kazandırılır (Akgül, 2008).

### **2.5.3. Değişikliklere Uyum Eğitimi**

Günümüzde örgütlerin yaşaması, büyümesi ve gelişmesi çevresel değişikliklere hızla uyum sağlayarak daha kaliteli, verimli ve düşük maliyetli mal ve hizmet üreterek rakipleriyle rekabet gücünü koruyabilmesine bağlıdır. Bilim ve teknolojide, mevzuatta meydana gelen değişiklikler işletme içindeki çeşitli yöntem, işlem ve tekniklerin de değiştirilmesi ihtiyacını yaratmaktadır. Örneğin, muhasebe işlemleri ile ilgili olarak yeni çıkan bir yasa, bu yeni bilgilerin işletmenin muhasebesinde çalışanlara aktarılmasını zorunlu kılmaktadır (Doğan, 2010).

Doğan (2010)' göre çoğu zaman okullarda öğretilen bilgiler iş hayatındaki bilgi ihtiyacını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Okullarda verilen kuramsal bilgilerin uygulamada kullanımları sınırlıdır. Bu kullanım alanlarını genişletmek ve aynı zamanda unutulmuş bilgileri tazelemek, sorunların çözümünde alışılmış yöntemlerin yanı sıra yeni yöntemlerden yararlanılmasına imkân yaratmaktadır. İş ortamından edinilen tecrübelerle yeni bilgiler birleştirildiğinde çalışanlar yeni atılımlar için cesaret kazanmaktadırlar. Değişikliklere uyum eğitimleri personelin moralini yükseltmek, kuruma bağlılığını artırmak, duyarlılık kazanmasını sağlamak üzere de programlanır. Bu tür programlara tekamül, yeniliklere uyarılma, tekrarlama, tazeleme, olgunlaştırma, yeniden eğitim gibi isimler verilir. Ayrıca görev değişikliği yapması gereken personel için yeni görevinin gerektirdiği yeterlikleri kazanması için uygulanan programlardır. Personelin işletmede görev değiştirmesi gerekliliği, kadrolama, yaş durumu ve üretim süreçlerindeki değişikliklerden kaynaklanabilir. Kadro unvanının yükseltilmesini

sağlamayı amaçlamayan, iş veya görev alanını değiştirmeyi sağlayan bu tür programlar ihtisas ve meslek eğitimi niteliğindedir.

#### **2.5.4. Özel Alan Eğitimi**

Personeli özel hizmetler için çeşitli alanlarda yetiştirmek üzere uygulanan programlardır. Kurum içinde özel ihtisas kazandırmak veya yabancı dil öğretmek amacıyla hazırlandığı gibi diğer kurumlar tarafından yürütülen personelin katılması sağlanan yurt içinde veya dışında yapılan hizmet içi eğitimin tümüdür. İlk yardım, iş güvenliği eğitimleri, bilgisayar, yabancı dil, temel geliştirme ve tercüme kursları bu programlara birer örnektir (Akgül, 2008).

### **2.6. Hizmet İçi Eğitim Yöntemleri**

Eğitim yöntemleri, eğitim programlarındaki konuların çalışanlara aktarılış biçimini belirler. Çalışanların bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde olumlu değişiklikler yapmanın çok çeşitli yöntemleri vardır. Bu yöntemlerin bir kısmı çalışanları görev yerlerinden uzaklaştırmadan işlerinin başında eğitmeyi amaçlar. Bu yöntemler iş başı eğitim yöntemleri olarak adlandırılır. Bazı yöntemlerde ise çalışanlar farklı bir yerde ve iş dışında eğitilir. Buna da iş dışı eğitim yöntemleri denilmektedir (Çetinkaya, 2004).

#### **2.6.1. İş Başı Eğitim Yöntemleri**

İş başında eğitim, iş görenlere belli görevlerin verilmesi ve deneyimli iş arkadaşları ya da ilk kademe yöneticilerini gözlemleyerek söz konusu işi öğrenmelerini içerir. İş başında eğitim, eğiticiyle katılımcının birebir temasta olduğu bir eğitim şeklidir. İş başında eğitim, eğitime katılan iş görenlerin, işyerinde eğitildiklerinde kazandıkları bilgi ve becerileri işlerine aktarırken daha az kayıp vereceklerini öngörür. İşbaşında eğitim iyi yapılandırılmamışsa işbaşında eğitimin etkinliği azalır. Örneğin, iş görenlerin eğitildiği alanlar genelde kalabalıksa, eğitim alanı genişse ve eğitilen sayısı çoksa; eğiticinin iş görenlerin performansını gözlemesi zorlaşmakta, eğitimin performansı azalmaktadır (Yıldırım G. G., 2009).

Sonuç olarak, iş başında eğitim ancak planlanmış ve standartlaştırılmışsa, bu eğitimle katılımcıya aktarılacak beceriler üzerinde çabuk ustalık sağlanacak becerilerse, eğitimi verecek olan deneyimli iş görenin eğiticilik vasfı varsa, ilgili konuda gerekli

bilgi ve beceriye sahipse ve bu eğitime yeterli vakit ayırabiliyorsa başarılı olabilir ve öğrenilenlerin örgüte transferi gerçekleştirilebilir (Yıldırım G. G., 2009).

### **2.6.1.1. İş Rotasyonu**

Görev değiştirme olarak da adlandırılabilen iş rotasyonu; eğitilen kişinin işletmenin çeşitli bölümlerinde çalıştırılarak, her bölüm ve görevle ilgili olarak bilgi, beceri ve deneyim kazanmasını amaçlayan bir eğitim tekniğidir<sup>14</sup>. Eğitilen, planlı olarak kendi işi dışındaki işlerde belli sürelerde çalışır ve her bölüm yöneticisinden gerekli bilgileri alarak eğitilir. Rotasyon tekniğinde elemanlar, işletmedeki değişik görevlerde görevlendirilerek bilgi, beceri ve yetenekleri geliştirilmeye çalışılır<sup>15</sup>. Eğitime katılanların işletmeyi bir bütün olarak görebilmesini, işletmenin çeşitli fonksiyonlarını yakından tanınmasını, çalıştığı bölümün ve yaptığı işin diğer bölümlerle ilişkisini ve etkilerini anlayabilmesini sağlayan ve eğitilene farklı bilgi ve deneyimlerle donatan yararlı bir eğitim tekniğidir. Ayrıca, eğitilen farklı bölümlerde çalıştığı için monotonluktan doğan bıkkınlık ve isteksizlik duygularından da bu süre içinde kurtulmaktadır. Bu yöntemde personel benzer nitelikteki işlerde belirli sürelerde çalıştırılır. Her iş değişimi personel eğitiminin bir parçasını oluşturur. Böylece personel, çok sayıda işi yapabilme becerisi kazanarak bilgi ve deneyimini geliştirme olanağı bulur (Atak, 2006).

İş rotasyonu yönteminin başlıca yararları şunlardır (Atak, 2006):

- Her şeyden önce işletmenin çeşitli faaliyetleriyle karşı karşıya gelen personele geniş görüşlülük kazandırmış olur.
- İş rotasyonuna tabi tutulanlar arasında, rekabeti teşvik eder.
- Yöneticilere personeli değişik görevlerde deneme olanağı verir.
- Deneyimli ve çok yönlü iş gücü sıkıntısının yoğun olduğu dönemlerde sıkıntının aşılmasını sağlar.

Atak (2006)' göre eğitimin amaçlarına ulaşılabilmesi için, rotasyona gönderilen kişinin daha önceki görevde verimsizliği söz konusu olduğu için bu yolun seçilmediği; gerçek amacın iş görenin deneyim kazanarak yeteneklerini geliştirmesi ve

işletmeyle bütünleşmesinin sağlanması olduğu, gerek yöneticiler ve eğitimciler, gerekse personel tarafından çok iyi bilinmelidir.

### **2.6.1.2. Yetki Devri Yöntemi**

İş başında verilen eğitim yöntemlerinden birisi olan yetki devri yoluyla öğretim metodunda, özellikle yöneticinin, yetkinin devredileceği iş görene tam anlamıyla güvenmesi zorunluluğu vardır. Burada, inisiyatif kullanması beklenen iş görenin, bu güveni yöneticisine verip, yetki devrinin gerçekleşebilmesi için, bu yeteneğin kendisinde var olduğunu çalışmalarıyla ispatlamış olması beklenmektedir (Baynazoğlu, 2009).

Baynazoğlu (2009)' göre işletmelerde, en üst düzeydeki yönetici olan genel müdürden başlayarak en alt seviyede çalışan iş görene kadar, tamamının müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi için gerekli sorumlulukları ortaklaşa almaları ve gereken görevleri, gerekli inisiyatifleri kullanarak gerçekleştirmeleri beklenmektedir. İş görenlerin, takımın bir üyesi olduklarını her zaman hatırlamaları ve ellerinden gelenin en iyisini yapmak için kendilerini sürekli olarak yenilemek, bilgilerini güncellemek ve inisiyatif alarak takımın içinde üzerine düşen görevi yapmış üye olmaları beklenmektedir. Bu başarıları gösterdiklerinde ise yöneticilerinden gerekli teşvikleri almaları ve onurlandırılmaları uygun olacaktır. Bu yöntem doğru bir şekilde uygulandığında, iş görenin sorumluluk bilinci gelişecek, daha katılımcı olacak ve takımı ileri götürdüğünden dolayı kendisiyle gurur duyması sağlanacaktır.

### **2.6.1.3. Yönetici Gözetiminde Eğitim Yöntemi**

İşletmeye yeni gelen ya da iş değiştiren bir çalışanın bilgi, beceri ve deneyim sahibi olan diğer bir çalışan ve ya bir şefin yanına yetiştirmek üzere verilmesi bu yöntemin temelini oluşturur. Bu yöntem genellikle basit işlerin öğretilmesinde uygulanan kolay ve pratik bir yöntemdir. Önemli olan işi öğreten kişinin bilgili ve yetenekli olmasıdır. Çünkü deneyimli insanların hepsinin iyi bir eğitmen olduğu söylenemez. Bu yüzden yönetici gözetiminde eğitim yöntemi çeşitli eleştirilere maruz kalmaktadır. Diğer bir eleştirilen yönde eğitimin gözetimci açısından zaman kaybına neden olduğudur (Bucak, 2007).

Bucak (2007)' göre bu yöntemin olumsuz tarafı yöneticilerin öğretme yeteneği olmayabilir. Bir işi çok iyi bilen bir yönetici o işi iyi bir şekilde öğretme yeteneğine sahip olmayabilir. Ayrıca yöneticinin çalışanlara iş öğretmesi yönetici açısından zaman kaybıdır ve kendi işini aksatabilir. Yönetici, eğitim formasyonu almamışsa işi doğru ve etkili bir biçimde öğretemez hatta yanlış ve zararlı bir biçimde öğretmesi olasıdır.

#### **2.6.1.4. Staj Yoluyla Eğitim Yöntemi**

Staj, aday memurlara hazırlayıcı eğitim döneminde verilen teorik bilgileri ve işgal ettikleri kadro ve diğer görevleriyle ilgili bilgi ve işlemleri kazanılan bilgileri uygulamak suretiyle tecrübe kazandırma eğitimidir. Bu eğitim adayların kendi kurumlarında, başka kurumlarda veya kurumlar arası eğitim merkezlerinde de yaptırılabilir (Erdem, 2010).

Erdem (2010)' göre bu eğitim türünde hedef, mesleğe yeni başlayan ya da örgüte yeni katılmış bireye çalışacağı kurumu, politikalarını, iş ve uğraş alanını, birlikte çalışacağı personeli, görev, yetki ve sorumluluklarını ve varsa görevine ilişkin hizmet öncesi yetiştirme eksikliklerini gidermektir. Bu tür eğitim süresinin sınırları genellikle belirlenmiştir. Adaylık veya stajyerlik olarak adlandırılan bu süre de bireyin ve kurumun yükümlülükleri yönetmeliklerle belirlenmiştir. Bu süreç sonunda birey alacağı eğitimle kurumun amaçlarını öğrenir, kuramsal tutum ve beceriler geliştirerek kurumdaki görevine hazırlanır.

#### **2.6.2. İş Dışında Eğitim Yöntemleri**

İş dışında, işten ayrı bir yerde düzenlenen eğitim faaliyetleri ile; çalışan personelin kişiliklerini, becerilerini dolayısıyla verimliliklerini ve çevrelerini geliştirmeleri amaçlanır. Personelin bilgi, beceri ve yetenek düzeyinde yapılması düşünülen değişiklikleri iş başında gerçekleştirmenin imkansız olduğu veya pratik olmadığı hallerde iş dışı eğitim yöntemlerine başvurulmalıdır. Mekansal olarak değerlendirildiğinde iş dışında eğitim üç ana şekilde gerçekleştirilmektedir (Atak, 2006):

- İşletme içerisinde yapılan eğitim,
- İşletme dışında yapılan eğitim,

- Bağımsız olarak çalışan personelin kontrolünde olan eğitim.

İşletme içinde eğitim; mesai saatleri dışında veya personelin izinli sayılmasıyla mesai içerisinde uygulanabilir. İşletmenin eğitim amacıyla kullandığı bir oda ya da salonda gerçekleştirilebileceği gibi işletmenin merkez ya da taşra kuruluşlarında ya da varsa eğitim merkezlerinde de gerçekleştirilir. İşyerinde yapılan eğitime, genellikle işletmenin kendi personeli katılmakta ve eğitim işletmedeki yetkili bir personel, özel eğitim uzmanları ve yüksek öğretim kurumlarında görevli öğretim üyeleri tarafından verilmektedir (Atak, 2006).

İş dışı eğitim yöntemlerinin yararları ve sakıncalarını şu şekilde sıralanabilir (Çetinkaya, 2004):

- İş dışı eğitim profesyonel bir eğitici tarafından yapıldığı için daha etkilidir.
- İş başı eğitime göre daha sistemli ve planlı bir eğitimidir.
- İş dışından uygulanan yöntemlerle çok sayıda iş görene aynı anda eğitim verilebilir.
- Eğitimin maliyeti, işbaşı eğitime göre daha kolay hesaplanır.
- Çalışanlar, planlanmış bir eğitimde işin zor yönlerini de ayrıntılı olarak öğrenirler.
- İş başı eğitiminde çalışanların eğitiminde uygulanan yöntemler sadece karşılaştıkları olayların çözümüne yöneliktir. Genel ilke ve yöntemler öğrenilmeyebilir. İş dışı eğitimi bu sakıncayı ortadan kaldırır.
- Diğer işletmelerden farklı kişilerin de katıldığı programlarda çalışanlar başkalarının tecrübelerinden de yararlanma imkanı bulabilirler.
- Eğitime katılanların işlerinden uzaklaşmaları üretim kaybına neden olabilir.
- İş başı eğitime göre daha maliyetli ve organizasyonu daha zordur.
- Eğitimden sonra gerçek çalışma koşullarına geçişte çalışanlar işe uyumda zorluk çekebilirler.

### **2.6.2.1. Konferanslar**

Mesleklerinde uzman kişiler tarafından, belirli bir dinleyici kitlesine alanları ile ilgili bilgi vermek amacıyla kullanılan yöntemdir. Düz anlatım yöntemi kullanılır. Düz anlatım yönteminde dinleyiciler pasif rol üstlendikleri için, dinleyiciler daha çok tartışmalı konferansları tercih etmektedirler. Tartışmalı konferanslarda dinleyicilere öncelikle konuyla ilgili kısa bir bilgi verilir. Daha sonra toplantıya katılanlar, soru, görüş, eleştiri ve önerilerle tepkilerini belli ederler. Fikirler geliştirilir, tartışılır, sorgulanır ve sorunlara çözümler aranır. Panel şeklinde düzenlenen konferanslar da etkili olabilmektedir. Konunun uzmanı olan birkaç kişi değişik türde görüşleri dinleyicilere sunar ve daha sonra konunun tartışmaya açılması sağlanır (Kızılarıslan, 2012).

### **2.6.2.2. Örnek Olay**

Yönetimle ilgili olarak gerçek yaşamdan alınmış ya da kurgusal olarak tasarlanmış olaylardır. Çoğunlukla “X ‘in yerinde siz olsaydınız ne yapardınız?” kullanılır. Örnek olay incelemesinde genellikle şu işlemler yapılır (Balcı, 2007):

- İncelenen örgütün hedefleri üzerinde tartışma ve anlaşma,
- Olayın yeniden kurgulanması,
- Eleştiri çözümlenmesi, dengeleme,
- Olası çözümlerin bulunması ve seçme,
- Gerekli araçların incelenmesi, olası bir eylem planının yazılması.

Bu yöntemi sistemli bir şekilde kullanmak, sorumluluk alacaklar ve meslek edinecekler için doğrudan bir hazırlıktır. Örneğin olaylarda eğitimci yalnızca yönetici rolde olabilir ve tartışmaları yönetir. Örnek olay inceleme yönteminde, konuyla ilgili olay, neden, nasıl ve sonuç sistemine göre incelenir. Bir örnek olayı çözümü aşağıdaki aşamalara benzer (Balcı, 2007):

- (x) ne yaptı (Açıklayıcı)?
- Ne yapmış olabilirdi (Olasılık)?



- Şimdi ne yapacak (Tahmin edici)?
- Siz olsaydınız ne yapardınız(Kişisel)?
- Ne yapmalı(Normatif)?
- Şimdi burada yapılan nedir (Süreç)?

Örnek olay daha çok sorun çözme aracı olarak kullanılmaktadır. Bu yöntemde iş gören politika ve uygulamalarında kolaylık sağlar, personel seçimi, eğitimi ve karar vermeyi geliştirir (Balcı, 2007).

### **2.6.2.3. Seminerler**

İşletmeler özellikle yüksek ve orta kademe yöneticilerinin işletme içinde ya da dışında çeşitli seminerlere katılmalarına, bu eğitim yönteminden yararlanmaya başlamışlardır. İşletmelerde işletme içinde ya da dışında düzenlenen seminerlere katılanlar genel, mesleki veya teknik konularda bilgilerini kazanmak olanağını bulabilmektedirler (Khussainova, 2010).

Genellikle güncel konular ele alınarak incelenir. Seminerler konferanslara göre daha uzun süreli olup genellikle birkaç gün sürer ve sonuncu gün belirli seanslarda incelenen konu dinleyicilerin sonu ve önerilerine açılır. Özellikle orta ve üst düzey yöneticilerinin yönetsel bilgi ufuklarını genişletmek ve yeni bilgiler elde etmek için seminerlere ilgi duydukları görülür (Khussainova, 2010).

### **2.6.2.4. In Basket (Evrak Sepeti) Yöntemi**

Evrak sepeti yönteminde iş görenlerden, masalarının üzerindeki evrak sepetlerine bırakılan belgelerde yer alan çeşitli sanal işlerin, planlanması, düzenlenmesi ve sonuçlandırılması istenmektedir. Diğer bir ifadeyle, eğitilecek iş gören, ihtiyaçları olan her türlü bilgiyi ve belgeyi masalarının üzerinde bulunan evrak sepetinde bulmaktadır. Eğitime katılan iş görenlere gelen evrak şeklinde bazı ödevler verilir. Bu ödevler hayali işlerden oluşmaktadır. Verilen ödevlerin tamamlanmasında, iş gören yalnızca kendi bilgilerini kullanabilir. Gerek gördüğü konularda astlarına da görev verebilir. Ancak, üstlerine ya da çalışma arkadaşlarına, işleri nasıl yürüteceği konusunda danışamaz, soru yöneltemez. Çalışma tamamlandıktan sonra katılımcılar bir araya

gelerek izledikleri yöntemleri birbirine aktarır ve farklılıkları tartışır. Eğitmenin gözetiminde yürütülen bu çalışmaların sonunda, eğitmen, işin hangi yöntemin izlenerek nasıl sonuçlandırılması gerektiği konusundaki görüşlerini katılımcılara iletir. Özellikle günlük işlerin yapılmasını öğretmek için yararlı bir yöntemdir (Çulha, 2008).

Çulha (2008)' göre evrak sepeti yönteminde amaç, iş görenleri en kısa sürede giderilmesi gereken ihtiyaçlarını belirlenmesi hususunda eğitime ve benzer problemlerle eş zamanlı olarak nasıl çalışılacağı konusunda bilgi verme, iş görenlerin işe ilişkin sorunları çözümü ve yazım becerilerinin geliştirilmesi amaçlanmaktadır. Evrak sepeti yönteminin en büyük zorluğu, eğitim malzemelerinin hazırlanmasıdır. Uzmanlık gerektiren, zaman alıcı bir tekniktir. Bu yöntemde yetkin bir eğitmen bulunması oldukça güçtür.

#### **2.6.2.5. Rol Oynama Yöntemi**

Bir olayın dramatize edilmesi suretiyle bazı tekniklerin öğretilmesi amaçlanır. Rol alanlar eğitime katılanlardır. Bu yöntemin özellikle, insan ilişkileri ve halkla ilişkiler tekniklerinin öğretiminde etkili olduğu söylenebilir. Bu yöntem insan davranışlarını geliştirerek bireye iletişim kurabilme becerisini kazandırır. Bu yöntemde en önemli nokta eğitim sırasında rol oynayan personelin eğitimi ciddiye alması gerektiğidir. Eğer ciddiye alınmazsa eğitime katılan personel gurubunun eğitime ilgisi azalacaktır, bu da eğitimin başarılı olmasını engelleyecektir. Diğer bütün yöntemlerde olduğu gibi burada da eğitimi veren eğitim uzmanına çok fazla sorumluluk düşmektedir. Öncelikle eğitim uzmanı alanında çok iyi olması gerekmektedir ve rol oynayan personeli olaya motive etmelidir. Eğitim uzmanının bilgi, beceri ve tecrübesi bu yöntemde çok önemlidir (Kol, 2009).

#### **2.6.2.6. Kurslar**

Kurslar genellikle çalışma saati dışında hafta sonları veya hafta içi akşam saatlerinde gerçekleştirilmektedir. Seminerlere göre daha uzun süreli çalışmalardır. Kursların süresi birkaç haftadan birkaç yıla kadar sürebilir. Kurslar birkaç grupta toplanabilir. İşçi düzeyinde gerçekleşen kurslar daha çok işe yönelik pratik bilgi kazandırmak amacıyla fiziksel yeteneği geliştirici eğitimler verir. Okuma-yazma, iş güvenliği, işçi sağlığı ile ilgili yararlı bilgiler veren kurslar mevcuttur. Çırac düzeyinde düzenlenen kurslar işletmelerin kendilerini güvenceye almak için kalifiye eleman

yetiştirmek üzere dzenledikleri kurslardır. Bazı şletmeler kendi bünyelerinde iki veya üç senelik eğitim dönemini kapsayan çırak okulları açarlar. Bu okullara girebilmek için genellikle iş gören çocuklarına öncelik tanınır. Bu tür eğitimlerin teorik bilgiler verdiği pratik çalışmalarından uzaklaştırdığı ileri sürülmektedir. Eğitimcilerin eğitimi kursları eğitim formeni, emrinde bulunan işçilerin işlerini daha iyi yapabilmelerini sağlamak amacı ile çaba gösteren kişiler olduğu gibi, aynı zamanda işbaşında işçileri yetiştirmek görevini yüklendiklerinden sadece bilgili ve yetenekli kişiler olması beklenmez, öğreticilik formasyonu da kazanmaları gereklidir. Orta ve üst kademe yöneticiler düzeyinde dzenlenen kurslar endüstriyel alandaki sürekli gelişmelere uyumu hızlandırmak, yöneticilerin kendilerini yenilemelerine olanak tanımak ve onları yeni koşullara hazırlamak amacıyla işletme içinde veya dışında özellikle üniversiteler tarafından dzenlenen eğitimleri kapsamaktadır (Kızıllarslan, 2012).

## **2.7. İş Tatmini Kavramı**

İş tatmini, kişilerin işleri ve işlerinin değişik yönleriyle ilgili olarak ne hissettikleriyle ilişkili bir kavramdır. İş tatmini, kişilerin, işlerini sevmelerinin (tatmin) veya sevmemelerinin (tatminsizlik) derecesi olarak da ifade edilmektedir. Çalışılan işte tatmin olmak kişinin işiyle ilgili tutumuna bağlı olup, işinden tatmin olan kişi işine karşı olumlu tutumlar geliştirirken, tatmin olmayan kişi işine karşı olumsuz tutumlar geliştirme eğiliminde olmaktadır İş tatmininin aşağıda belirtildiği gibi üç önemli boyutu vardır. Bunlar (Elbir, 2006):

- İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Böyle olunca görülmez, sadece ifade edilebilir.

- İş tatmini genellikle, kazançların ne ölçüde karşılandığı veya beklentilerin ne kadar aşıldığının belirlenmesidir.

- İş tatmini birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Bunlar için kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.

İş tatmininin teorik temelleri, Maslow'un 1954'te "İnsan İhtiyaçları Hiyerarşisi Kuramı" ile atılmıştır (Duman, 2006).

## **2.8. İş Tatminin Önemi**

İşletmelerde iş tatmini başlıca iki nedenle önemlidir. Birinci olarak, iş göreni işinden hoşnut kılmak yönetimin görevi olarak görülebilir. Bu yaklaşıma göre, iş tatmini ölçümleri, yönetim politika ve uygulamalarının başarısını ölçmede kullanılacak standart veya ölçütleri oluşturur. Bu yaklaşım son yıllarda üzerinde çok durulan iş yaşamı kalitesi ile yakından ilgilidir. Bu tür araştırmalarda durum tespiti söz konusudur. İkinci olarak, iş görenlerin herhangi bir konudaki tutumları ile o konuyla ilgili davranışları arasında ilişki olduğu genellikle kabul edilen bir görüş olduğuna göre, iş görenlerin işlerine karşı tutumları ölçülerek, işteki performansları hakkındaki beklentileri bulunabilir. İş tatmini ölçümleri, iş görenlerin işleri hakkında ne düşündüklerini, onların duygularının işin hangi yönüne odaklandığını, hangi bölümün özellikle etkilendiğini göstermektedir ve yine bu ölçek, iş gören sorunlarını tanımak için güçlü bir teşhis aracı olmuştur (Gür, 2006).

## **2.9. İş Tatminine Etki Eden Faktörler**

İş tatminine etki eden faktörleri bireysel ve örgütsel faktörler şeklinde sınıflandırabiliriz. Bireysel faktörleri; personelin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, hizmet süresi, etnik kökeni, beklentileri, kişiliği, iş tecrübesi, deneyimleri, yetenekleri, bilgi düzeyi oluşturmaktadır. Örgütsel faktörleri ise, işin zorluk derecesi, ücret, ilerleme olanakları, ödüllendirme sistemi, işyerindeki beşeri ilişkilerin düzeyi, yöneticilerinin kurum üzerindeki kontrol gücü vb. faktörler oluşturmaktadır (Baştemur, 2006).

### **2.9.1. İş Tatminini Etkileyen Bireysel Faktörler**

İş tatmini, iş görenin işinden beklediklerini bulması sonucu ortaya çıkan olumlu bir tutumdur. İş görenin genetik eğilimi, aile faktörü, almış olduğu eğitim, değer yargıları, iş hayatı tecrübesi, içinde yaşadığı sosyal yapı ve çevresi iş tatmini üzerinde önemli rol oynarlar. Bu kişisel özellikler, her iş göreni diğer iş görenlerden diğer iş görenlerden farklı kılar. Aynı zamanda kişinin yaşam biçimini de belirleyen bu kişisel faktörler, beklentilerin karşılanmasında, iş görenin örgüte karşı takınacağı tutum üzerinde olumlu ya da olumsuz etkiye sahiptirler (Kesici, 2006).

#### **2.9.1.1. Zeka**

En genel tanımına baktığımızda; psikoloji sözlüğü zekayı; "Soyut düşünme, kavrama, problem çözme, bildiklerini yeni durumlara uygulama, akıl yürütme, bellek, geçmiş deneyimlerden kazanılan bilgileri kullanma vb. de dahil olmak üzere zihinsel yetilerin toplamı" olarak tanımlamaktadır. Zeka iş tatmini açısından tek başına bir belirleyici değildir. Ama bilinmektedir ki her iş için belirli bir zeka düzeyi gerekmektedir. Bu nedenle bir kişi yaptığı işe göre zekaya sahip değil ise işten zevk almaz ve iş tatmini gerçekleşmez (Gezici, 2007).

### **2.9.1.2. Cinsiyet**

Araştırma bulguları cinsiyet değişkeninin iş tatmininde bir etken olduğunu göstermesine karşılık hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız görülmektedir. Bazı çalışmalarda cinsiyet ile iş tatmini arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunmuştur (Karaca, 2007).

### **2.9.1.3. Yaş**

İş görenlerin özellikleri açısından, araştırmalar, yaş ve iş tatmini arasında genellikle, olumlu bir bağıntı olduğunu göstermiştir. İş görenlerin yaşları ilerledikçe iş tatmin düzeyleri artmaktadır. Bu artış onların yıllar geçtikçe uyum sağlamalarını yüksek olmasıyla da ilgilidir. Yaşlı kişilerin işten ve hayattan beklentileri azdır. Gençlerin beklentileri yüksektir ve yavaş alışkanlık kazanırlar. Bu yüzden de gençler yaşlılara göre daha az uyum sağlarlar ve tatmin seviyeleri düşüktür (Sicim, 2007).

### **2.9.1.4. Kişilik**

İş tatmini kişinin işinden beklediklerini bulması sonucunda ortaya çıkan olumlu tutumdur. İş görenin işinden bekleyeceği öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. İş görenin işine ilişkin beklentileri kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatmini sağlayan faktörlerin başında da iş görenin kişiliğinin olduğunu kabul etmemiz gerekir. Bu durum, bireyin kendi kişilik yapısına uygun işlerde doyum sağlayacağı ve mutlu olacağı anlamındadır (Konuk, 2006).

### **2.9.1.5. Mesleki Eğitim Düzeyi**

Toplum tarafından değer verilen işlerde çalışanlarda, iş tatmin düzeyleri diğerlerine nazaran daha yüksek olacaktır. Birbirleriyle hemen hemen aynı yönde olan birçok araştırma sonuçlarına göre eğitim seviyesi ve mesleki tatmin arasında negatif bir ilişki vardır. Bu ilişki özellikle ücret tatmininde önemli olmaktadır (Gezici, 2007).

#### **2.3.1.6. Tecrübe**

Geçen yıllar ile iş tatmini arasında kompleks bir ilişki vardır. Bireylerin iş başlamalarından hemen sonra iş tatmini düzeyleri arttıkça iyi mevkilere gelebilme imkanları da artmaktadır. Bu da işten daha çok tatmin olmalarını sağlamaktadır. Bunun nedeni, birey işte yeni olduğu için, iş çekici gelmekte ve yeni kabiliyetler kazanacağı ve geliştirebileceği bir ortama girmektedir. Ancak başlangıçtaki yüksek tatmin düzeyi kısa bir süre sonra düşüşe geçmektedir (Gezici, 2007).

### **2.9.2. İş Tatminini Etkileyen Örgütsel Faktörler**

İş tatminini etkileyen örgütsel faktörleri ücret düzeyi, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları, yönetim, işin kendisi ve terfi olanakları olarak sıralayabiliriz.

#### **2.9.2.1. Ücret Düzeyi**

Ücret örgütsel faktörlerin içerisinde önemli bir yer tutmaktadır. Sadece geleneksel kuramcıların değil, bugün dahi birçok yöneticinin motivasyonu sağlayan en etkili araç olduğu inancını yansıtır (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001).

İş görenlerin ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanır. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak iş tatmini sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işinde daha yaratıcı olmaya, devamlı ve tutarlı olmaya yönelen bir etken olarak kendini göstermiştir (Örencik, 2007).

#### **2.9.2.2. Çalışma Koşulları**

Çalışılan ortamdaki ısı, nem, havalandırma, ışıklandırma, gürültü, çalışma saatleri, temizlik, çalışma araç ve gereçlerinin yeterliliği gibi unsurlar iş tatminini etkilemektedir. Diğer etkenlere göre etkileri daha azdır (Yücel, 2006).

#### **2.9.2.3. Çalışma Arkadaşları**

Çalışma ortamının huzurlu olması, birlikte çalışılan diğerleriyle iyi ilişkiler kurulması iş performansını ve tatmini etkileyen bir diğer önemli bir faktördür. Grup üyelerinin aynı değer ve tutumlara sahip olmaları ise daha büyük bir iş tatmini kaynağıdır (Yücel, 2006).

#### **2.9.2.4. Yönetim**

İş tatmini yaratmada yönetime çok büyük bir sorumluluk düşmektedir. Çalışanlara yönetim tarafından verilen destek, çalışanları karar süreçlerinde söz sahibi yapma, yeteli bilgi sağlama iş tatmini oluşmasını sağlayan faktörlerdendir. Yönetim tarzı ayrıca, liderlik becerileri, çalışan herkese adil davranılması, çalışanlara sürekli olumlu geribildirimde bulunulması faktörlerini de içerir (Yücel, 2006).

#### **2.9.2.5. İşin Kendisi**

İşin gerektirdiği bilgi ve beceriler ile işin yapısının çalışana uygunluğu işin kendisi faktörünü oluşturmaktadır. İşin çalışanın bilgi ve becerilerine uygunluğu bu faktörün iş tatmini yaratmasını sağlar. Çalışan bilgi ve becerilerini asan bir işte başarı gösteremez ve iş tatmini yaşayamaz (Yücel, 2006).

#### **2.9.2.6. Terfi Olanakları**

Terfi olanaklarının iş tatminini etkilediği konusunda birçok kanıt bulunmaktadır. Bu konudaki önemli bir araştırma elektronik üretim fabrikasında Sirota tarafından yapılan bir araştırmadır. Araştırma sonucunda istenen terfilere ulaşamamanın iş tatminini olumsuz etkilediği görülmüştür. Terfi arzusu özellikle yöneticiler arasında yoğunudur. Yükselmek daha az tekrar daha az tekrar gerektiren iş yapmak anlamında da olduğu için iş tatminini önemli ölçüde etkiler (Yücel, 2006).

### **2.10. İş Tatmini Sağlanmasının Faydaları**

İş tatmininin sağlanmasının faydaları örgütler ve iş görenler açısından ayrı ayrı incelenmesi gerekmektedir.

#### **2.10.1. İş Tatmini Sağlanmasının Örgütler Açısından Faydaları**

İş tatmini sağlanmasının örgütler açısından birçok faydası bulunmaktadır. Bunların en önemlileri; iş gören devir hızının azalması ve verimliliğinin artmasıdır.

#### **2.10.1.1. İş Gören Devir Hızının Azalması**

İş tatmininin personel devir hızını etkileyen önemli bir faktör olduğu düşüncesi literatürdeki yaygın bir düşüncedir. Personel devir hızı teorilerinin çoğunda, devir hızı iş görenin iş tatminsizliğinin bir sonucu olarak görülmektedir. Eğer iş görenin iş tatmini düzeyi yeterince düşük ise, iş gören işinden ayrılma niyeti içerisine girecektir. Bu niyet, iş görenin iş arama faaliyetlerine girişmesine yol açacaktır ve eğer başarı sağlanırsa iş görenin işinden ayrılmasıyla sonuçlanabilecektir. İş görenin işinden ayrılması için alternatif iş olanaklarının var olması ve kendisine bir iş teklifinin yapılması gerekecektir. Yapılan çalışmalar, iş tatmini ile personel devir hızı arasında bu yönde bir ilişkinin var olduğuna dair oldukça tutarlı sonuçlar ortaya koymuştur (Elbir, 2006).

#### **2.10.1.2. . Verimliliğinin Artması**

Yönetim açısından, çalışanın yüksek bir iş tatminine sahip olması isteğinin en önemli gerekçesi, çalışanın işinde daha başarılı ve verimli olacakları düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bu anlamda iş tatmini, başarı ve verimlilik için bir araç niteliği taşımaktadır (Yıldırım D. Ş., 2006).

#### **2.10.2. İş Tatmini Sağlanmasının İş Görenler Açısından Faydaları**

İş tatmini sağlanmasının iş görenler açısından birçok faydası bulunmaktadır. Bunların en önemlileri; iş başarısı, yüksek moral sağlanması ve iş görenlerin işlerine bağlanmasıdır.

##### **2.10.2.1. İş Başarısı**

İş tatmini ve başarı arasındaki ilişkiyi karşılıklı bir ilişki olarak görmek gerekir. Başka bir ifadeyle tatminin başarıyı doğurduğu söylenebilir. Üstün başarı ödüllendirilecek, verilen ödül iş gören tarafından yeterli ve adil bulunursa bu daha yüksek bir tatmine neden olacak ve bu tatmin yine başarıyı etkileyerek tatminin artmasına neden olacaktır (Aygen, 2005).

##### **2.10.2.2. Yüksek Moral Sağlanması**



En genel tanımıyla moral, kişilerin ve grupların işlerine, çevrelerine, yöneticilere ve işletmeye karşı takındıkları tavır ve davranışlar ve gönüllü iş birliğine ilişkin tutumlarını gösteren bir kavram olarak tanımlanmaktadır. İyi motive olmuş ve iş tatminine ulaşmış iş görenler, daha yüksek morale sahip olmuş olurlar ve bunun sonucunda işletmeye olan faydaları artar. İş görenin moralinin yüksek olması, çalışanlar ve işletmenin çalışma düzeni üzerinde aşağıda sıralanan olumlu etkileri yapar (Yıldırım D. Ş., 2006):

- Morali yüksek olan bir iş gören, görevlerini enerji ve coşkuyla yerine getirir.
- İş görenlerin çalışma arzuları daha yüksek olur.
- İş görenler işletmenin güç durumlarında olağan üstü çaba gösterirler.
- İş görenler, yönetmeliklere, iş kurallarına ve yönergelere isteyerek uyarlar ve iyi bir disiplin kurulur.
- İş görenlerin, kurum yöneticilerine ve kuruma karşı bağımlılıkları artar.
- İş görenlerin kurumun hedefleri doğrultusunda işbirliği içinde çalışırlar.
- İş görenler, çalışmaya daha istekli olurlar.
- Yüksek moral, işe devamsızlıkları ve çalışanın devir hızını azaltacağından, göreceli olarak işgücü maliyetleri de azalır.

### **2.10.2.3. İş Görenlerin İşlerine Bağlanması**

İş görenlerin, işlerini tam anlamıyla benimseyebilmeleri ve kendilerinden istenen verimin alınabilmesi, işlerinde isteyerek ve zevkle çalışabilmeleri için bazı koşulların varlığı gereklidir. İş gören yaptığı işten ekonomik, sosyal ve psikolojik açıdan doyumunu sağlayabilmelidir. Örgütler ve yöneticiler, iş görene bu doyuma ulaşabilecekleri bir iş ortamı sağlamalıdır. Bu durumun sonucunda iş görenin işe ve işletmeye karşı olan ilgi ve bağlılığı yani motivasyonu önemli ölçüde artacaktır (Yıldırım D. Ş., 2006).

### **2.11. İş Tatminsizliği**

İş tatmini oluşturan faktörler, çalışanlarda tatmin duygusu veya tatminsizlik duygularının oluşmasını yol açar. Genelde, çalışanlar, ihtiyaçlarını tatmin edecek şekilde çalışmak isterler. İhtiyaçları gerçekleşmediğinde ise, tatminsizlik duyarlar. İş tatminsizliği kavramı, iş görenlerin işinden hoşnutsuzluk duymalarını ifade eden, iş tatmini kavramının karşıt anlamını ifade etmektedir. Bu anlamda, iş tatminsizliği, iş görenlerin işlerinden hoşnut olmamalarını işyerindeki huzursuzluk ve mutsuzluğu belirtmektedir. Çalışanların beklentileri, özlem seviyeleri, fiilen elde ettiklerinden daha yüksek olduğundan, çalışma hayatında esas olan, iş tatmini değil iş tatminsizliğidir. İş tatmini ile ilgili çalışmaların çoğu da, gerçekte, iş tatminsizliğini açığa çıkartmayı, bunların azaltılması ile ilgili önlemler almayı amaçlamaktadır (Eroğlu, 2009).

Bir örgütte, koşulların bozulduğunu gösteren en önemli kanıt, iş tatmininin düşük olmasıdır. İş tatminsizliği, daha gizli biçimlerde iş yavaşlatma, düşük verimlilik, disiplin sorunları ve diğer örgütsel sorunların ardında yer alır. İş tatminsizliği, örgütün bağlılık sistemini zayıflatır, iç ve dış tehditlere karşı örgütün göstermesi gereken tepkiyi zayıflatır ve hatta yok eder. İş tatminsizliği, iş görenin işgücü verimliliğinin olumsuz etkilenmesine, işe bağlılığının azalmasına ve isteğe bağlı işgücü devir hızının artmasına neden olmaktadır. Aynı zamanda, iş görenlerin sağlık durumunu da olumsuz etkilemektedir. İş tatmini düşük iş görenlerde, sinirsel ve duygusal çöküntülerin oluştuğu ve genel sağlık durumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu saptanmıştır (Eroğlu, 2009).

Eroğlu (2009)' göre gerek kamu kesiminde, gerekse de özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerde çalışan iş görenlerin genel görüşü, çeşitli sebeplerden dolayı işleriyle ilgili tatminsizlik yaşadıklarıdır. Bu bağlamda, ülkemizdeki örgütlerde, iş tatmininin yüksek olduğu bir organizasyon bulmak oldukça güçtür. İş tatminsizliği, iş hayatında ve günlük yaşantıda kanıksanmaya ve olağan bir durummuş gibi algılanmaya başlandığı için yöneticiler tarafından göz ardı edilmesine rağmen, aslında örgütlerin başarısında hayati bir rol oynamaktadır. Örgütlerde, iş tatminsizliğinin sebepleri ve sonuçları iyi teşhis edilmeli ve yöneticiler tarafından gerekli önlemler alınarak, iş hayatında ve toplumda iş tatminsizliği yaşayan çalışanların sayılarını azaltacak çözüm yolları üretilmelidir.

### **2.11.1. İş Tatminsizliğinin Sonuçları**

İş tatminsizliğinin birçok sonucu bulunmaktadır. Bunların en önemlileri; engelleme ve maddi çıkarılara ilişkin şikayetlerdir.

### **2.11.1.1. Engellenme (Hayal Kırıklığı ve Savunma Mekanizmaları)**

Pek çok savunma mekanizması olmakla beraber bunları saldırganlık, çekilme, direnme ve uzlaşma gibi dört temel başlık altında toplamak mümkündür. Saldırganlık, çok yaygın bir savunma davranışıdır. Fiziksel ya da fiziksel olmayan saldırı şeklinde iki farklı türde kendini gösterir. Amaç saldırılan objeye zarar vermektir. Birey saldırıyı bazen hayal kırıklığının temeli olarak algıladığı kişiye yöneltirken, bazen de diğer kişi ya da objelere yöneltir. Bazen de kişi saldırganlığı kendisine yönelterek bazı zevklerden kendini mahrum ederek cezalandırma yolunu seçer (Toplu, 2010).

Çekilme, engelleme karşısında bireyin başvuracağı olumsuz savunma mekanizmalarından biridir. Bu reaksiyon başkaları ile anlaşmazlığa düşmekten kaçınan ve bu yüzden herkese ve her şeye evet diyen, çekingen ve içine kapanık kimselerde görülür. Çocuksu davranışlar, başkalarının arkasından dedikodu yapmak, kadınların ağlaması, erkeklerin surat asması şeklinde kendini gösterir. Çalışma hayatında ise aşırı devamsızlık, işe geç kalma ya da yüksek işçi devri tatminsiz iş görenlerin gösterdiği tepkilerden bazılarıdır (Toplu, 2010).

Toplu (2010)' göre direnme, mekanizması ise saldırganlık ve çekilme reaksiyonlarına nispeten daha olumlu bir tepkidir. Kendi davranışlarının sonuçları ile tatmin olamayan birey, çabasını arttırarak daha fazla cesaret göstererek engele karşı direnir. Örneğin yüksek bir yeterlilik ve başarıyı gereksinimi duyan kendine güvenen bir yönetici, iyi yapabileceği bir iş ile ilgili engellendiğinde, tepkide bulunarak engele rağmen başarıyı artırmasına ulaşabilir. Ancak birey engeli ortadan kaldırmayı daha çok isteyip, aşırı şekilde çalışabilecek ya da örgütsel hedeflerle daha çok uyumlu olan yeni yönelimler ve hedefler belirleyecektir (Toplu, 2010).

Sonuç olarak bütün çalışanlar savunma mekanizmalarına az ya da çok ölçüde başvururlar. Yukarıda da değindiğimiz gibi çalışanların gelişimini engellemediği ve organizasyonun amaçlarına zarar vermediği ölçüde, savunma mekanizmaları bazen yararlı da olabilir. Yöneticilere düşen astlarıyla dayanışma ve mülakat teknikleri geliştirerek tatminsizlik kaynaklarını tespit etmek ve problemleri çözmeye çalışmaktır (Toplu, 2010).

### **2.11.1.2. Maddi Çıkarlara İlişkin Şikayet ve Tatminsizlikler**

Bu konu ile ilgili olarak ele alınması gereken başlıca sorun; ücretin adil bir şekilde saptanıp ödenmesidir. Bunun için ücretler, yapılan işin miktar ve niteliği ile uyumlu olmalıdır. Ücretlerin yanında yine işlerin miktar ve niteliği ile ilgili olarak prim ve ikramiye tutarlarının doğru saptanması da bir diğer önemli maddi çıkar konusudur. Bir taraftan çalışanların aşırı derecede iş güvencesine sahip olmaları, işi boş verme, iş ortamında kötü alışkanlıklar kazanma, işe karşı kayıtsız kalma, iş etkinliğinin kaybolması gibi sakıncalar taşırken; diğer taraftan iş güvence yoksunluğu hissi duyarak işini kaybetme korkusu duyan çalışanlarda ise çeşitli şikâyet ve tatminsizlikler olabilmektedir (Tanrıverdi, 2006).

## **3. HİZMET İÇİ EĞİTİMİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN BELİRLENMESİ: KATILIM BANKALARI PERSONELİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA**

### **3.1.Araştırmanın Amacı ve Önemi**

Araştırmanın amacı, önceki bölümlerde belirtilen hizmet içi eğitim araçlarının ve iş tatmininin katılım bankalarında çalışan personeller için ne kadar önemli olup olmadığına saptanması ve bu araçların katılım bankalarında ne derece kullanıldığının ve iş tatmininin ne derecede olduğunun saptanmasıdır.

Faizsizlik prensibinin yer aldığı katılım bankalarında personelin iş tatmini ve hizmet içi eğitim konusu, hem çalışanlar açısından hem de görev yaptıkları katılım bankaları açısından büyük öneme sahiptir. Katılım bankası çalışanlarının hizmet içi eğitimde iş tatminlerinin yüksek veya düşük olması onların ortaya koyacakları iş verimliliğini ve hizmet kalitesini etkileyecektir.

Katılım bankalarında çalışan personelin aldığı hizmet içi eğitim ile iş tatmin düzeylerinin belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmanın bu konuda yapılabilecek çalışmalara veri sağlaması amaç edilmektedir. Çalışmadan elde edilecek sonuçların katılım bankası çalışanlarına yol göstereceği ve katılım bankasında görev yapan yöneticilere de hangi faktörlerin çalışanın iş tatmininde daha etkili olduğu konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir.

### 3.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, katılım bankalarında çalışan personellerin aldığı hizmet içi eğitimlerin iş tatminlerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi; bu faktörlerin çalışanlar için ne kadar önemli olup olmadığının saptanması ve bu faktörler için hizmet içi eğitim- iş tatmini ilişkisinin değerlendirilmesi amacıyla yapılmış olup, çalışmada bu amaca uygun anket modeli kullanılmıştır.

### 3.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni, Türkiye’de faaliyet gösteren dört katılım bankasından oluşmaktadır. Bu katılım bankaları: Albaraka Türk Katılım Bankası A.Ş., Asya Katılım Bankası A.Ş., Kuveyt Türk Katılım Bankası A.Ş. ve Türkiye Finans Katılım Bankası A.Ş.’dir.

Araştırmanın örneklemini; Türkiye’de faaliyet gösteren dört katılım bankasında görev yapan 229 çalışan oluşturmaktadır.

### 3.4. Verilerin Toplanması

Araştırmanın verileri literatür taraması ve anket çalışması yoluyla bulunmuştur. Alınan hizmet içi eğitimlerin iş tatmininde ne derece önemli olduğu ve katılım bankalarında ne derece sağlandığı ile ilgili anket uygulaması yapılmıştır. Bu amaçla Fatma Esin’in 2013 yılında Beykent Üniversitesi’nde yapmış olduğu “Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin İş Gören Performansına Etkisi “ adlı yüksek lisans tezinde Awang ve arkadaşlarının (2010) yaptığı çalışmadan uyarlanarak hazırlanan ankette faydalanılmıştır. Bu çalışmada kullanılan anket sorularının örneği EK 1’ de verilmiştir.

Anket formunun üst kısmına araştırmanın amacı, anketin doldurulmasının önemi belirtilmiş ve katılımcılara anket çalışmasından dolayı teşekkür edilmiştir. Bu metnin altına sorumlu kişilerin ad ve unvanları yazılmıştır. Gizlilik ilkesine bağlı kalınarak ve yanıtların daha gerçekçi olacağı varsayımından dolayı çalışanların ad ve soyadlarını belirtmeleri istenmemiştir.

Ankette kişisel bilgiler dışında 22 sorudan oluşmaktadır. Ölçek;

**Tablo 1:** Alınan Hizmet İçi Eğitimlerin İş Tatmini Üzerine Etkileri

Alınan Hizmet İçi Eğitimlerin İş Tatmini Üzerine Etkileri	Anket Soru Numaraları
Eğitimin İçeriği	1,2,4,20
Eğitimcilerin kalitesi	8,9,10
Bilişsel yeterlik	5,12,18,21
Teknik yeterlik	3,6,7,15
İşe olan bağlılık	11,13,14,16,17,19,22

Anket formunda yer alan değişkenler gruplandırılarak sorular sorulmuştur. Anket formunda kapalı uçlu sorular sorulmuştur. Çalışanlardan her bir soruyu; kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum seçenekleri üzerinden 5’li likert ölçeğine uygun olarak değerlendirilmek istenmiştir. Bu değerlendirme sonucunda toplanan veriler kesinlikle katılmıyorum yanıtı 1, katılmıyorum yanıtı 2, kararsızım yanıtı 3, katılıyorum yanıtı 4 ve kesinlikle katılmıyorum yanıtı 5 puan olacak şekilde puanlanmıştır.

Anket formu iki bölümden meydana gelmiştir. Birinci bölümde, tükenmişlik, mesleki bağlılık ve iş tatmini soruları, ikinci bölümde ise, katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin sorulardan oluşturulmuştur.

Araştırmada kullanılan anket Türkiye’de faaliyet gösteren katılım bankalarında çalışmakta olan müdür, müdür yardımcısı/yönetmen, yetkili/uzman, yetkili yardımcısı/uzman yardımcısı, memur ve diğer personele yönelik olarak bizzat araştırmacı tarafından uygulanmıştır. Uygulama başlamadan önce çalışanlara araştırmanın amacı ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır ve anket formu hakkında bilgi verilmiştir. Anket formlarının gönüllü olarak doldurulması konusunda onay alınmıştır. Doldurulan anketler daha sonra araştırmacı tarafından bizzat değerlendirilmiştir.

### **3.5. Verilerin Çözülmesi**

Araştırma kapsamında kullanılan anket ile toplanan veriler SPSS paket programı kullanılarak yorumlanmıştır. Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda

araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin p değerinin 0.00 olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle 0.05 anlamlılık düzeyinde tüm değişkenlerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmada parametrik olmayan testler ile analizler yapılmıştır. Verilerin analizinde Tabko 2’de grldğu gibi frekans ve ortalamalarına bakılmış, ikili gruplarda Mann-Whitney testi kullanılmıştır. İki den fazla gruplarda ise Kruskal-Wallis testi kullanılmıştır. Testlerde  $p < 0,05$  anlamlılık düzeyi esas alınmıştır.

**Tablo 2:** Normal Dağılım Testi

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Durum	df	Sig.	Durum	df	Sig.
İşimi yapmak için gereken bilgileri aldım.	,380	229	,000	,765	229	,000
Eğitimin içeriği işimle ilgilidir.	,396	229	,000	,730	229	,000
ğrenme ve öğretme için alt yapı yeterlidir.	,269	229	,000	,864	229	,000
Daha önce aldığım hizmet içi eğitimlerin aynısı değildi.	,300	229	,000	,835	229	,000
Verilen hizmet içi eğitimler çalışanlar için uygun eğitimlerdir.	,334	229	,000	,821	229	,000
Alınan eğitimler maliyetli eğitimlerdir.	,201	229	,000	,891	229	,000
Eğitim için ayrılan denek yeterli düzeydedir.	,217	229	,000	,873	229	,000
Eğitim sunumları görsel ve sözsel olarak çok etkilidir.	,269	229	,000	,865	229	,000
Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir.	,319	229	,000	,812	229	,000

Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir.	,333	229	,000	,801	229	,000
Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumluluklarımın neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı.	,351	229	,000	,793	229	,000
Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri anlamamı sağladı.	,373	229	,000	,767	229	,000
Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı.	,320	229	,000	,837	229	,000
Aldığım eğitimlerle bağımsız olarak çalışabilme yeteneğim arttı.	,344	229	,000	,802	229	,000
Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum.	,302	229	,000	,841	229	,000
Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyorum.	,354	229	,000	,799	229	,000
Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı.	,267	229	,000	,874	229	,000
Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı.	,263	229	,000	,873	229	,000
Aldığım eğitimlerle işimi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapıyorum.	,323	229	,000	,836	229	,000
Aldığım eğitimlerle işime ilişkin standartları daha rahat karşılıyorum.	,344	229	,000	,807	229	,000
Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum.	,283	229	,000	,863	229	,000



Hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaçtır.	,270	229	,000	,812	229	,000
---	------	-----	------	------	-----	------

### 3.6. Bulgular ve Yorumlar

#### 3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Anketin kişisel bilgiler bölümünde, sosyo-demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır. Bu bulgular:

- Cinsiyet
- Yaş
- Eğitim durumu
- Unvan
- Katılım bankasındaki hizmet süresi'dir.

##### 3.6.1.1. Cinsiyet

Anket çalışmasına katılan katılım bankası çalışanlarının cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3'de gösterilmektedir.

**Tablo 3:** Ankete Katılan Çalışanların Cinsiyetlerinin Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde (%)
<b>Bayan</b>	72	31,0
<b>Erkek</b>	157	69,0
<b>Toplam</b>	229	100,0

Ankete katılanların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3’de yer almaktadır. Tablodan da anlaşılacağı gibi ankete katılan katılım bankası çalışanlarının 157’si erkektir. Bu sayının toplam içindeki oranı %69’dur. Ankete katılan çalışanların içerisindeki bayan sayısı 72’dir. Bu sayının toplam içindeki payı ise %31’dir.

### 3.6.1.2. Yaş

Anket çalışmasına katılan katılım bankası çalışanlarının yaşlarına göre dağılımı Tablo 4’de gösterilmektedir. Anket sonucunda cevap verenlerden elde edilen verilere göre 25-25 yaş arası çalışanların sayısı 37’dir ve bu sayının toplam içindeki oranı %16’dır. Ankete cevap verenlerden 26-30 yaş aralığında olanların sayısı 81’dir. Bu sayının toplam içindeki oranı %35’dir. Ankete katılanlardan 31-40 yaş arasında olanların sayısı 84’dür. Bu sayının toplam içindeki oranı i %37’dir. Ankete cevap verenlerden 41 ve üzeri yaş aralığında olanların sayısı ise 27’dir. Bu sayının toplam içindeki oranı ise %12’dir.

**Tablo 4:** Ankete Katılan Çalışanların Yaşlarının Frekans Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde (%)
20-25	37	16,0
26-30	81	35,0
31-40	84	37,0
41 ve üzeri	27	12,0
<b>Toplam</b>	229	100,0

### 3.6.1.3. Eğitim Durumu

Anket çalışmasına katılan katılım bankası çalışanlarının eğitim durumlarına göre dağılımı Tablo 5’de gösterilmektedir.

**Tablo 5:** Ankete Katılan Çalışanların Eğitim Durumlarının Frekans Dağılımı

<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Doktora</b>	3	1,0
<b>Yüksek Lisans</b>	56	24,0
<b>Lisans</b>	154	67,0
<b>Ön Lisans</b>	10	4,0
<b>Lise</b>	6	3,0
<b>Toplam</b>	229	100,0

Ankete katılan katılım bankası çalışanlarının içerisinde lise mezunu olanların sayısı Tablo 5’den de izleneceği gibi 6’dır. Bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %3’dür. Katılımcılardan ön lisans mezunu olanların sayısı 10’dur ve bu sayının toplam içindeki oranı ise %4’dür. Katılımcılardan lisans mezunu olan çalışanların sayısı 154’dür ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %67’dir. Yüksek Lisans mezunu sayısı ise 56’dır ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %24’dür. Doktora mezunu sayısı ise 3’tür ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %1’dir.

#### **3.6.1.4. Unvan**

Anket çalışmasına katılan katılım bankası çalışanlarının unvanlarına göre göre dağılımı Tablo 6’da gösterilmektedir.

**Tablo 6:** Ankete Katılan Çalışanların Unvanlarına Göre Frekans Dağılımı

<b>Unvan</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>Müdür</b>	16	7,0
<b>Müdür Yrd./Yönetmen</b>	61	27,0
<b>Yetkili/Uzman</b>	97	42,0

<b>Yetkili Yrd./Uzman Yrd.</b>	43	19,0
<b>Memur ve diğ erleri</b>	12	5,0
<b>Toplam</b>	229	100,0

Ankete katılan katılım bankası çalışanlarının içerisinde müdür olanların sayısı Tablo 6'dan da izleneceği gibi 16'dır. Bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %7'dir. Katılımcılardan müdür yardımcısı/yönetmen olanların sayısı 61'dir ve bu sayının toplam içindeki oranı ise %27'dir. Katılımcılardan lisans mezunu olan çalışanların sayısı 154'dür ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %67'dir. Yüksek Lisans mezunu sayısı ise 56'dır ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %24'dür. Doktora mezunu sayısı ise 3'tür ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %1'dir.

### 3.6.1.5. Hizmet Süresi

Anket çalışmasına katılan katılım bankası çalışanlarının unvanlarına göre göre dağılımı Tablo 7'de gösterilmektedir.

**Tablo 7:** Ankete Katılan Çalışanların Hizmet Süresine Göre Frekans Dağılımı

<b>Hizmet Süresi</b>	<b>Frekans</b>	<b>Yüzde (%)</b>
<b>1 yıldan az</b>	25	11,0
<b>1-5 yıl</b>	96	42,0
<b>6-10 yıl</b>	79	34,0
<b>11 yıl ve üzeri</b>	29	13,0
<b>Toplam</b>	229	100,0

Ankete katılan katılım bankası çalışanlarının içerisinde 1 yıldan az çalışanların sayısı Tablo 7’den de izleneceği gibi 25’dir. Bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %11’dir. Katılımcılardan 1-5 yıl arası çalışanların sayısı 96’dır ve bu sayının toplam içindeki oranı ise %42’dir. Katılımcılardan 6-10 yıl çalışanların sayısı 79’dur ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %34’dür. 11 yıl ve üzeri çalışanların sayısı ise 29’dur ve bu sayının toplam içerisindeki oranı ise %13’dür.

### 3.6.2. Cinsiyete Göre Hizmet İçi Eğitim Farklılıklarının Tespiti

Cinsiyetin hizmet içi eğitim üzerinde etkisi olup olmadığı Mann-Whitney testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 8, Tablo 9, Tablo 10 ve Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 8:** Cinsiyete Göre Hizmet İçi Eğitim Mann-Whitney Testi

	Sıralamalar			
	Cinsiyet	Dağılım	Ortalama	Toplam
İşimi yapmak için gereken bilgileri aldım.	Bay	157	119,15	18707,00
	Bayan	72	105,94	7628,00
	Toplam	229		
Eğitimin içeriği işimle ilgilidir.	Bay	157	119,49	18760,50
	Bayan	72	105,20	7574,50
	Toplam	229		
Öğrenme ve öğretme için alt yapı yeterlidir.	Bay	157	121,54	19081,00
	Bayan	72	100,75	7254,00
	Toplam	229		
Daha önce aldığım hizmet içi eğitimlerin aynısı değildi.	Bay	157	117,72	18482,00
	Bayan	72	109,07	7853,00
	Toplam	229		
Verilen hizmet içi eğitimler çalışanlar için uygun eğitimlerdir.	Bay	157	117,95	18517,50
	Bayan	72	108,58	7817,50
	Toplam	229		
Alınan eğitimler maliyetli eğitimlerdir.	Bay	157	116,74	18328,50
	Bayan	72	111,20	8006,50
	Toplam	229		
Eğitim için ayrılan ödenek yeterli	Bay	157	119,05	18691,50
	Bayan	72	106,16	7643,50

düzyededir.	Toplam	229		
Eğitim sunumları görsel ve sözel olarak çok etkilidir.	Bay	157	116,66	18315,00
	Bayan	72	111,39	8020,00
	Toplam	229		
Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir.	Bay	157	117,79	18493,00
	Bayan	72	108,92	7842,00
	Toplam	229		
Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir.	Bay	157	116,82	18341,00
	Bayan	72	111,03	7994,00
	Toplam	229		
Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumluluklarımın neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı.	Bay	157	117,26	18410,50
	Bayan	72	110,06	7924,50
	Toplam	229		
Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri anlamamı sağladı.	Bay	157	114,13	17919,00
	Bayan	72	116,89	8416,00
	Toplam	229		
Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı.	Bay	157	115,35	18110,50
	Bayan	72	114,23	8224,50
	Toplam	229		
Aldığım eğitimlerle bağımsız olarak çalışabilme yeteneğim arttı.	Bay	157	114,78	18020,50
	Bayan	72	115,48	8314,50
	Toplam	229		
Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum.	Bay	157	114,85	18031,50
	Bayan	72	115,33	8303,50
	Toplam	229		

**Tablo 9:** Cinsiyete Göre Hizmet İçi Eğitim Mann-Whitney Testi

<b>Test İstatistiği</b>
-------------------------

	İşimi yapmak için gereken bilgileri aldım.	Eğitimin içeriği işimle ilgilidir.	Öğrenme ve öğretme için alt yapı yeterlidir.	Daha önce aldığım hizmet içi eğitimlerin aynısı değildi.	Verilen hizmet içi eğitimler çalışanlar için uygun eğitimlerdir
Mann-Whitney U	5000,000	4946,500	4626,000	5225,000	5189,500
Wilcoxon W	7628,000	7574,500	7254,000	7853,000	7817,500
Z	-1,623	-1,825	-2,344	-,998	-1,110
Asymp. Sig. (2-tailed)	,105	,068	,019	,318	,267

**Tablo 10:** Cinsiyete Göre Hizmet İçi Eğitim Mann-Whitney Testi

Test İstatistiği					
	Alınan eğitimler maliyetli eğitimlerdir	Eğitim için ayrılan ödenek yeterli düzeydedir	Eğitim sunumları görsel ve sözel olarak çok etkilidir.	Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir.	Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir
Mann-Whitney U	5378,500	5015,500	5392,000	5214,000	5366,000
Wilcoxon W	8006,500	7643,500	8020,000	7842,000	7994,000
Z	-,614	-1,449	-,598	-1,033	-,688
Asymp. Sig. (2-tailed)	,539	,147	,550	,302	,492

**Tablo 11:** Cinsiyete Göre Hizmet İçi Eğitim Mann-Whitney Testi

Test İstatistiği					
	Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumlulukların neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı.	Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri anlamamı sağladı.	Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı.	Aldığım eğitimlerle bağımsız olarak çalışabilme yeteneğim arttı.	Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum.
Mann-Whitney U	5296,500	5516,000	5596,500	5617,500	5628,500
Wilcoxon W	7924,500	17919,000	8224,500	18020,500	18031,500
Z	-,862	-,340	-,131	-,083	-,055
Asymp. Sig. (2-tailed)	,389	,734	,896	,934	,957

Yapılan analiz sonucunda erkek ve bayanların hizmet içi eğitim konusunda benzer şekilde düşündükleri sadece hizmet içi eğitimde öğrenme ve öğretme için altyapıya ilişkin fikirlerin farklı olduğu tespit edilmiştir.

$H_0$ : Bayan ve erkeklerin hizmet içi eğitimde öğrenme ve öğretme için altyapıya ilişkin düşünceleri aynıdır.

$H_1$ : Bayan ve erkeklerin hizmet içi eğitimde öğrenme ve öğretme için altyapıya ilişkin düşünceleri aynı değildir.

Tablo 9'u incelediğimizde hizmet içi eğitime ait anlamlılık seviyelerinde öğrenme ve öğretme için altyapıya ilişkin düşüncelerin boyutu 0,05'ten küçüktür. Yani hizmet içi eğitimde öğrenme ve öğretme için altyapıya ilişkin fikirler ile cinsiyet arasında anlamlı bir etki oluşmaktadır.

Cinsiyet ile öğrenme ve öğretme için altyapıya ilişkin fikirler arasında anlamlı bir farklılık oluşmasının nedeni erkeklerin ve bayanların hizmet içi eğitimden beklentilerinin farklı olmasından kaynaklanabilir. Çünkü erkekler okumak ve öğrenmekten ziyade kendisini sonuca götüreceği başarının yüzeysel olacağı düşüncesine



sahip olabilirler. İşini titiz ve öz veri ile yapan bayan aynı özveriyi aldığı hizmet içi eğitimlerde de hissetmek isteyebilir. Bu durumda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

### 3.6.3. Cinsiyete Göre İş Tatmini Farklılıklarının Tespiti

Cinsiyetin iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığı Mann-Whitney testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 12 ve Tablo 13’de verilmiştir.

**Tablo 12:** Cinsiyete Göre İş Tatmini Mann-Whitney Testi

Sıralamalar				
	Cinsiyet	Dağılım	Ortalama	Toplam
Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyorum.	Bay	157	114,99	18053,00
	Bayan	72	115,03	8282,00
	Toplam	229		
Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı.	Bay	157	116,04	18218,00
	Bayan	72	112,74	8117,00
	Toplam	229		
Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı.	Bay	157	114,52	17980,00
	Bayan	72	116,04	8355,00
	Toplam	229		
Aldığım eğitimlerle işimi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapıyorum.	Bay	157	119,45	18753,00
	Bayan	72	105,31	7582,00
	Toplam	229		
Aldığım eğitimlerle işime ilişkin standartları daha rahat karşılıyorum.	Bay	157	116,05	18219,50
	Bayan	72	112,72	8115,50
	Toplam	229		
Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum.	Bay	157	119,41	18747,00
	Bayan	72	105,39	7588,00
	Toplam	229		
Hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaçtır.	Bay	157	115,31	18103,50
	Bayan	72	114,33	8231,50
	Toplam	229		

**Tablo 13:** Cinsiyete Göre İş Tatmini Mann-Whitney Testi

Test İstatistiği
------------------

	Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyorum.	Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı.	Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı.	Aldığım eğitimlerle işim tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapıyorum.	Aldığım eğitimlerle işime ilişkin standartları daha rahat karşılıyorum.	Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum.	Hizmet içi eğitim personelinin iş tatmini açısından bir ihtiyaçtır.
Mann-Whitney U	5650,000	5489,000	5577,000	4954,000	5487,500	4960,000	5603,500
Wilcoxon W	18053,000	8117,000	17980,000	7582,000	8115,500	7588,000	8231,500
Z	-,005	-,371	-,171	-1,650	-,396	-1,597	-,112
Asymp. Sig. (2-tailed)	,996	,710	,864	,099	,692	,110	,911

Yapılan analiz sonucunda erkek ve bayanların iş tatmini konusunda benzer şekilde düşündükleri tespit edilmiştir.

### 3.6.4. Yaşa Göre Hizmet İçi Eğitim Farklılıklarının Tespiti

Yaşa göre hizmet içi eğitim üzerinde etkisi olup olmadığı Kruskal-Wallis Testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 14, Tablo 15, Tablo 16 ve Tablo 17’de verilmiştir

**Tablo 14:** Yaşa Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi

Sıralamalar			
	Yaş	Dağılım	Ortalama
İşimi yapmak için gereken bilgileri aldım.	20-25	37	118,01
	26-30	81	109,67
	31-40	84	115,70
	41 ve üzeri	27	124,69
	Toplam	229	
Eğitimin içeriği işimle ilgilidir.	20-25	37	114,82

	26-30	81	113,90
	31-40	84	111,43
	41 ve üzeri	27	129,65
	Toplam	229	
Öğrenme ve öğretme için alt yapı yeterlidir.	20-25	37	114,81
	26-30	81	107,88
	31-40	84	112,64
	41 ve üzeri	27	143,96
	Toplam	229	
Daha önce aldığım hizmet içi eğitimlerin aynısı değildi.	20-25	37	121,88
	26-30	81	98,67
	31-40	84	119,74
	41 ve üzeri	27	139,83
	Toplam	229	
Verilen hizmet içi eğitimler çalışanlar için uygun eğitimlerdir.	20-25	37	125,95
	26-30	81	113,52
	31-40	84	103,87
	41 ve üzeri	27	139,07
	Toplam	229	
Alınan eğitimler maliyetli eğitimlerdir.	20-25	37	119,09
	26-30	81	117,17
	31-40	84	113,73
	41 ve üzeri	27	106,83
	Toplam	229	
Eğitim için ayrılan ödenek yeterli düzeydedir.	20-25	37	121,96
	26-30	81	108,56
	31-40	84	114,92
	41 ve üzeri	27	125,02
	Toplam	229	
Eğitim sunumları görsel ve sözel olarak çok etkilidir.	20-25	37	129,59
	26-30	81	106,01
	31-40	84	113,55
	41 ve üzeri	27	126,48

	Toplam	229	
Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir.	20-25	37	133,96
	26-30	81	105,67
	31-40	84	112,25
	41 ve üzeri	27	125,56
	Toplam	229	
Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir.	20-25	37	117,53
	26-30	81	111,64
	31-40	84	116,94
	41 ve üzeri	27	115,57
	Toplam	229	
Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumluluklarımın neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı.	20-25	37	125,81
	26-30	81	109,39
	31-40	84	108,57
	41 ve üzeri	27	137,02
	Toplam	229	
Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri anlamamı sağladı.	20-25	37	130,14
	26-30	81	113,56
	31-40	84	104,82
	41 ve üzeri	27	130,28
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı.	20-25	37	129,42
	26-30	81	114,12
	31-40	84	112,48
	41 ve üzeri	27	105,72
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle bağımsız olarak çalışabilme yeteneğim arttı.	20-25	37	129,64
	26-30	81	110,67
	31-40	84	114,88
	41 ve üzeri	27	108,33
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum.	20-25	37	126,49
	26-30	81	108,62
	31-40	84	115,11

	41 ve üzeri	27	118,04
	Toplam	229	

**Tablo 15:** Yaşa Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi

<b>Test İstatistiği</b>					
	İşimi yapmak için gereken bilgileri aldım.	Eğitimin içeriği işimle ilgilidir.	Öğrenme ve öğretme için alt yapı yeterlidir.	Daha önce aldığım hizmet içi eğitimlerin aynısı değildi.	Verilen hizmet içi eğitimler çalışanlar için uygun eğitimlerdir.
Chi-Square	1,594	2,299	7,012	11,296	8,722
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,661	,513	,072	,010	,033

**Tablo 16:** Yaşa Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi

<b>Test İstatistiği</b>					
	Alınan eğitimler maliyetli eğitimlerdir.	Eğitim için ayrılan ödenek yeterli düzeydedir.	Eğitim sunumları görsel ve sözel olarak çok etkilidir.	Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir	Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir.
Chi-Square	,731	2,012	4,740	6,581	,421
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,866	,570	,192	,087	,936

**Tablo 17:** Yaşa Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi

Test İstatistiği					
	Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumlulukların neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı.	Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri anlamamı sağladı.	Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı.	Aldığım eğitimlerle bağımsız olarak çalışabilme yeteneğim arttı.	Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum.
Chi-Square	6,798	7,26	2,907	3,009	2,239
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,079	,063	,406	,390	,524

Analiz sonucunda yaş gruplarının hizmet içi eğitim konusunda benzer şekilde düşündükleri sadece hizmet içi eğitimde verilen eğitimlerin uygun eğitimler olduğuna ve alınan hizmet içi eğitimlerin aldığı diğer hizmet içi eğitimlerle benzerlik göstermediğine ilişkin fikirlerin farklı olduğu tespit edilmiştir.

H<sub>0</sub>: Yaş gruplarının hizmet içi eğitimde verilen eğitimlerin uygun eğitimler olduğuna ilişkin düşünceleri aynıdır.

H<sub>1</sub>: Yaş gruplarının hizmet içi eğitimde verilen eğitimlerin uygun eğitimler olduğuna ilişkin düşünceleri aynı değildir.

Tablo 15'i incelediğimizde hizmet içi eğitime ait anlamlılık seviyelerinde verilen eğitimlerin uygun eğitimler olduğuna ilişkin düşüncelerin boyutu 0,05'ten küçüktür. Yani hizmet içi eğitimde verilen eğitimlerin uygun eğitimler olduğuna ilişkin fikirler ile yaş grupları arasında anlamlı bir etki oluşmaktadır.

Yaş grupları ile hizmet içi eğitimde verilen eğitimlerin uygun eğitimler olduğuna ilişkin fikirler arasında anlamlı bir farklılık oluşmasının nedeni yaş gruplarının hizmet içi eğitimden beklentilerinin farklı olmasından kaynaklanabilir.

### 3.6.5. Yaşa Göre İş Tatmini Farklılıklarının Tespiti

Yaş gruplarının iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 18 ve Tablo 19’da verilmiştir.

**Tablo 18:** Yaşa Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi

Sıralamalar			
	Yaş	Dağılım	Ortalama
Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyorum.	20-25	37	126,11
	26-30	81	110,34
	31-40	84	111,40
	41 ve üzeri	27	124,96
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı.	20-25	37	126,47
	26-30	81	112,28
	31-40	84	111,50
	41 ve üzeri	27	118,31
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı.	20-25	37	123,35
	26-30	81	118,17
	31-40	84	103,00
	41 ve üzeri	27	131,37
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işimi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapıyorum.	20-25	37	123,24
	26-30	81	115,41
	31-40	84	109,29
	41 ve üzeri	27	120,24
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işime ilişkin standartları daha rahat karşılıyorum.	20-25	37	136,24
	26-30	81	109,96
	31-40	84	109,48
	41 ve üzeri	27	118,17
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum.	20-25	37	121,23
	26-30	81	113,74

	31-40	84	110,59
	41 ve üzeri	27	123,96
	Toplam	229	
Hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaçtır.	20-25	37	133,09
	26-30	81	108,32
	31-40	84	112,58
	41 ve üzeri	27	117,78
	Toplam	229	

**Tablo 19: Yaşa Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi**

Test İstatistiği							
	Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyorum.	Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı.	Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı.	Aldığım eğitimlerle işime tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapıyorum.	Aldığım eğitimlerle işime ilişkin standartları daha rahat karşılıyorum.	Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum.	Hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaçtır.
Chi-Square	2,977	1,741	5,825	1,659	6,171	1,412	4,287
df	3	3	3	3	3	3	3



Asymp. Sig.	,395	,628	,120	,646	,104	,703	,232
----------------	------	------	------	------	------	------	------

Yapılan analiz sonucunda yaş gruplarının iş tatmini konusunda benzer şekilde düşündükleri tespit edilmiştir.

### 3.6.6. Eğitim Durumuna Göre Hizmet İçi Eğitim Farklılıklarının Tespiti

Eğitim durumunun hizmet içi eğitim üzerinde etkisi olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 20, Tablo 21, Tablo 22 ve Tablo 23'de verilmiştir.

**Tablo 20:** Eğitim Durumuna Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Test

Sıralamalar			
	Eğitim Durumu	Dağılım	Ortalama
Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumluluklarımın neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı.	Lise	6	75,83
	Ön Lisans	10	121,15
	Lisans	154	118,06
	Yüksek Lisans	56	112,08
	Doktora	3	70,00
	Toplam	229	
Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri anlamamı sağladı.	Lise	6	71,83
	Ön Lisans	10	125,35
	Lisans	154	114,82
	Yüksek Lisans	56	114,07
	Doktora	3	193,33
	Toplam	229	

Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı.	Lise	6	97,08
	Ön Lisans	10	132,90
	Lisans	154	114,19
	Yüksek Lisans	56	115,51
	Doktora	3	123,00
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle bağımsız olarak çalışabilme yeteneğim arttı.	Lise	6	81,83
	Ön Lisans	10	138,40
	Lisans	154	114,78
	Yüksek Lisans	56	115,62
	Doktora	3	103,00
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum.	Lise	6	80,25
	Ön Lisans	10	143,30
	Lisans	154	113,31
	Yüksek Lisans	56	120,21
	Doktora	3	79,67
	Toplam	229	
İşimi yapmak için gereken bilgileri aldım.	Lise	6	77,42
	Ön Lisans	10	104,20
	Lisans	154	116,31
	Yüksek Lisans	56	118,47
	Doktora	3	94,33
	Toplam	229	
Eğitimin içeriği işimle ilgilidir.	Lise	6	71,08
	Ön Lisans	10	116,80
	Lisans	154	118,26
	Yüksek Lisans	56	111,54
	Doktora	3	94,17
	Toplam	229	
Öğrenme ve öğretme için alt yapı yeterlidir.	Lise	6	85,83
	Ön Lisans	10	107,90
	Lisans	154	112,44
	Yüksek Lisans	56	128,98
	Doktora	3	67,67
	Toplam	229	
Daha önce aldığım hizmet içi eğitimlerin aynısı değildi.	Lise	6	85,83
	Ön Lisans	10	130,80
	Lisans	154	113,38
	Yüksek Lisans	56	117,74
	Doktora	3	152,50

	Toplam	229	
Verilen hizmet içi eğitimler çalışanlar için uygun eğitimlerdir.	Lise	6	66,25
	Ön Lisans	10	101,25
	Lisans	154	116,49
	Yüksek Lisans	56	119,69
	Doktora	3	94,17
	Toplam	229	
Alınan eğitimler maliyetli eğitimlerdir.	Lise	6	69,00
	Ön Lisans	10	153,90
	Lisans	154	111,61
	Yüksek Lisans	56	121,02
	Doktora	3	139,17
	Toplam	229	
Eğitim için ayrılan ödenek yeterli düzeydedir.	Lise	6	100,00
	Ön Lisans	10	138,50
	Lisans	154	112,71
	Yüksek Lisans	56	119,84
	Doktora	3	93,67
	Toplam	229	
Eğitim sunumları görsel ve sözel olarak çok etkilidir.	Lise	6	112,00
	Ön Lisans	10	130,20
	Lisans	154	112,61
	Yüksek Lisans	56	120,96
	Doktora	3	81,67
	Toplam	229	
Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir.	Lise	6	93,67
	Ön Lisans	10	117,80
	Lisans	154	116,19
	Yüksek Lisans	56	115,15
	Doktora	3	84,17
	Toplam	229	
Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir.	Lise	6	83,50
	Ön Lisans	10	138,35
	Lisans	154	116,75
	Yüksek Lisans	56	108,74
	Doktora	3	127,33
	Toplam	229	

**Tablo 21:** Eğitim Durumuna Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Test

<b>Test İstatistiği</b>					
	İşimi yapmak için gereken bilgileri aldım.	Eğitimin içeriği işimle ilgilidir.	Öğrenme ve öğretme için alt yapı yeterlidir.	Daha önce aldığım hizmet içi eğitimlerin aynısı değildi.	Verilen hizmet içi eğitimler çalışanlar için uygun eğitimlerdir.
Chi-Square	3,627	5,025	6,256	3,409	5,411
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,459	,285	,181	,492	,248

**Tablo 22:** Eğitim Durumuna Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Test

<b>Test İstatistiği</b>					
	Alınan eğitimler maliyetli eğitimlerdir.	Eğitim için ayrılan ödenek yeterli düzeydedir.	Eğitim sunumları görsel ve sözel olarak çok etkilidir.	Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir	Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir .
Chi-Square	8,302	2,650	2,237	1,614	4,145
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,081	,618	,692	,806	,387

Analiz sonucunda, eğitim durumuna göre grupların hizmet içi eğitim konusunda benzer düşündükleri görülmektedir. Bunun nedeni her eğitim grubunun eğitime gereksinim duyması olabilmektedir.

**Tablo 23:** Eğitim Durumuna Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Test

Test İstatistiği					
	Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumlulukların neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı.	Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri anlamamı sağladı.	Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı.	Aldığım eğitimlerle bağımsız olarak çalışabilme yeteneğim arttı.	Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum.
Chi-Square	5,100	9,470	1,489	3,543	5,569
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,277	,050	,829	,471	,234

### 3.6.7. Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Farklılıklarının Tespiti

Eğitim durumunun iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 24 ve Tablo 25’de verilmiştir.

**Tablo 24:** Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Test

Sıralamalar			
	Eğitim Durumu	Dağılım	Ortalama
Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyorum.	Lise	6	68,00
	Ön Lisans	10	138,40
	Lisans	154	112,52
	Yüksek Lisans	56	119,95
	Doktora	3	166,00

	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı.	Lise	6	71,08
	Ön Lisans	10	132,00
	Lisans	154	111,54
	Yüksek Lisans	56	125,46
	Doktora	3	128,33
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı.	Lise	6	72,42
	Ön Lisans	10	130,30
	Lisans	154	116,05
	Yüksek Lisans	56	114,64
	Doktora	3	102,17
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işimi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapıyorum.	Lise	6	51,08
	Ön Lisans	10	147,50
	Lisans	154	116,61
	Yüksek Lisans	56	111,35
	Doktora	3	120,17
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işime ilişkin standartları daha rahat karşılıyorum.	Lise	6	54,00
	Ön Lisans	10	146,85
	Lisans	154	114,28
	Yüksek Lisans	56	116,33
	Doktora	3	143,00
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum.	Lise	6	68,33
	Ön Lisans	10	141,10
	Lisans	154	111,34
	Yüksek Lisans	56	125,89
	Doktora	3	105,67
	Toplam	229	
Hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaçtır.	Lise	6	65,42
	Ön Lisans	10	143,50
	Lisans	154	116,64
	Yüksek Lisans	56	111,68
	Doktora	3	96,83
	Toplam	229	

Analizde eğitim durumuna göre çalışanların iş tatmini konusunda benzer şekilde düşündükleri sadece alınan eğitimlerle işi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapılabilmesi ile alınan hizmet içi eğitimlerle işe ilişkin standartların daha rahat karşılanabilmesi noktasına ilişkin fikirlerin farklı olduğu tespit edilmiştir.

H<sub>0</sub>: Eğitim durumuna göre çalışanların alınan eğitimlerle işi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapılabilmesine ilişkin düşünceleri aynıdır.

H<sub>1</sub>: Eğitim durumuna göre çalışanların alınan eğitimlerle işi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapılabilmesine ilişkin düşünceleri aynı değildir.

**Tablo 25:** Eğitim Durumuna Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Test

<b>Test İstatistiği</b>
-------------------------

	Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyorum.	Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı.	Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı.	Aldığım eğitimlerle işimi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapıyorum.	Aldığım eğitimlerle işime ilişkin standartları daha rahat karşılıyorum.	Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum.	Hizmet içi eğitim personelinin iş tatmini açısından bir ihtiyaçtır.
Chi-Square	8,507	5,887	3,560	10,015	10,009	7,587	6,497
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,075	,208	,469	,040	,040	,108	,165

Tablo 25'i incelediğimizde iş tatminine ait anlamlılık seviyelerinde alınan eğitimlerle işi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapılabilmesi ile alınan hizmet içi eğitimlerle işe ilişkin standartların daha rahat karşılanabilmesi noktasına ilişkin düşüncelerin boyutu 0,05'ten küçüktür. Yani alınan eğitimlerle işi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapılabilmesi ile alınan hizmet içi eğitimlerle işe ilişkin standartların daha rahat karşılanabilmesi noktasına ilişkin fikirler ile eğitim durumu arasında anlamlı bir etki oluşmaktadır.

Yapılan anket çalışmasında da katılım bankasında çalışan lise mezunu kişilerin bu doyumunu yakalayamadıkları ortaya çıkmaktadır. Bundan dolayı kurum yöneticilerinin, eleman alımı ve atamalarında, kurumların içinde buldukları koşulları değerlendirerek seçilecek elemanların eğitim düzeyleri hakkında dikkatli olmaları gerekebilecektir. Bu durumda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

$H_0$ : Eğitim durumuna göre alınan hizmet içi eğitimlerle işe ilişkin standartların daha rahat karşılanabilmesi noktasına ilişkin düşünceleri aynıdır.

$H_1$ : Eğitim durumuna göre alınan hizmet içi eğitimlerle işe ilişkin standartların daha rahat karşılanabilmesi noktasına ilişkin düşünceleri aynı değildir.



Araştırmada, çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiği saptanmıştır ve özellikle, lise mezunu çalışanlarla üniversite ve doktora mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından farklılık bulunmaktadır.

Lise mezunu çalışanlar üniversite ve doktora mezunlarına oranla işlerinden daha çok tatminsizlerdir. Bu sonuç, özellikle lise mezunu çalışanların üniversite ve doktora mezunu olanlara oranla işleri ile ilgili daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları biçiminde yorumlanabilir. Lise mezunu çalışanların mesleki açıdan işten beklenti ve ihtiyaçlarının ne ölçüde olmasını bilemediklerinden dolayı bankacılık sektöründe bunun karşılanamadığı sonucuna ulaşılabilmektedir. Bu durumda  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir

### 3.6.8. Unvana Göre Hizmet İçi Farklılıklarının Tespiti

Unvana göre hizmet içi eğitim üzerinde etkisi olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 26, Tablo 27, Tablo 28 ve Tablo 29'da verilmiştir.

**Tablo 26:** Unvana Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi

Sıralamalar			
	Unvan	Dağılım	Ortalama
Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumluluklarımın neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı.	Müdür	16	161,97
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	118,55
	Yetkili/Uzman	97	99,93
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	124,40
	Memur	12	122,46
	Toplam	229	
Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri anlamamı sağladı.	Müdür	16	130,47
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	110,77
	Yetkili/Uzman	97	107,47
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	134,14
	Memur	12	108,17
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı.	Müdür	16	119,97
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	121,13
	Yetkili/Uzman	97	103,91
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	128,44
	Memur	12	118,71

	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle bağımsız olarak çalışabilme yeteneğim arttı.	Müdür	16	117,19
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	123,84
	Yetkili/Uzman	97	101,12
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	130,36
	Memur	12	124,33
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum.	Müdür	16	127,66
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	124,40
	Yetkili/Uzman	97	104,25
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	125,99
	Memur	12	97,88
	Toplam	229	
İşimi yapmak için gereken bilgileri aldım.	Müdür	16	143,13
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	118,07
	Yetkili/Uzman	97	102,04
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	135,07
	Memur	12	94,71
	Toplam	229	
Eğitimin içeriği işimle ilgilidir.	Müdür	16	140,50
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	119,66
	Yetkili/Uzman	97	105,05
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	127,15
	Memur	12	94,21
	Toplam	229	
Öğrenme ve öğretme için alt yapı yeterlidir.	Müdür	16	154,75
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	118,20
	Yetkili/Uzman	97	108,22
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	121,02
	Memur	12	79,00
	Toplam	229	
Daha önce aldığım hizmet içi eğitimlerin aynısı değildi.	Müdür	16	136,28
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	122,92
	Yetkili/Uzman	97	102,75
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	125,45
	Memur	12	107,92
	Toplam	229	
Verilen hizmet içi eğitimler çalışanlar için uygun eğitimlerdir.	Müdür	16	141,09
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	119,55
	Yetkili/Uzman	97	102,11
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	131,74

	Memur	12	101,25
	Toplam	229	
Alınan eğitimler maliyetli eğitimlerdir.	Müdür	16	99,53
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	120,47
	Yetkili/Uzman	97	111,02
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	124,43
	Memur	12	106,25
	Toplam	229	
Eğitim için ayrılan ödenek yeterli düzeydedir.	Müdür	16	119,75
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	122,38
	Yetkili/Uzman	97	111,51
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	105,07
	Memur	12	135,00
	Toplam	229	
Eğitim sunumları görsel ve sözel olarak çok etkilidir.	Müdür	16	142,88
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	120,87
	Yetkili/Uzman	97	101,49
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	123,51
	Memur	12	126,67
	Toplam	229	
Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir.	Müdür	16	143,38
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	119,77
	Yetkili/Uzman	97	102,17
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	127,37
	Memur	12	112,29
	Toplam	229	
Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir.	Müdür	16	135,22
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	116,93
	Yetkili/Uzman	97	110,34
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	121,57
	Memur	12	92,42
	Toplam	229	

**Tablo 27:** Unvana Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi

Test İstatistiği					
	İşimi yapmak için gereken bilgileri aldım.	Eğitimin içeriği işimle ilgilidir.	Öğrenme ve öğretme için alt yapı yeterlidir.	Daha önce aldığım hizmet içi eğitimlerin aynısı değildi.	Verilen hizmet içi eğitimler çalışanlar için uygun eğitimlerdir.
Chi-Square	15,835	10,852	12,228	8,337	12,113
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,003	,028	,016	,080	,017

**Tablo 28:** Unvana Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi

Test İstatistiği					
	Alınan eğitimler maliyetli eğitimlerdir.	Eğitim için ayrılan ödenek yeterli düzeydedir.	Eğitim sunumları görsel ve sözel olarak çok etkilidir.	Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir	Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir.
Chi-Square	1,092	2,903	5,313	3,671	3,389
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,779	,407	,150	,299	,335

**Tablo 29:** Unvana Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi

<b>Test İstatistiği</b>					
	Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumlulukların neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı.	Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri anlamamı sağladı.	Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı.	Aldığım eğitimlerle bağımsız olarak çalışabilme yeteneğim arttı.	Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum.
Chi-Square	18,143	8,243	6,180	9,813	7,410
df	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,001	,083	,186	,044	,116

Tablo 26, Tablo 27, Tablo 28 ve Tablo 29’u incelediğimizde hizmet içi eğitime ait anlamlılık seviyelerinde unvana göre hizmet içi eğitime ilişkin düşüncelerin boyutu 0,05’ten küçüktür. Yani unvan ile hizmet içi eğitim arasında anlamlı bir etki oluşmaktadır.

Araştırma bulgularına göre katılım bankası çalışanlarının hizmet içi eğitim doyum düzeyleri görev unvanına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Görev unvanı müdür olan deneklerin, diğerlerine oranla hizmet içi düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Görev unvanı müdür olan deneklerin statü algılarının yüksek olması ve müdürlük kademesinde görev yapan çalışanların katılım bankasını temsil rolünde, müdür yardımcısı ve diğer unvanlarda görev yapan yöneticilerin ise banka içi görevleri yapan kişi rolünde bulunması müdürlerin diğer çalışanlara oranla hizmet içi eğitimden daha fazla doyum sağlamaları sonucunu ortaya çıkarabilir. Yapılan bu anket çalışması sonuçlarına paralel olarak görev unvanı müdür olan deneklerin diğerlerine göre hizmet içi eğitimden daha fazla doyum sağladıkları ortaya çıkabilmektedir.

### **3.6.9. Unvana Göre İş Tatmini Farklılıklarının Tespiti**

Unvana göre iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 30 ve Tablo 31’de verilmiştir.

**Tablo 30:** Unvana Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi

Sıralamalar			
	Unvan	Dağılım	Ortalama
Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyorum.	Müdür	16	136,03
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	118,80
	Yetkili/Uzman	97	103,16
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	128,74
	Memur	12	114,08
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı.	Müdür	16	144,97
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	118,69
	Yetkili/Uzman	97	103,97
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	123,83
	Memur	12	113,83
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı.	Müdür	16	149,97
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	110,67
	Yetkili/Uzman	97	109,23
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	124,50
	Memur	12	102,96
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işimi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapıyorum.	Müdür	16	152,22
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	115,15
	Yetkili/Uzman	97	104,72
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	121,72
	Memur	12	123,63
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle	Müdür	16	147,47

işime ilişkin standartları daha rahat karşılıyorum.	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	115,11
	Yetkili/Uzman	97	103,93
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	125,58
	Memur	12	122,75
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum.	Müdür	16	142,56
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	117,17
	Yetkili/Uzman	97	102,91
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	128,90
	Memur	12	115,17
	Toplam	229	
Hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaçtır.	Müdür	16	117,22
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	120,24
	Yetkili/Uzman	97	100,54
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	132,81
	Memur	12	138,46
	Toplam	229	

**Tablo 31:** Unvana Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi

Test İstatistiği							
	Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyor um.	Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı.	Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı.	Aldığım eğitimlerle işimi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapıyorum.	Aldığım eğitimlerle işime ilişkin standartları daha rahat karşılıyorum.	Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum.	Hizmet içi eğitim personelinin iş tatmini açısından bir ihtiyaçtır.
Chi-Square	8,755	7,784	7,575	9,725	9,807	9,189	11,033
df	4	4	4	4	4	4	4
Asymp. Sig.	,068	,100	,108	,045	,044	,057	,026

Analizde unvana göre çalışanların iş tatmini konusunda benzer şekilde düşündükleri görülmektedir. Alınan eğitimlerle işi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapılabilmesi ile alınan hizmet içi eğitimlerle işe ilişkin standartların daha rahat karşılanabilmesi noktasına ilişkin fikirler ve hizmet içi eğitim personelinin iş tatmini açısından bir ihtiyaç olmasına ilişkin fikirlerin farklı olduğu tespit edilmiştir.

$H_0$ : Unvana göre çalışanların alınan eğitimlerle işi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapılabilmesine ilişkin düşünceleri aynıdır.

$H_1$ : Eğitim durumuna göre çalışanların alınan eğitimlerle işi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapılabilmesine ilişkin düşünceleri aynı değildir.

Çalışanın unvanının yükselmesi bazı ilerleme basamaklarını iş görenin kullandığı anlamına gelebilmektedir. Bunlara bağlı olarak da unvanının yükselmesi kurumdan alınan ücretin düzeyinin de daha yüksek olmasına olanak sağlayabilmektedir. Bunların doğal sonucu olarak çalışan kurumuna karşı olumlu bir tutum sergileyebilecektir. Tüm bunlara bağlı olarak çalışanın iş doyumunu etkileyen bazı faktörlerin gerçekleşmiş olması da iş tatmininin artmasını sağlayabilecektir. Bu durumda  $H_1$  hipotezi kabul edilir.



$H_0$ : Unvana göre alınan hizmet içi eğitimlerle işe ilişkin standartların daha rahat karşılanabilmesi noktasına ilişkin düşünceleri aynıdır.

$H_1$ : Unvana göre alınan hizmet içi eğitimlerle işe ilişkin standartların daha rahat karşılanabilmesi noktasına ilişkin düşünceleri aynı değildir.

Banka personelinin unvanlarına göre iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; personelin unvanı arttıkça, iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü söylenebilmektedir. Unvan artışının personele daha fazla serbestlik, becerilerini daha fazla kullanabilme, daha fazla otorite, daha fazla sosyal statü gibi iş tatminine yönelik imkânlar sağlaması nedeniyle unvan artışının iş tatminini arttırdığı söylenebilir. Bu durumda  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

$H_0$ : Unvana göre alınan hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaç olmasına ilişkin düşünceleri aynıdır.

$H_1$ : Unvana göre alınan hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaç olmasına ilişkin düşünceleri aynı değildir.

Çalışanların büyük bölümü memur, yetkili, uzman, yetkili yardımcısı ve uzman yardımcısı durumundadır. Bu genç ve kıdemsiz çalışan grubu mesleklerinden çok önemli beklentiler içinde olabilir. Bu genç çalışanlar, mesleki eğitimin gerekliliğinin ve öneminin oldukça farkında olabilmektedir. Kendilerini gelecekte alacakları görevlere hazırlamak için her fırsatı değerlendirmek isteyebilirler. Buna bağlı olarak, müdür olarak görev yapan kıdemli yöneticilerin, mesleki eğitimden beklentilerinin sadece gençlere örnek olmakla sınırlı olabileceği düşünülebilir. Bu durumda  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

### **3.6.10. Deneyime Göre Hizmet İçi Farklılıklarının Tespiti**

Unvana göre hizmet içi eğitim üzerinde etkisi olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 32, Tablo 33, Tablo 34 ve Tablo 35’de verilmiştir.

**Tablo 32:** Deneyime Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi

<b>Sıralamalar</b>
--------------------

	Deneyim	Dağılım	Ortalama
Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumluluklarımın neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı.	1 yıldan az	25	114,20
	1-5	96	111,92
	6-10	79	112,02
	11 yıl ve üzeri	29	134,02
	Toplam	229	
Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri anlamamı sağladı.	1 yıldan az	25	124,82
	1-5	96	116,11
	6-10	79	106,50
	11 yıl ve üzeri	29	126,02
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı.	1 yıldan az	25	115,10
	1-5	96	114,36
	6-10	79	118,97
	11 yıl ve üzeri	29	106,19
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle bağımsız olarak çalışabilme yeteneğim arttı.	1 yıldan az	25	129,90
	1-5	96	108,97
	6-10	79	118,65
	11 yıl ve üzeri	29	112,16
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum.	1 yıldan az	25	116,40
	1-5	96	114,51
	6-10	79	114,35
	11 yıl ve üzeri	29	117,21
	Toplam	229	
İşimi yapmak için gereken bilgileri aldım.	1 yıldan az	25	131,88
	1-5	96	108,36
	6-10	79	112,02
	11 yıl ve üzeri	29	130,55
	Toplam	229	
Eğitimin içeriği işimle ilgilidir.	1 yıldan az	25	118,28
	1-5	96	110,85
	6-10	79	111,59
	11 yıl ve üzeri	29	135,19
	Toplam	229	
Öğrenme ve öğretme için alt yapı yeterlidir.	1 yıldan az	25	110,04
	1-5	96	107,59
	6-10	79	111,22

	11 yıl ve üzeri	29	154,10
	Toplam	229	
Daha önce aldığım hizmet içi eğitimlerin aynısı değildi.	1 yıldan az	25	116,26
	1-5	96	101,19
	6-10	79	124,30
	11 yıl ve üzeri	29	134,31
	Toplam	229	
Verilen hizmet içi eğitimler çalışanlar için uygun eğitimlerdir.	1 yıldan az	25	120,40
	1-5	96	111,67
	6-10	79	113,16
	11 yıl ve üzeri	29	126,38
	Toplam	229	
Alınan eğitimler maliyetli eğitimlerdir.	1 yıldan az	25	102,74
	1-5	96	117,00
	6-10	79	116,72
	11 yıl ve üzeri	29	114,28
	Toplam	229	
Eğitim için ayrılan ödenek yeterli düzeydedir.	1 yıldan az	25	108,42
	1-5	96	109,39
	6-10	79	118,50
	11 yıl ve üzeri	29	129,71
	Toplam	229	
Eğitim sunumları görsel ve sözel olarak çok etkilidir.	1 yıldan az	25	125,64
	1-5	96	108,46
	6-10	79	111,91
	11 yıl ve üzeri	29	135,90
	Toplam	229	
Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir.	1 yıldan az	25	119,86
	1-5	96	106,83
	6-10	79	118,34
	11 yıl ve üzeri	29	128,78
	Toplam	229	
Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir.	1 yıldan az	25	100,08
	1-5	96	111,32
	6-10	79	121,05
	11 yıl ve üzeri	29	123,55
	Toplam	229	

**Tablo 33:** Deneyime Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi

<b>Test İstatistiği</b>					
	İşimi yapmak için gereken bilgileri aldım.	Eğitimin içeriği işimle ilgilidir.	Öğrenme ve öğretme için alt yapı yeterlidir.	Daha önce aldığım hizmet içi eğitimlerin aynısı değildi.	Verilen hizmet içi eğitimler çalışanlar için uygun eğitimlerdir.
Chi-Square	5,832	4,841	13,227	9,706	1,654
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,120	,184	,004	,021	,647

**Tablo 34:** Deneyime Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi

<b>Test İstatistiği</b>					
	Alınan eğitimler maliyetli eğitimlerdir.	Eğitim için ayrılan ödenek yeterli düzeydedir.	Eğitim sunumları görsel ve sözel olarak çok etkilidir.	Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir	Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir.
Chi-Square	1,092	2,903	5,313	3,671	3,389
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,779	,407	,150	,299	,335

Analize bakıldığında, deneyime göre hizmet içi eğitim konusunda benzer şekilde düşündükleri hizmet içi eğitimde öğrenme ve öğretme için altyapıya ilişkin

fikirler ile daha önce alınan hizmet içi eğitimlerin aynısı olmadığına ilişkin fikirlerin farklı olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 35:** Deneyime Göre Hizmet İçi Eğitim Kruskal-Wallis Testi

Test İstatistiği					
	Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumlulukların neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı.	Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri anlamamı sağladı.	Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı.	Aldığım eğitimlerle bağımsız olarak çalışabilme yeteneğim arttı.	Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum.
Chi-Square	3,515	3,65	,969	2,918	,066
df	3	3	3	3	3
Asymp. Sig.	,319	,305	,809	,404	,996

$H_0$ : Deneyime göre hizmet içi eğitimde öğrenme ve öğretme için altyapıya ilişkin düşünceler aynıdır.

$H_1$ : Deneyime göre hizmet içi eğitimde öğrenme ve öğretme için altyapıya ilişkin düşünceler aynı değildir

Çalışmaya yeni başlayan çalışanların iş tatmini uzun süre çalışanlara göre daha düşüktür. Bunun nedeni çalışmaya yeni başlayanların işten ve işyerinden beklentilerinin daha yüksek olması, hatta gerçekçi olmayan beklentilere sahip olmaları ile bağdaştırılabilir. Bundan dolayı işe yeni başlayan grup kendilerine sunulan eğitimin alt yapısı imkanlarına çok fazla ilgi göstermeyip yetersiz olduğunu düşünebilmektedirler. Bu durumda  $H_1$  hipotezi kabul edilir.

### 3.6.11. Deneyime Göre İş Tatmini Farklılıklarının Tespiti

Deneyime göre iş tatmini üzerinde etkisi olup olmadığı Kruskal-Wallis testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 36 ve Tablo 37'de verilmiştir.

**Tablo 36:** Deneyime Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi

<b>Sıralamalar</b>			
	<b>Deneyim</b>	<b>Dağılım</b>	<b>Ortalama</b>
Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyorum.	1 yıldan az	25	124,98
	1-5	96	112,32
	6-10	79	115,52
	11 yıl ve üzeri	29	113,86
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı.	1 yıldan az	25	114,76
	1-5	96	114,19
	6-10	79	112,51
	11 yıl ve üzeri	29	124,69
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı.	1 yıldan az	25	100,06
	1-5	96	122,27
	6-10	79	107,44
	11 yıl ve üzeri	29	124,41
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işimi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapıyorum.	1 yıldan az	25	127,34
	1-5	96	112,03
	6-10	79	113,61
	11 yıl ve üzeri	29	117,98
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle işime ilişkin standartları daha rahat karşılıyorum.	1 yıldan az	25	128,08
	1-5	96	112,19
	6-10	79	113,49
	11 yıl ve üzeri	29	117,16
	Toplam	229	
Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum.	1 yıldan az	25	110,42
	1-5	96	116,07
	6-10	79	110,78
	11 yıl ve üzeri	29	126,88
	Toplam	229	
Hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaçtır.	1 yıldan az	25	150,74
	1-5	96	111,25
	6-10	79	107,33

	11 yıl ve üzeri	29	117,50
	Toplam	229	

**Tablo 37:** Deneyime Göre İş Tatmini Kruskal-Wallis Testi

Test İstatistiği							
	Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyorum.	Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı.	Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı.	Aldığım eğitimlerle işimi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapıyorum.	Aldığım eğitimlerle işime ilişkin standartları daha rahat karşılıyorum.	Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum.	Hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaçtır.
Chi-Square	,955	,840	4,544	1,398	1,530	1,613	9,946
df	3	3	3	3	3	3	3
Asym p. Sig.	,812	,840	,208	,706	,675	,656	,019

Yapılan analiz sonucunda deneyime göre çalışanların iş tatmini konusunda benzer şekilde düşündükleri sadece hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaç olmasına ilişkin fikirlerin farklı olduğu tespit edilmiştir.

$H_0$ : Deneyime göre iş tatmini konusunda hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaç olmasına ilişkin düşünceleri aynıdır.

$H_1$ : Deneyime göre iş tatmini konusunda hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaç olmasına ilişkin düşünceleri aynı değildir.

İş tatminini etkileyen birbirinden bağımsız faktörler vardır ve bu faktörlerin etki derecesi kurumdan kuruma değişim gösterebilir. Çalışma sonucu göstermiştir ki meslekte yeni olanların iş tatmini düzeyi meslekte daha eski olanlara göre daha düşüktür. Bunun anlamı da, yıllar geçtikçe meslekte beklentilerine cevap bulan personelin iş tatmini düzeyinin yükselmesidir. Meslekte ilerledikçe tecrübenin ve

uyumun artması ile iş tatmini yükselebilmektedir. Bundan kıdem süresi düşük olan personel alınan hizmet içi eğitimin iş tatmini açısından bir ihtiyaç olarak görmemektedir.

### 3.6.12. İş Tatmininin Eğitimin Alt Boyutları Temel Alınarak İncelenmesi

Eğitimin iş tatmini üzerindeki etkisi, eğitimin eğitiminin içeriği, eğitimcinin kalitesi, teknik yeterlilik, bilişsel yeterlilik ve işe olan bağlılık boyutları temel alınarak incelenmiştir. Her alt boyutun iş tatmini üzerinde etkisi çoklu regresyon analizi ile belirlenmiştir. Yapılan analiz sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

**Tablo 38:** Korelasyon Analizi

		<b>Korelasyon</b>					
		İş tatmini	Eğitimin İçeriği	Eğitimcilerin Kalitesi	Bilişsel Yeterlilik	Teknik Yeterlilik	İşe Olan Bağlılık
Pearson Korelasyon	İş Tatmini	1,000	,869	,792	,924	,777	,943
	Eğitimin İçeriği	,869	1,000	,629	,773	,604	,767
	Eğitimcilerin Kalitesi	,792	,629	1,000	,671	,597	,670
	Bilişsel Yeterlilik	,924	,773	,671	1,000	,648	,885
	Teknik Yeterlilik	,777	,604	,597	,648	1,000	,639
	İşe Olan Bağlılık	,943	,767	,670	,885	,639	1,000
Sig. (1-tailed)	İş Tatmini	.	,000	,000	,000	,000	,000
	Eğitimin İçeriği	,000	.	,000	,000	,000	,000
	Eğitimcilerin Kalitesi	,000	,000	.	,000	,000	,000
	Bilişsel Yeterlilik	,000	,000	,000	.	,000	,000
	Teknik Yeterlilik	,000	,000	,000	,000	.	,000
	İşe Olan Bağlılık	,000	,000	,000	,000	,000	.



Tablo 37’de eğitimin tüm alt boyutları ile iş tatmini arasında anlamlı pozitif güçlü ilişkiler tespit edilmiştir ( $p < 0.05$ ). Eğitimin alt boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki derecesi, 0.77 ile 0.94 arasında değişmektedir. İş tatmininin ile işe olan bağlılık arasında en yüksek pozitif korelasyon tespit edilmiştir. İşine bağlı olan kişilerin iş tatminlerinin de yüksek olacağı saptanmıştır.

İş tatmininin ile teknik yeterlilikler arasında en düşük pozitif korelasyon tespit edilmiştir. Teknik yeterliliğin, iş tatmini üzerinde işe bağlılık ya da diğer boyutlar kadar etkili olmadığı görülmektedir.

Model özeti tablosundan da görüleceği gibi modele ilişkin determinasyon katsayısı (R Kare) 0.995’dir. Bu katsayının çok yüksek olması oluşturulan modelin doğruluğunu göstermektedir. R kare katsayısı bize belirlenen bağımsız değişkenlerle iş tatmininin % 99,5’nin açıklana bilindiğini göstermektedir.

**Tablo 39: Değişkenler Tablosu**

Değişkenler						
Model	Standartlaştırılmamış Değişkenler		Standartlaştırılmış Değişkenler	t	Güv.	
	B	Standart Hata	Beta			
1	(Sabit)	,063	,017		3,798	000
	Eğitimin İçeriği	,199	,007	,214	28,073	000
	Eğitimcilerin Kalitesi	,142	,006	,164	25,032	000
	Bilişsel Yeterlilik	,163	,009	,190	18,192	000
	Teknik Yeterlilik	,168	,006	,181	28,759	000
	İşe Olan Bağlılık	,316	,008	,386	37,517	000
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						

Değişkenler tablosunda da görüldüğü gibi, eğitimin tüm alt boyutlarının iş tatmini üzerinde değişik derecelerde anlamlı etkileri vardır ( $p < 0.05$ ). İş tatmini bağımlı

değişkenini açıklayan bağımsız değişkenlere ilişkin çoklu regresyon şu şekilde formüle edilebilir:

**Tablo 40:** Model Özeti Tablosu

Model Özeti				
Model	R	R Kare	Dengelenmiş R Kare	Standart Hata
1	,998 <sup>a</sup>	,995	,995	,04122
a. Bağımsız Değişkenler: İşe Olan Bağlılık, Teknik Yeterlilik, Eğitimcilerin Kalitesi, Eğitimin İçeriği, Bilişsel Yeterlilik				

$$\text{İş Tatmini} = 0.063 + 0.199 (\text{Eğitimin İçeriği}) + 0.142 (\text{Eğitimcinin Kalitesi}) + 0.163 (\text{Bilişsel Yeterlilik}) + 0.168 (\text{Teknik Yeterlilik}) + 0.316 (\text{İşe Olan Bağlılık})$$

Bu formüle göre iş tatminin en çok etkileyen alt boyut işe olan bağlılıktır. İşe olan bağlılıktaki bir birimlik artış, iş tatminini 0.316 kadar artırmaktadır. Bu durum bize iş yerinde iş tatmininin yüksek olmasının işini seven insanlarla mümkün olacağını göstermektedir. İş görenler zamanlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirdikleri için sevdiği işi yapıyor olması yaptığı işi sevmesi işini daha titizlikle ve özveri ile yapması açısından önemlidir. İş yaşam dengesinin kurulması yönündeki en önemli unsurlardan biri olabilmektedir. Bir tarafta mutsuz olma durumu diğer tarafta işe olan özverili çalışmayı doğrudan olmasa bile dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bundan dolayı işe karşı geliştirilen tutum önemlidir. Bunun için işverenin çalışanına karşı iş doyumunu oluşturmak zorundadır.

Modele bakıldığında iş tatmini üzerinde orta derecede etkili olan alt boyut eğitimin içeriğidir. Hizmet içi eğitimde çok amaçlı yaklaşım mevcuttur. Bu çok

amaçlılık, hizmet içi amaçlarının iyi saptanması ve bu amaçları yapmaya yönelik olarak planlanması, analiz edilmesi ve uygun bir şekilde uygulanmasını gerektirmektedir. Hizmet içi eğitim yetişkinlerin öğrenmeye uygun özelliklerini dikkate alarak kişiye uygun eğitimler vermesi gerekmektedir. Bu konudaki yetersizlikler hizmet içi eğitimde ve hizmet içi eğitim sonrasında öğrenilenlerin davranışa dönüştürülmesinde eğitimden alınan tatmin düzeyini düşürebilmektedir. Bu da iş tatminsizliğine neden olabilmektedir.

Alt boyutlarda teknik yeterliliğe bakıldığında eğitimcinin kalitesinden daha önemli bir boyut olduğu anlaşılmaktadır. Hizmet içi eğitim, işverenlerin amaçlara ulaşmasında kullandığı en önemli araçlardan biridir. Bundan dolayı işveren çalışanların bilgi ve becerilerinin sürekli olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini sağlamaya yönelik teknik yeterliliği sağlaması gerekmektedir.

Modelden de görüleceği gibi iş tatmini üzerinde en az etkili olan alt boyut eğitimcinin kalitesidir. Eğitimi seçiminin iş tatmini diğer boyutlar kadar etkilemediği görülmektedir.

### **3.6.13. Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre İncelenmesi**

Yapılan Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin p değerinin 0.00 olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle 0.05 anlamlılık düzeyinde tüm değişkenlerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmada parametrik olmayan testler ile analizler yapılmıştır.

Cinsiyetin hizmet içi eğitim alt boyutları üzerinde etkili olup olmadığı Mann-Whitney Testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 41 ve Tablo 42’de verilmiştir.

**Tablo 41:** Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Test Sonucu

<b>Test Sonucu</b>					
	Eğitimin İçeriği	Eğitmcilerin Kalitesi	Bilişsel Yeterlilik	Teknik Yeterlilik	İşe Olan Bağlılık
Mann-Whitney U	4796,000	5241,000	5133,000	4865,000	5203,000
Wilcoxon W	7424,000	7869,000	7761,000	7493,000	7831,000

Z	-1,869	-,899	-1,128	-1,704	-,969
Güv.. (2-terafli)	,062	,369	,259	,088	,333

**Tablo 42:** Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Sıralanması

<b>Sıralama</b>				
	Cinsiyet	Dağılım	Ortalama	Sıraların Toplamı
Eğitimin İçeriği	Bay	157	120,45	18911,00
	Bayan	72	103,11	7424,00
	Toplam	229		
Eğitimcilerin Kalitesi	Bay	157	117,62	18466,00
	Bayan	72	109,29	7869,00
	Toplam	229		
Bilişsel Yeterlilik	Bay	157	118,31	18574,00
	Bayan	72	107,79	7761,00
	Toplam	229		
Teknik Yeterlilik	Bay	157	120,01	18842,00
	Bayan	72	104,07	7493,00
	Toplam	229		
İşe Olan Bağlılık	Bay	157	117,86	18504,00
	Bayan	72	108,76	7831,00
	Toplam	229		

Yapılan analiz sonucunda erkek ve bayanların eğitimin alt boyutları konusunda benzer şekilde düşündükleri tespit edilmiştir.

### 3.6.14. Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Yaşa Göre İncelenmesi

Yaşın hizmet içi eğitim alt boyutlarının algılanmasın üzerinde etkili olup olmadığı Kruskal-Wallis Testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 43 ve Tablo 44’de verilmiştir.

**Tablo 43:** Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Yaşa Göre Test Sonucu

<b>Test Sonucu</b>					
	Eğitimin İçeriği	Eğitimcileri Kalitesi	Bilişsel Yeterlilik	Teknik Yeterlilik	İşe Olan Bağlılık
Ki- Kare	3,601	6,124	6,709	2,350	3,186
df	3	3	3	3	3
Güv.	,308	,106	,082	,503	,364

**Tablo 44:** Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Yaşa Göre Sıralaması

<b>Sıralamalar</b>			
	Yaş	Dağılım	Ortalama
Eğitimin İçeriği	20-25	37	124,77
	26-30	81	105,77
	31-40	84	115,28
	41 ve üzeri	27	128,43
	Toplam	229	
Eğitimcilerin Kalitesi	20-25	37	132,16
	26-30	81	103,51
	31-40	84	114,47
	41 ve üzeri	27	127,61
	Toplam	229	
Bilişsel Yeterlilik	20-25	37	125,69
	26-30	81	114,01
	31-40	84	103,90
	41 ve üzeri	27	137,87
	Toplam	229	
Teknik Yeterlilik	20-25	37	122,12
	26-30	81	108,77
	31-40	84	113,52
	41 ve üzeri	27	128,54
	Toplam	229	

	Toplam	229	
İşe Olan Bağlılık	20-25	37	129,26
	26-30	81	107,62
	31-40	84	113,30
	41 ve üzeri	27	122,89
	Toplam	229	

Yapılan analiz sonucunda farklı yaşlardaki katılımcıların eğitimin alt boyutları konusunda benzer şekilde düşündükleri tespit edilmiştir.

### 3.6.15. Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre İncelenmesi

Eğitim durumunun hizmet içi eğitiminin alt boyutları üzerinde etkili olup olmadığı Kruskal-Wallis Testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 45 ve Tablo 46'da verilmiştir.

**Tablo 45:** Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Test Sonucu

<b>Test Sonucu</b>					
	Eğitimin İçeriği	Eğitimcilerin Kalitesi	Bilişsel Yeterlilik	Teknik Yeterlilik	İşe Olan Bağlılık
Ki - Kare	4,578	1,183	5,031	6,369	6,011
df	4	4	4	4	4
Güv.	,333	,881	,284	,173	,198

**Tablo 46:** Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Eğitim Durumuna Göre Sıralaması

<b>Sıralamalar</b>			
	<b>Eğitim Durumu</b>	<b>Dağılım</b>	<b>Ortalama</b>
<b>Eğitimin İçeriği</b>	Lise	6	59,67
	Ön Lisans	10	123,35
	Lisans	154	115,96
	Yüksek Lisans	56	116,45
	Doktora	3	121,67
	Toplam	229	
<b>Eğitimcilerin Kalitesi</b>	Lise	6	93,92
	Ön Lisans	10	125,30
	Lisans	154	115,31
	Yüksek Lisans	56	115,66
	Doktora	3	94,67
	Toplam	229	
<b>Bilişsel Yeterlilik</b>	Lise	6	57,67
	Ön Lisans	10	116,80
	Lisans	154	115,01
	Yüksek Lisans	56	120,70
	Doktora	3	116,83
	Toplam	229	
<b>Teknik Yeterlilik</b>	Lise	6	71,83
	Ön Lisans	10	138,75
	Lisans	154	112,18
	Yüksek Lisans	56	125,04
	Doktora	3	79,33
	Toplam	229	
<b>İşe Olan Bağlılık</b>	Lise	6	63,75
	Ön Lisans	10	138,30
	Lisans	154	112,39
	Yüksek Lisans	56	122,82
	Doktora	3	127,67
	Toplam	229	

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların eğitim düzeyi ne olursa olsun hizmet içi eğitimin alt boyutları konusunda benzer şekilde düşündükleri tespit edilmiştir.

### **3.6.16. Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Unvana Göre İncelenmesi**

Unvanın hizmet içi eğitiminin alt boyutlarının algılanışı üzerinde etkili olup olmadığı Kruskal-Wallis Testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 47 ve Tablo 48’de verilmiştir.

**Tablo 47:** Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Unvana Göre Sıralaması

<b>Sıralamalar</b>			
	Unvan	Dağılım	Ortalama
Eğitimin İçeriği	Müdür	16	155,28
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	120,29
	Yetkili/Uzman	97	99,20
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	130,81
	Memur	12	105,50
	Toplam	229	
Eğitimcilerin Kalitesi	Müdür	16	151,97
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	119,52
	Yetkili/Uzman	97	100,78
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	128,88
	Memur	12	107,92
	Toplam	229	
Bilişsel Yeterlilik	Müdür	16	155,31
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	114,03
	Yetkili/Uzman	97	101,98
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	135,49
	Memur	12	97,96
	Toplam	229	
Teknik Yeterlilik	Müdür	16	138,00
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	124,48
	Yetkili/Uzman	97	104,95
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	120,35
	Memur	12	98,25
	Toplam	229	
İşe Olan Bağlılık	Müdür	16	153,09
	Müdür Yrd./ Yönetmen	61	122,70
	Yetkili/Uzman	97	97,15
	Yetkili Yrd. / Uzman Yrd	43	128,94
	Memur	12	119,38
	Toplam	229	



**Tablo 48:** Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Unvana Göre Test Sonucu

<b>Test Sonuçları</b>					
	Eğitimin İçeriği	Eğitimcilerin Kalitesi	Bilişsel Yeterlilik	Teknik Yeterlilik	İşe Olan Bağlılık
Ki- Kare	14,994	12,199	14,924	6,560	15,253
df	4	4	4	4	4
Güv..	,005	,016	,005	,161	,004

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların sahip oldukları unvana göre hizmet içi eğitimin alt boyutlarında bir takım anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Müdürler için eğitim içeriğinin, teknik gerekliliğin, eğitimcinin kalitesinin ve işe olan bağlılığının uzmanlara ve memurlara göre çok daha önemli olduğu tespit edilmiştir.

### **3.6.17. Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Katılım Bankalarına Göre İncelenmesi**

Farklı katılım bankalarında çalışmanın hizmet içi eğitiminin alt boyutlarının algılanışı üzerinde etkili olup olmadığı Kruskal-Wallis Testi ile araştırılmış ve sonuçlar Tablo 49’ da verilmiştir.

**Tablo 49:** Hizmet İçi Eğitim Alt Boyutlarının Katılım Bankalarına Göre Sonucu

<b>Test Sonuçları</b>					
	Eğitimin İçeriği	Eğitimcilerin Kalitesi	Bilişsel Yeterlilik	Teknik Yeterlilik	İşe Olan Bağlılık
Ki - Kare	17,318	5,269	14,151	5,065	19,124
df	3	3	3	3	3
Güv.	,001	,153	,003	,167	,000

Yapılan analiz sonucunda katılımcıların çalıştıkları katılım bankasına göre hizmet içi eğitimin alt boyutlarını algılayışta bir takım anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. D katılım bankasında çalışanlar için işe olan bağlılık ve eğitim içeriği diğer katılım bankaları özellikle B katılım bankası çalışanlarına göre çok daha önemlidir. C katılım bankası çalışanları ise bilişsel yeteneklere diğer katılım bankası çalışanlarından daha fazla önem vermektedir.

## SONUÇ

Katılım bankaları, İslam toplumunun ihtiyaçlarına faiz kullanmadan cevap veren kuruluşlar olarak tanımlanabilir. Faizsiz bankacılık, paranın alınıp satılan bir mal değil, bir değişim aracı olması ilkesiyle bağdaştırılabilir.

Küreselleşen dünyamızda eğitim her geçen gün daha fazla önem arz etmektedir. Teknolojik gelişmelerin sürekli değişmesi şahısların sürekli olarak eğitim ihtiyaçlarının artmasına neden olmaktadır. İşletmelerde verimliliği ve iş tatminini arttırmak için kullanılan yöntemlerin başında eğitim gelmelidir. Bu durumda eğitim ve iş tatmini arasında doğru bir bağlantı vardır.

Tüm işletmelerde olduğu gibi bankalarda da iş tatmininin süreklilik arz edecek şekilde sağlanması gerekmektedir. Hizmet sektöründe faaliyet gösteren bankalarda hizmet içi eğitimde iş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi çalışanlarda iş tatminini sağlayacaktır.

Yapılan analiz sonucunda erkek ve bayanların hizmet içi eğitim konusunda benzer şekilde düşündükleri sadece hizmet içi eğitimde öğrenme ve öğretme için altyapıya ilişkin fikirlerin farklı olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet ile öğrenme ve öğretme için altyapıya ilişkin fikirler arasında anlamlı bir farklılık oluşmasının nedeni erkeklerin ve bayanların hizmet içi eğitimden beklentilerinin farklı olmasından kaynaklanabilir. Çünkü erkekler okumak ve öğrenmekten ziyade kendisini sonuca götüreceği başarının yüzeysel olacağı düşüncesine sahip olabilirler. Bayanlar da ise

gerekli eğitimi tam donanımlı bir şekilde alamazsa bayanlar için o eğitim kabusa dönüşebilir.

Analizlerde yaş gruplarının hizmet içi eğitim konusunda benzer şekilde düşündükleri sadece hizmet içi eğitimde verilen eğitimlerin uygun eğitimler olduğuna ve alınan hizmet içi eğitimlerin aldığı diğer hizmet içi eğitimlerle benzerlik göstermediğine ilişkin fikirlerin farklı olduğu tespit edilmiştir. Yaş grupları ile hizmet içi eğitimde verilen eğitimlerin uygun eğitimler olduğuna ilişkin fikirler arasında anlamlı bir farklılık oluşmasının nedeni yaş gruplarının hizmet içi eğitimden beklentilerinin farklı olmasından kaynaklanabilir. Hizmet içi eğitim, işverenlerin amaçlara ulaşmasında kullandığı en önemli araçlardan biridir. Özellikle eğitimin işlevlerine ve yöntemlerine yönelik yeni ve zaman zaman da radikal değişiklikleri içeren anlayışların tartışıldığı günümüzde, en fazla üzerinde durulan konulardan biri de hizmet içi eğitimin çalışanların bilgi ve becerilerinin sürekli olarak geliştirilmesini ve iyileştirilmesini sağlamaya yönelik çalışmasıdır. Bu araştırmanın yapıldığı katılım bankalarında da bunu görmekteyiz. Yaş gruplarına bakıldığında 41 yaş ve üzerinin kendilerine verilen eğitimlerin uygun eğitimler olduğunu 26-30 ve 31-40 yaş aralığındaki çalışanların ise kendilerine verilen hizmet içi eğitimlerin kendilerine uygun eğitimler olmadığını söylemişlerdir. 26-30 yaş aralığındaki çalışanların işe başladıkları ilk zamanlar olduğundan dolayı aldıkları eğitimden memnun olmama olasılıkları yüksektir.

Diğer bir analize göre ise eğitim durumuna göre çalışanların iş tatmini konusunda benzer şekilde düşündükleri sadece alınan eğitimlerle işi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapılabilmesi ile alınan hizmet içi eğitimlerle işe ilişkin standartların daha rahat karşılanabilmesi noktasına ilişkin fikirlerin farklı olduğu tespit edilmiştir. İş görenler zamanlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirdikleri için sevdiği işi yapıyor olması yaptığı işi sevmesi işini daha titizlikle ve özveri ile yapması açısından önemlidir. İş yaşam dengesinin kurulması yönündeki en önemli unsurlardan biri olabilmektedir. Bir tarafta mutsuz olma durumu diğer taraftaki işe olan titiz ve özverili çalışmayı doğrudan olmasa bile dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Bundan dolayı işe karşı geliştirilen tutum önemlidir. Bunun için işverenin çalışanına vereceği eğitimle işini titiz ve özverili bir şekilde yapabilmesini sağlayacak iş doyumunu oluşturmak zorundadır.

Yapılan anket çalışmasında da katılım bankasında çalışan lise mezunu kişilerin bu doyumunu yakalayamadıkları ortaya çıkmaktadır.

Araştırmada, çalışanların iş tatmin düzeylerinin eğitim durumları bakımından farklılık gösterdiği saptanmıştır ve özellikle, lise mezunu çalışanlarla üniversite ve doktora mezunu çalışanlar arasında iş tatmini bakımından farklılık bulunmaktadır. Lise mezunu çalışanlar üniversite ve doktora mezunlarına oranla işlerinden daha çok tatminsizlerdir. Bu sonuç, özellikle lise mezunu çalışanların üniversite ve doktora mezunu olanlara oranla işleri ile ilgili daha yüksek beklentiler içerisinde olmaları biçiminde yorumlanabilir. Çalışanların katılım bankacılığı eğitimi almış olmaları ile iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılar da bu tatminsizliğe neden olmuş olabilmektedir. Katılım bankacılığı hizmet içi eğitimi yeteri kadar almamış çalışanların, eğitimi tam anlamıyla almış olanlara oranla iş tatmin düzeyleri daha fazladır. Bu sonucu eğitimi tam anlamıyla almış olanların sektöre yönelik yüksek beklentiler içerisinde olmamaları ve beklentilerinin yeterince karşılanmış olması ile açıklanabilir.

Araştırma bulgularına göre katılım bankası çalışanlarının hizmet içi eğitim doyum düzeyleri görev unvanına göre anlamlı farklılık göstermektedir. Görev unvanı müdür olan deneklerin, görev unvanı müdür yardımcısı, yönetmen, uzman, yetkili, memur ve diğerlerine oranla hizmet içi düzeylerinin yüksek olduğu bulunmuştur. Görev unvanı müdür olan deneklerin statü algılarının yüksek olması ve müdürlük kademesinde görev yapan çalışanların katılım bankasını temsil rolünde, müdür yardımcısı ve diğer unvanlarda görev yapan yöneticilerin ise banka içi görevleri yapan kişi rolünde bulunması müdürlerin müdür yardımcılarına oranla hizmet içi eğitimden daha fazla doyum sağlamaları sonucunu ortaya çıkarabilir.

Araştırmada, çalışanların iş tatmin düzeylerinin unvan durumları bakımından farklılık gösterdiği saptanmıştır ve özellikle, yetkili unvanındaki çalışanlarla müdür unvanındaki çalışanlar arasında iş tatmini bakımından farklılık bulunmaktadır. Banka personelinin unvanlarına göre iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılık incelendiğinde; personelin unvanı arttıkça, iş tatmin düzeylerinde anlamlı farklılık oluşturacak derecede artış görüldüğü söylenebilmektedir. Unvan artışının personele daha fazla serbestlik, becerilerini daha fazla kullanabilme, daha fazla otorite, daha fazla sosyal statü gibi iş tatminine yönelik imkânlar sağlaması nedeniyle unvan artışının iş tatminini arttırdığı söylenebilir.

Bir iş yerinde çalışma süresi aynı zamanda iş deneyiminin bir göstergesi olarak gösterilebilir. Özellikle aynı iş yerinde uzun süre çalışanların iş tatmin düzeyleri yüksek olmaktadır. Bu durum genellikle iş görenin çalıştığı yeri tanınması, çalıştığı yere bağlanması, işteki deneyimleri ve beklentileri arasında bir uyumun ortaya çıkması ile açıklanabilmektedir.

İş tatminini etkileyen birbirinden bağımsız faktörler vardır ve bu faktörlerin etki derecesi kurumdan kuruma değişim gösterebilir. Çalışma sonucu göstermiştir ki meslekte yeni olanların iş tatmini düzeyi meslekte daha eski olanlara göre daha düşüktür. Bunun anlamı da, yıllar geçtikçe meslekte beklentilerine cevap bulan personelin iş tatmini düzeyinin yükselmesidir. Meslekte ilerledikçe tecrübenin ve uyumun artması ile iş tatmini yükselebilmektedir. Bundan kıdem süresi düşük olan personel alınan hizmet içi eğitimin iş tatmini açısından bir ihtiyaç olarak görmemektedir.

Araştırmada eğitimin iş tatmini üzerindeki etkisi, eğitimin eğitiminin içeriği, eğitimcinin kalitesi, teknik yeterlilik, bilişsel yeterlilik ve işe olan bağlılık boyutları temel alınarak incelenmiştir. Her alt boyutun iş tatmini üzerinde etkisi çoklu regresyon analizi ile belirlenmiştir. Ve bu analiz sonucunda eğitimcinin kalitesi, iş tatmini üzerinde işe bağlılık ya da diğer boyutlar kadar etkili olmadığı görülmektedir.

Sonuç olarak; hizmet içi eğitim çalışanların iş tatmini üzerinde etkilidir. Bundan dolayı bankaların ve diğer sektörlerde faaliyet gösteren işletmelerin hizmet içi eğitime önem vermeleri önerilmektedir. Çünkü hizmet içi eğitim çalışan iş tatminini dolayısıyla işletmenin verimliliğine ve performansına olumlu katkılar sağlayacaktır. Bu verimlilik ve performansın artması ile birlikte de işletmelerin kâr ve büyüme oranları artacaktır.

## EKLER

### **Ek 1: Katılım Bankalarında Verilen Hizmet İçi Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkileri Anket Soruları**

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, "Katılım Bankalarında Verilen Hizmet İçi Eğitimin İş Tatmini Üzerine Etkileri" adlı yüksek lisans tezimin konusunu incelemek için hazırlanmıştır. Kıymetli zamanınızın bir kısmıyla anketime vereceğiniz cevaplar şüphesiz çalışmama büyük katkı sağlayacaktır. Çalışmaya vereceğiniz katkı için şimdiden teşekkür ederim.

Emel KARAOSMAN

Soruları değerlendirirken lütfen aşağıdaki ölçeği kullanınız.

1-Kesinlikle katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kararsızım

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle katılıyorum

\* Gerekli

1. İşimi yapmak için gereken bilgileri aldım. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

2. Eğitimin içeriği işimle ilgilidir. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

3. Öğrenme ve öğretme için alt yapı yeterlidir. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

4. Daha önce aldığım hizmet içi eğitimlerin aynısı değildi. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

5. Verilen hizmet içi eğitimler çalışanlar için uygun eğitimlerdir. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum

5-Kesinlikle katılıyorum

6. Alınan eğitimler maliyetli eğitimlerdir. \*

1-Kesinlikle katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kararsızım

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle katılıyorum

7. Eğitim için ayrılan ödenek yeterli düzeydedir. \*

1-Kesinlikle katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kararsızım

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle katılıyorum

8. Eğitim sunumları görsel ve sözel olarak çok etkilidir. \*

1-Kesinlikle katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kararsızım

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle katılıyorum

9. Eğitimciler tarafından yeterli düzeyde rehberlik verilmektedir. \*

1-Kesinlikle katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kararsızım



- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

10. Eğitimcilerin özellikleri yeterli düzeydedir. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

11. Aldığım eğitimler işimle ilgili sorumluluklarımın neler olduğunu daha iyi anlamamı sağladı. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

12. Aldığım eğitimler işimle ilgili güncel bilgileri anlamamı sağladı. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

13. Aldığım eğitimlerle iş tecrübem arttı. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum

- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

14. Aldığım eğitimlerle bağımsız olarak çalışabilme yeteneğim arttı. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

15. Aldığım eğitimlerle işimle ilgili mevcut teknolojiyi kullanabiliyorum. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

16. Aldığım eğitimlerle işimde olumlu tutum sergiliyorum. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

17. Aldığım eğitimlerle işime olan hevesim arttı. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

18. Aldığım eğitimlerle işimde dakikliğim arttı. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

19. Aldığım eğitimlerle işimi tam, güvenilir ve titiz bir biçimde yapıyorum. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum
- 5-Kesinlikle katılıyorum

20. Aldığım eğitimlerle işime ilişkin standartları daha rahat karşılıyorum. \*

- 1-Kesinlikle katılmıyorum
- 2-Katılmıyorum
- 3-Kararsızım
- 4-Katılıyorum

5-Kesinlikle katılıyorum

21. Aldığım eğitimlerle hedeflerime ulaşabiliyorum. \*

1-Kesinlikle katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kararsızım

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle katılıyorum

22. Hizmet içi eğitim personelin iş tatmini açısından bir ihtiyaçtır. \*

1-Kesinlikle katılmıyorum

2-Katılmıyorum

3-Kararsızım

4-Katılıyorum

5-Kesinlikle katılıyorum

23. Yaşınız \*

20-25

26-30

31-40

41 ve üzeri

24. Cinsiyet \*

Bay

Bayan

25. Eğitim Durumu \*

Lise

- Ön Lisans
- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

26. Unvanınız \*

- Müdür
- Müdür Yardımcısı / Yönetmen
- Yetkili / Uzman
- Yetkili Yardımcısı / Uzman Yardımcısı
- Memur ve diğerleri

27. Kaç yıldır katılım bankasında çalışmaktasınız. \*

- 1 yıldan az
- 1-5 yıl
- 6-10 yıl
- 11 yıl ve üzeri

28. Hangi katılım bankasında çalışmaktasınız. \*

(bu bilgi 3. kişiler ile kesinlikle paylaşılmayacaktır.)

- Albaraka Türk Katılım Bankası
- Asya Katılım Bankası
- Kuveyt Türk Katılım Bankası
- Türkiye Finans Katılım Bankası

## KAYNAKÇA

- Adil, B. (2011). Katılım Bankalarında Verilen Hizmet İçi Eğitimin Personel Algısına Etkileri. 29-29. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi.
- Akgüç, Ö. (1989). *100 Soruda Türkiye’de Bankacılık*. İstanbul: Gerçek Yayınevi.
- Akgül, Ö. (2008). Hizmet İçi Eğitimin İşgücü Verimliliğine Etkisi. 20-21-22. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi.
- Akın, C. (1986). *Faizsiz Bankacılık ve Kalkınma*. İstanbul: Kayhan Yayınları.
- Asya Katılım Bankası*. (2014, Ocak 1). <http://www.bankasya.com.tr/> adresinden alındı
- Atak, M. (2006). Yiyecek İçecek İşletmelerinde Servis Elemanlarının Hizmet İçi Eğitimin İş Tatminine Etkisi: Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti Uygulaması. 44-47. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Aygen, O. (2005). Aygen Oksay, Çalışanlarda İş Tatmini: Sağlık Sektörü Üzerinde Bir Araştırma. 38. Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Balcı, D. Ş. (2007). Örgütlerde Hizmet İçi Eğitim. 23. İstanbul: T.C. Yeditepe Üniversitesi.
- Baştemur, Y. (2006). İş Tatmini ile Yaşam Tatmini Arasındaki İlişkiler: Kayseri Emniyet Müdürlüğü’nde Bir Uygulama. 10. Kayseri: T.C. Erciyes Üniversitesi.
- Baynazoğlu, M. E. (2009). 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: İstanbul Beşiktaş İlçesinde Bir Uygulama. 24. İstanbul: T.C. Beykent Üniversitesi.
- Bilir, A. (2010). Katılım Bankalarında Müşteri Memnuniyetinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. 20-23. Adana.
- Bucak, T. (2007). Otel İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi: İzmir Merkez ve Çeşme’deki Beş Yıldızlı Oteller ile İlgili Bir Uygulama. 39-60. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi.

- Çetinkaya, F. F. (2004). Otel İşletmelerinde Verilen Hizmet İçi Eğitimin Yeterliğinin Değerlendirilmesi (İstanbul İli Örneği). 71-85. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi.
- Çulha, O. (2008). Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. 53. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi.
- Doğan, Ö. (2010). Bankalarda Hizmet İçi Eğitim Etkinliği Araştırması. 42-43. Kahramanmaraş: T.C. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi.
- Duman, C. (2006). Orta Öğretim Kurumlarında Görev Yapan Coğrafya Öğretmenlerinin İş Tatmini. 13. İstanbul: T.C. Marmara Üniversitesi.
- Elbir, Ö. (2006). Motivasyon Araçlarının İş Tatmini Üzerine Etkileri: Kütahya Ceza İnfaz Kurumu'nda Bir Uygulama. 40-69. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi.
- Erdem, E. (2010). Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim ve Erciyes Üniversitesi Hastaneleri Hemşire Eğitimleri Örneği. 19. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi.
- Eroğlu, Ş. G. (2009). Örgütsel Adalet Algılaması ve İş Tatmini Hakkında Bir Araştırma. 138. Denizli: T.C. Pamukkale Üniversitesi.
- Ersen, H. (1997). *Toplam Kalite ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi, Verimli ve Etkin Olmanın Yolu* (Cilt 2. Baskı). İstanbul: Sim Matbaacılık.
- Esin, F. (2013). Hizmet İçi Eğitim Kalitesinin İş Gören Performansına Etkisi: Bir Uygulama. 3-4. İstanbul: T.C. Beykent Üniversitesi.
- Eskici, M. M. (2007). Türkiye'de Katılım Bankacılığı Uygulaması ve Katılım Bankalarının Müşteri Özellikleri. 15-25-26-27. Isparta: T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Gezici, A. (2007). Yöneticilerin Liderlik Stillerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerine Etkileri: Özel Eğitim Kurumlarında Öğretimsel Liderlik ve Bir Uygulama. 46-47. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi.

- Gür, D. (2006). Özelleştirmenin İş Tatmini Üzerine Etkisi Kütahya Şeker Fabrikası A.Ş. Uygulaması. 81-82. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi.
- Hatunoğlu, Z. (1995). Genel olarak İslam Bankaları ve Türkiye’de Özel Finans Kurumları ile Klasik Ticari Bankaların Farklılıklarının Belirlenmesi. 12. Adana: T.C. Çukurova Üniversitesi.
- Karaca, B. (2007). İlköğretim ve Ortaöğretim Beden Eğitimi Öğretmenlerinin İş Tatmini Üzerine Ampirik Bir Çalışma: Ankara’daki Devlet Okulları ile Özel Okulların Karşılaştırılması. 28-29. Ankara: T.C. Ankara Üniversitesi.
- Kesici, S. (2006). Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek. 36. Denizli: T.C. Pamukkale Üniversitesi.
- Khussainova, A. (2010). Konaklama İşletmelerinde Hizmet İçi Eğitim ve İş Tatmini İlişkisi : Astana'daki Beş ve Dört Yıldızlı Oteller İle İlgili Bir Uygulama. 32. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi.
- Kınalı, F. (2012). Faizsiz Sistemde Bankacılık Anlayışı ve Kredi İşlemleri. 67-68. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi.
- Kızıllarlan, S. (2012). Almanca Öğretmenlerinin Hizmet İçi Eğitim Hakkındaki Görüşleri ve Bir Araştırma. 31-34. İstanbul: T.C. Yeditepe Üniversitesi.
- Kol, Y. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim. 34. Trabzon: T.C. Karadeniz Teknik Üniversitesi.
- Konuk, M. (2006). İşletmelerde Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Önemi Konya Şeker Fabrikasında Bir Uygulama. 70-71. Konya: T.C. Selçuk Üniversitesi.
- Konya, E. V. (2013). Bankalarda Hizmet İçi Eğitimin çalışan Motivasyonu Üzerine Etkisi. 25-26. İstanbul: T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi.
- Örencik, İ. (2007). 360 Derece Performans Değerlendirme Sisteminin İş Tatmini Üzerine Etkisi : Kütahya Orta Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama. 43. Kütahya: T.C. Dumlupınar Üniversitesi.



- Özcan, M. E., & Hazıroğlu, T. (2000). Bankacılıkta Yeni Bir Boyut: Katılım Bankacılığı. *Bereket*, 191-195.
- Özsoy, İ. (2009). Türkiye’de Katılım Bankacılığı. 2. İstanbul: Asya Katılım Bankası A.Ş. Yayınları.
- Polat, A. (2009). Katılım Bankacılığı:Dünya Uygulamalarına İlişkin Sorunlar-Fırsatlar; Türkiye için Projeksiyonlar Projeksiyonlar”, Finansal Yenilik ve Açılımları ile Katılım Bankacılığı. *Türkiye Katılım Bankaları Birliği*, 77-120.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji* (Cilt 3. Baskı). Bursa: Ezgi Kitapevi.
- Sarı, B. (2010). Türkiye’de Faizsiz Bankacılık Sektöründe Müşteri Memnuniyeti ve Banka Tercihleri Üzerine Bir Uygulama. 33-34-35. T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Sicim, D. (2007). İlköğretim Okullarındaki Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini: İstanbul Büyükçekmece İlçesinde Bir Uygulama. 28-29. İstanbul: T.C. Beykent Üniversitesi.
- Tanrıverdi, H. (2006). Sanayi İşletmelerinde Çalışanların İş Tatminsizliği Sorunları Üzerine Bir Araştırma. 3(1), 5.
- Toplu, D. B. (2010). Resmi ve Özel Lise Yöneticilerinin İş Güçlüğü ve İş Tatmin Durumları. 55-56. İstanbul: T.C. Maltepe Üniversitesi.
- Türkiye Katılım Bankaları Birliği . (2006). *Türkiye Katılım Bankaları Birliği Dergisi*, 25.
- Yahşi, F. (2001). Özel Finans Kurumlarının Mevzuat Serüveni. *Aktive Bankacılık ve Finans Dergisi*, 103.
- Yanpar, A. (2014). *İslami Finans İlkeler, Araçlar ve Kurumlar*. İstanbul: Scala Yayıncılık.

- Yıldırım, D. Ş. (2006). Resmi İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Motivasyon ve İş Tatminini Etkileyen Faktörler. 68-69-70. İstanbul: T.C. Yeditepe Üniversitesi.
- Yıldırım, G. G. (2009). Örgütlerde İş Görenlerin Hizmet İçi Algulamaları ve İş Tatminlerine Etkisi T.C. Ziraat Bankası A.Ş. 'de Bir Uygulama. 19. Ankara: T.C. Gazi Üniversitesi.
- Yücel, P. Z. (2006). Örgütsel Güven ve İş Tatmini İlişkisi ve Bir Araştırma. 105-106-107. İstanbul: T.C. İstanbul Üniversitesi.